

**Сагер Людмила Юріївна,**  
*аспірант кафедри маркетингу Сумського державного університету*

## **АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК НЕОБХІДНОЇ УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Статтю присвячено питанням щодо застосування комунікацій з позиції управління процесами інформаційної та міжособистісної взаємодії на внутрішньому рівні підприємства. Досліджено основні теоретичні аспекти внутрішніх комунікацій у системі управління підприємством як складової його ефективного функціонування: уточнено сутність поняття «комунікація»; узагальнено переваги та недоліки основних засобів внутрішніх комунікацій і цілі їх формування на підприємстві; систематизовано бар'єри на шляху ефективного комунікаційного процесу.*

Ключові слова: комунікація, цілі, переваги, недоліки, бар'єри, принципи.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах ринкової економіки першочерговим є вдосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування. Одним із шляхів вирішення проблеми є використання маркетингових комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Проте сучасна практика діяльності підприємств показує, що маркетингові комунікації сприймаються зазвичай як допоміжна діяльність, часто ототожнюються лише із просуванням продукції, застосовуються відособлено, а не в комплексі з іншими елементами маркетингу, подекуди завдання окремих комунікаційних інструментів суперечать іншим. Відповідно це призводить до зниження сприйняття маркетингових комунікацій, ускладнення їх інтеграції в систему управління підприємством, і, як наслідок, призводить до неефективної діяльності. Але саме використання маркетингових комунікацій є одним із шляхів формування таких механізмів управління підприємством, які б забезпечили його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. При цьому внутрішні комунікації відіграють провідну роль у розвитку підприємства, адже якість обміну інформацією може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** показав, що питаннями управління комунікаційними процесами, визначенням місця комунікацій у системі управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як: Д. Аакер, Дж. Бернет, Б. Берлесон, Г. Стейнер, Дж.Л. Лейхіф, Б.З. Мільнер, А. Войчак, Т. Примак, Г. Почепцов, О. Фисун, Н. Григор'єва, М. Плотніков, В. Різун, В. Рева та ін. Проте питання щодо застосування теорії маркетингових комунікацій з позиції управління процесами інформаційної та міжособистісної взаємодії на внутрішньому рівні підприємства залишаються недостатньо дослідженими.

Відтак, **метою цієї статті** є аналіз теоретичних засад внутрішніх комунікацій як складової ефективного управління підприємством. **Завдання дослідження** такі: проаналізувати сутність поняття «комунікація» з позиції різних підходів та виокремити найбільш прийнятне визначення відповідно до мети публікації; визначити цілі формування комплексу внутрішніх комунікацій на підприємстві; проаналізувати їх переваги та недоліки; визначити можливі бар'єри на шляху здійснення ефективних

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

комунікацій та можливі шляхи їх подолання.

**Основний матеріал.** Дослідження теоретичних засад внутрішніх комунікацій підприємств, перш за все, потребує визначення сутності поняття «комунікація». Трактують терміну «комунікація» досить багато і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний) (табл. 1). При цьому навіть у межах одного підходу поняттям «комунікація» характеризують різні процеси.

Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «комунікація» (за матеріалами [1-19])

| Автор, джерело                 | Трактування поняття «комунікація»  |
|--------------------------------|--|
| 1                              | 2  |
| <i>Лінгвістичний підхід</i>    |  |
| Плотніков М.В. [1]             | Комунікація – процес і результат обміну інформацією  |
| Почепцов Г.Г. [2]              | Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини   |
| Берлесон Б.,<br>Стейнер Г. [3] | Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., ... шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.  |
| <i>Філософський підхід</i>     |  |
| Філософський словник [4]       | Комунікація – категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому   |
| Філософська енциклопедія [5]   | Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії   |
| Петрук Н.К. [6]                | Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя   |
| <i>Психологічний підхід</i>    |  |
| Рева В.Е. [7]                  | Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст   |
| Цуруль О. А. [8]               | Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння   |
| Кулі Ч. [9]                    | Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі   |
| Беляков О.О. [10]              | Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поведження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо   |
| <i>Соціальний підхід</i>       |  |
| Бурцева Т.А. [11]              | Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним   |
| Різун В.В. [12]                | Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації... |
| Льюїс Д., Гауер Н. [10]        | Комунікація – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей... Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності   |

| 1                                    | 2  |
|--------------------------------------|--|
| <i>Економічний підхід</i>            |  |
| Мільнер Б.З. [13]                    | Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами   |
| Кузьмін О.Е. [14]                    | Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо   |
| Хміль Ф.І. [15]                      | Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників   |
| Лейхіфф Дж.Л.,<br>Пенроуз Дж.М. [16] | Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів  |
| <i>Маркетинговий підхід</i>          |  |
| Примак Т.О. [17]                     | Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей |
| Гірченко Т.Д.,<br>Дубовик О.В. [18]  | Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції  |
| Яловега Н.І. [19]                    | Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку  |

На підставі проведеного аналізу відповідно до маркетингового підходу автором під комунікацією пропонується розуміти багатогранний соціально обумовлений процес обміну інформацією за допомогою комунікаційних інструментів і засобів.

Аналіз поглядів фахівців [3; 4; 8; 17; 18] у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення на підприємстві як: 1) інструмента інтеграції всіх видів діяльності; 2) середовища та механізму управління; 3) засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства; 4) інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу; 5) інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей. Усе зазначене дозволяє віднести комунікації до стратегічних ресурсів, що мають велике значення для стійкого функціонування підприємства.

Внутрішні комунікації (ВК) на підприємстві – це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони будуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом. Залежно від засобів усі ВК поділяють на три групи: друковані, технологічні та персональні. Кожен із зазначених видів має свої переваги та недоліки, а також засоби комунікацій, які систематизовано в табл. 2. При цьому не існує жодного універсального засобу, який би охоплював усі цільові групи та вирішував всі завдання, що постають перед системою ВК. Тому необхідне комплексне їх застосування з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття різними цільовими групами.

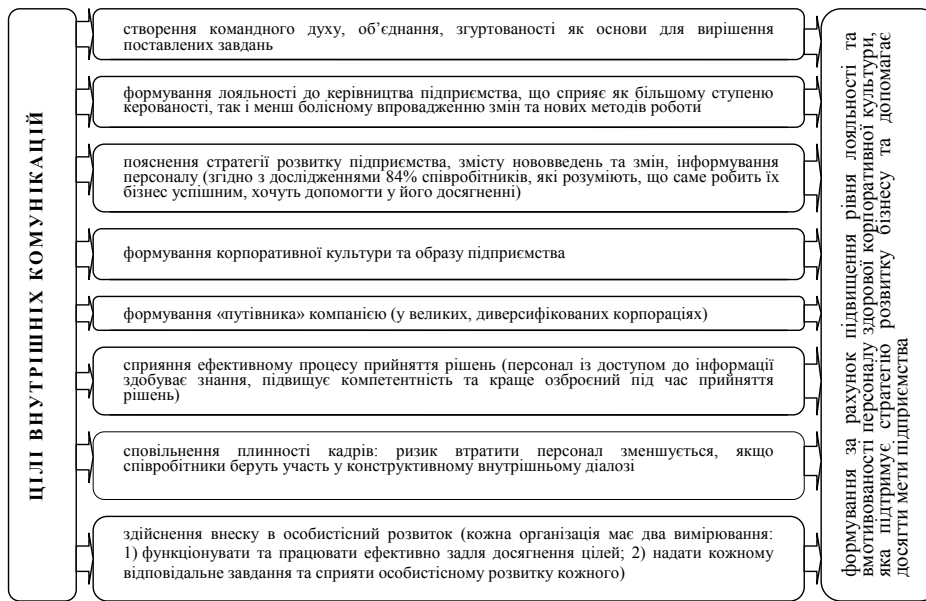
Таблиця 2 – Переваги та недоліки різних типів внутрішніх комунікацій\*

| Тип ВК       | Переваги  | Недоліки  | Засоби   |
|--------------|---|---|--|
| Друковані    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наочність та візуалізація;</li> <li>- відносна дешевизна окремих носіїв;</li> <li>- оперативність окремих повідомлень;</li> <li>- можливість анонімного звернення до керівництва;</li> <li>- інформативність;</li> <li>- реалізація афіліативних потреб у спілкуванні;</li> <li>- зміцнення почуття приналежності</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обмежений зворотний зв'язок;</li> <li>- у цілому капіталомісткі;</li> <li>- тривалий часовий розрив між підготовкою матеріалу та його виходом;</li> <li>- незначна тривалість контакту деяких носіїв (дошки оголошень)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дошки оголошень;</li> <li>- корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені;</li> <li>- адресно-інформаційні видання</li> </ul>  |
| Технологічні | <ul style="list-style-type: none"> <li>- інтерактивність;</li> <li>- двосторонній характер відносин;</li> <li>- оперативність;</li> <li>- поєднання масовості та персоналізації комунікації;</li> <li>- доступ до великого обсягу інформації;</li> <li>- високе емоційне залучення;</li> <li>- можливість одночасного інформування персоналу в різних містах, країнах;</li> <li>- необмежений обсяг;</li> <li>- зручний доступ;</li> <li>- наявність можливості прямих комунікацій щодо актуальних питань та оперативність отримання зворотного зв'язку від співробітників;</li> <li>- можуть мати як регулярний, так і епізодичний характер</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість відносно інших видів ВК;</li> <li>- обмежена інформаційна місткість окремих носіїв (корпоративне радіо, відео-журнал);</li> <li>- необхідність залучення додаткових спеціалістів;</li> <li>- наявність «технофобії» в окремих співробітників;</li> <li>- можливе перетворення окремих інструментів (наприклад, електронних розсилок) в «циркуляри згори», що не дають можливості зворотного зв'язку</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- телефон;</li> <li>- Інтернет, e-mail;</li> <li>- інформаційні термінали;</li> <li>- відео-журнали;</li> <li>- корпоративне телебачення;</li> <li>- корпоративне радіо</li> </ul>  |
| Персональні  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- інформаційна насиченість;</li> <li>- двосторонній характер комунікації;</li> <li>- високе емоційне залучення;</li> <li>- підвищення лояльності, командного духу співробітників;</li> <li>- оперативність надання інформації</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість окремих засобів (загальні збори персоналу);</li> <li>- відрив співробітників від основної роботи;</li> <li>- неточність і недостовірність особистих комунікацій, чуток</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- загальні збори персоналу;</li> <li>- інформаційні сесії підрозділів, відділів;</li> <li>- ювілеї компанії, національні свята;</li> <li>- пікніки, екскурсії, спортивні програми;</li> <li>- особисті комунікації;</li> <li>- чулки</li> </ul> |

\*Примітка. Систематизовано за матеріалами [21; 22; 23]

Вдало визначена внутрішня комунікація значною мірою передбачає заохочення персоналу більш ефективно виконувати свою роботу, згуртовуючи всіх навколо спільної мети. Чітка, коротка та послідовна комунікація навчає працівників та дозволяє їм належно оцінити бачення, програми та проекти їх керівництва та є вагомим фактором сконцентрованості, продуктивності та відданості працівників. Із внесенням до механізму підприємства внутрішніх комунікацій набагато більша ймовірність того, що співробітники долучаться до цінностей та цілей підприємства, пропонуючи зворотний зв'язок та нові ідеї.

Існують певні причини використання внутрішньої комунікації. Перш за все, успішних зовнішніх комунікацій недостатньо для здійснення ефективних загальних комунікацій. Усі службовці повинні брати участь у процесі, адже лише 7-10 % загальних комунікацій підприємства надходить від інформаційного відділу, а більше ніж 90 % доноситься з вуст персоналу інших відділів або іншими особами, що пов'язані з підприємством. Основні цілі формування системи внутрішніх комунікацій подані на рис. 1.



*Рисунок 1 – Основні цілі внутрішніх комунікацій  
(за матеріалами [21; 24], доповнено автором)*

Відтак, на основі проведеного аналізу виокремлено основну мету ВК – формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства.

Проте на шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності підприємства існує безліч бар'єрів як міжособового характеру (індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; обмеженість інформаційної ємності сприйняття (короткочасної пам'яті); невміння слухати іншу людину тощо), так і різного роду організаційні, технічні і т.п. перешкоди (спотворення змісту повідомлення; інформаційне перевантаження існуючої системи комунікацій тощо) (табл. 3), і відповідно різного ступеня складності для подолання.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, застосування яких має бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод).

Таблиця 3 – Бар'єри на шляху ефективних комунікацій\*

| Види бар'єрів  |  |
|--|--|
| Міжособистісні   | Організаційні  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення;</li> <li>– неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо;</li> <li>– обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті);</li> <li>– різний рівень знань;</li> <li>– різний емоційний стан;</li> <li>– різниця в статі, расі, соціально-економічному статусі;</li> <li>– різні потреби, інтереси, накопичений досвід;</li> <li>– психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації;</li> <li>– не вміння слухати іншу людину;</li> <li>– велика кількість напрямків отримання інформації → труднощі для людини у виборі основного напрямку спілкування;</li> <li>– одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися;</li> <li>– психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача та навпаки;</li> <li>– упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації;</li> <li>– притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої та зменшувати те, що стосується інших;</li> <li>– схильність співвідносити свою реакцію на повідомлення з реакцією на нього інших індивідів;</li> <li>– бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший;</li> <li>– адаптаційний;</li> <li>– інстинктивне почуття протесту проти нав'язування чужої волі</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– спотворення змісту повідомлення;</li> <li>– невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю;</li> <li>– некомпетентність працівників;</li> <li>– неефективність організаційної структури;</li> <li>– проблема адресності повідомлення;</li> <li>– неефективна структура організації – чим вища в організації вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації;</li> <li>– комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу;</li> <li>– неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань;</li> <li>– конфлікти як між підрозділами, так і між людьми;</li> <li>– авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих;</li> <li>– нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки;</li> <li>– відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою;</li> <li>– неправильне визначення прав і відповідальності;</li> <li>– страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо</li> </ul> |
| <i>Спільні</i>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– труднощі в отриманні зворотного зв'язку;</li> <li>– інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію;</li> <li>– спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення;</li> <li>– конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації);</li> <li>– велика кількість напрямків отримання інформації;</li> <li>– кодифікаційний – втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення;</li> <li>– внаслідок заміни одних понять іншими через нечітке їх визначення отримувач аналізує повідомлення з інших позицій, ніж відправник</li> </ul>  |  |

\*Примітка. Систематизовано за матеріалами [2; 25]

Для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій необхідно:

- пояснювати свої ідеї до того, як почнете їх висловлювати (передавати іншим людям);
- бути сприйнятливими до можливих семантичних проблем;
- стежити за виразом свого обличчя, жестами, позою, інтонаціями;
- висловлювати відкритість і готовність розуміти;
- домагатися встановлення зворотного зв'язку, використовуючи певні прийоми (задавати питання; просити співрозмовника переказати ваші думки; оцінювати мову поз, жестів й інтонацій співрозмовника, які можуть вказувати на замішання і нерозуміння; контролювати перші результати роботи; завжди бути готовим відповісти на питання).

Шляхи подолання організаційних комунікаційних бар'єрів:

- створення системи зворотного зв'язку;
- регулювання інформаційні потоки;
- розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі;
- розроблення системи збору пропозицій;
- використання внутрішньоорганізаційні інформаційні системи: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди, Інтранет і т. п.;
- застосування досягнення сучасних інформаційних технологій.

Одним із шляхів подолання ряду зазначених бар'єрів також є дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві (табл. 4).

*Таблиця 4 – Принципи побудови системи внутрішніх комунікацій підприємства\**

| №  | Принцип                   | Сутність   |
|----|---------------------------|--|
| 1  | Системності               | Передбачає організування системи комунікацій як комплекс взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку                  |
| 2  | Стандартизації            | Передбачає упорядкування та регламентацію організування системи комунікацій підприємства   |
| 3  | Планування                | Базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики   |
| 4  | Вимірювання та оцінок     | Функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися  |
| 5  | Забов'язаності й політики | Полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики   |
| 6  | Комплексної автоматизації | Передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства |
| 7  | Спеціалізації             | Використання як інструменти комунікації спеціалізовані інформаційні системи  |
| 8  | Доступності               | Система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб всі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації                            |
| 9  | Розвитку та удосконалення | Передбачає постійне удосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; впровадження нових технологій                 |
| 10 | Неперервності             | Рациональне організування процесів функціонування системи комунікацій  |

\*Примітка. Узагальнено з використанням джерел [26-28]

Відтак, для підвищення ефективності комунікацій необхідно чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові, стежити за своєю

поведінкою та реакцією співрозмовника; координувати інформаційні потоки в організації, спрощувати схеми обміну інформацією, звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації, використовувати сучасні технології для точнішого і швидшого обміну даними, комплексно застосовувати різні засоби ВК з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття цільовими групами. Але, перш за все, для ефективної побудови системи комунікацій в її основу має бути покладений принцип зворотного зв'язку. Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства.

**Висновки.** Інтегральним результатом цього дослідження є:

- уточнення сутності поняття «комунікація» на основі аналізу поняття з позиції різних підходів;
- систематизація засобів внутрішніх комунікацій різних типів та узагальнення їх переваг та недоліків;
- узагальнення цілей формування комплексу внутрішніх комунікацій на підприємстві та виокремлення основної мети;
- систематизація бар'єрів на шляху здійснення ефективних комунікацій за трьома групами (міжособистісні, організаційні, спільні) та виокремлення шляхів їх подолання чи мінімізації впливу.

Зважаючи на велике значення внутрішніх комунікацій у діяльності підприємства, результати даного дослідження можуть бути покладені в основу подальших розробок з використання комунікацій на підприємствах.

1. Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii\\_organizacija.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html)
2. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – М. : Рефлбук ; К. : «Ваклер», 2001. – 656 с.
3. Берлесон Б. Коммуникация – это... [Електронний ресурс] / Б. Берлесон, Г. Стейнер. – Режим доступу : <http://www.com-management.narod.ru/>
4. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – 4-е изд. – М. : Политиздат, 1981. – 445 с.
5. Філософська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_new\\_philosophy/605/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605/)
6. Петрук Н.К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу [Електронний ресурс] / Н.К. Петрук. – К. : Центр духовної культури, –2004. – № 43. – Режим доступу : [http://www.filosof.com.ua/Jornel/M\\_43/Petruk.htm](http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm)
7. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. / В.Е. Рева. – Пенза : Изд. ПГУ, 2003. – 161 с.
8. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. / О.А. Цуруль. – К. : КНЕУ, 2002. – 142 с.
9. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации : уч.-метод. пособ. / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. – 274 с.
10. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс] / О.О. Беляков. – Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>
11. Бурцева Т.А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М. : «Экономистъ», 2005. – 271 с.
12. Різун В.В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В.В. Різун. – Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>
13. Мильнер Б.З. Теория организации [Електронний ресурс] / Б.З. Мильнер. – М. : Изд-во



**Л.Ю. Сазер. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством**

- «Инфа–М», 2003. – 480 с. – Режим доступа : <http://www.com-management.narod.ru/>.
14. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.
15. Лейхиф Дж.М. Бизнес-коммуникации / Дж.М. Лейхиф, Дж.М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
16. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т.О. Примак. – К., 2004. – 26 с.
17. Гірченко Т.Д. Маркетинг : навчальний посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – К. : «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.
18. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.rusnauka.com/19\\_NNM\\_2007/Economics/23199.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm).
19. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс (учебно-методический комплекс) [Електронний ресурс] / Н.Н. Григорьева. – М. : Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. – Режим доступа : <http://e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/>.
20. Скуратовская Н.С. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые показатели компании / Н.С. Скуратовская // Мотивация и оплата труда . – 2007. – №1. – С. 56-64.
21. Сурков С.А. Барьеры в маркетинговых коммуникациях [Електронний ресурс] / С.А. Сурков. – Режим доступа : <http://grebennikon.ru/article-MzVU.html>.
22. Садеков А.А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием: монография / А.А. Садеков. – Х. : Инжэк, 2004.
23. Основи внутрішньої комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page\\_id=159&langswitch\\_lang=uk](http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=uk).
24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. для студ. вузов / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2000. – 688 с.
25. Шевцова А.И. Система показателей и методика оценки состояния энергетической безопасности: науч.-техн. отчет / под ред. А.И. Шевцова. – Днепропетровск, 1999. – 78 с.

**Л.Ю. Сазер**

**Анализ теоретических аспектов внутренних коммуникаций как необходимого условия эффективного управления предприятием**

*Статья посвящена вопросам использования коммуникаций с позиции управления процессами информационного и межличностного взаимодействия на внутреннем уровне предприятия. Исследованы основные теоретические аспекты внутренних коммуникаций в системе управления предприятием как составляющей его эффективного функционирования: уточнено сущность понятия «коммуникации»; обобщены преимущества и недостатки основных средств внутренних коммуникаций и цели их формирования на предприятии; систематизировано барьеры на пути коммуникационного процесса.*

Ключевые слова: коммуникация, преимущества, недостатки, барьеры, принципы.

**L. Yu. Sager**

**Analysis of theoretical basics of internal communications as a necessary condition effective management of enterprise**

*The article is devoted to the use of communications in terms of management of information and interpersonal interaction in the domestic enterprise level. in the article the basic theoretical aspects of internal communications in the enterprise management system as part of its efficient functioning: clarified the essence of the concept of "communication"; systematized the advantages and disadvantages of internal communications of the enterprises, and their goals on the enterprise; systematized the barriers to effective communication process.*

Keywords: communication, goals, benefits, shortcomings, barriers, principles.

**Отримано 06.12.2010 р.**