

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра

**КУРСОВА РОБОТА**

на тему «**Комунікації у менеджменті**»

Студентки курсу, групи  
Спеціальності  
**Карпович Юлії Євгеніївни**

**Науковий керівник**

Розширена шкала

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

м. Вінниця- 2022 рік

## **ЗМІСТ**

Вступ .....	3
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Сутність організаційних комунікацій та їх роль у сучасних умовах.. ...</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Етапи та складові комунікаційного процесу.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Умови і критерії ефективних комунікацій у менеджменті.....</b>	<b>21</b>
Висновки до розділу .....	29
<b>Розділ 2. СПЕЦИФІКА І ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ: ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. Загальна характеристика системи менеджменту і показників діяльності АТ «ПУМБ» .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2. Аналіз системи комунікацій АТ «ПУМБ» в умовах цифровізації .....</b>	<b>38</b>
<b>2.3. Оцінка впливу комунікаційних процесів на ринкові позиції досліджуваного суб'єкта господарювання .....</b>	<b>46</b>
Висновки до розділу .....	53
<b>Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1. Методи побудови успішних міжперсональних комунікацій .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2. Застосування мобільних додатків і сервісів для поліпшення організаційних комунікацій.....</b>	<b>62</b>
Висновки до розділу .....	69
Висновки .....	71
Список використаних джерел .....	75

## ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних мінливих, нестабільних, а часто – кризових умовах однією із найважливіших складових організаційної ефективності стає створення та підтримання цілісності організації. Цілісність, у свою чергу, є наслідком грамотно побудованих зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

Відсутність налагоджених комунікаційних каналів і потоків як усередині організації, так і у її взаємодії із зовнішнім середовищем призводить до того, що організація стає некерованою, а її діяльність неефективною.

В організаційному контексті комунікація сприймається як складний, безперервний системний і цілісний процес. У ході комунікаційної взаємодії в організації забезпечується створення інформаційних каналів між співробітниками та структурними підрозділами, за допомогою яких формується система інформаційного обміну, розвиваються та вдосконалюються міжособистісні відносини, забезпечується створення повних виробничих процесів та циклів щодо реалізації завдань організації. Та і загалом комунікації стають одним із джерел формування конкурентних переваг у сучасному світі інформаційних технологій.

За таких умов актуальними є питання забезпечення взаємодії внутрішніх і зовнішніх організаційних комунікацій та побудова ефективних практик управління ними.

Широкому колу проблем формування ефективних комунікаційних систем на різних рівнях організаційної взаємодії присвячені праці таких вітчизняних та закордонних науковців, як Вольтон Д, Гарафонова О., Гріффін Е., Дафт Р., Друкер П., Королько В., Марковець О., Мільнер Б., Клейнер Г., Мінцберг Г., Шеннон К., Шульц Д. та ін.

Разом з тим, динамічні зміни сучасного бізнес-середовища, соціальних і глобальних умов формують нові завдання і виклики перед організаціями та менеджментом, у тому числі і у сфері управління комунікаціями.

Мета роботи - дослідження теоретичних та практичних аспектів формування і застосування комунікаційних процесів у рамках забезпечення ефективного управління організацією.

Постановка і реалізація даної мети вимагає вирішення таких головних, на нашу думку, завдань:

- дослідити сутність організаційних комунікацій в умовах впливу сучасного соціально-економічного середовища;

- вивчити етапи та складові комунікаційного процесу на рівні організації;
- охарактеризувати умови і критерії ефективних комунікацій у менеджменті;
- проаналізувати специфіку управління комунікаціями досліджуваного підприємства (АТ «ПУМБ») в сучасних умовах;
- оцінити впливу комунікаційних процесів на ефективність і ринкові позиції досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації, покликані підвищити рівень ефективності комунікаційної взаємодії в організації.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаціями у контексті комунікаційної взаємодії на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти ефективного управління організаційними комунікаціями у сучасних умовах.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи були використано різноманітні методи дослідження, серед яких, зокрема: аналіз, синтез, метод наукової абстракції, порівняльний, статистичний аналіз, метод логічного узагальнення, графічний метод та інші. Інформація була отримана шляхом спостереження, опитування, аналізу документів.

Інформаційна база - наукові публікації зарубіжних та вітчизняних фахівців, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, дані звітності АТ «ПУМБ», результати власних досліджень.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, містить 12 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел – 83 найменування. Загальний обсяг основної частини курсової роботи, без урахування бібліографічного списку, викладений на 74 сторінках.

## ВИСНОВКИ

Комунікації – невід’ємна складова управлінського процесу. Їх роль кардинально зросла протягом останніх десятиліть, що пов’язано із суттєвими змінами в соціально-економічному житті глобальної економіки та країн зокрема.

Особливу роль відіграла цифрова революція (або Третя промислова революція), у рамках якої інформація і технології обміну нею, тобто комунікації, стали невід’ємними складовими виробничих і управлінських процесів.

Можна виділити такі основні підходи до тлумачення сутності комунікацій: управлінський; функціональний; ціннісний; гуманістичний; маркетинговий.

Комунікація – складний динамічний процес, який охоплює такі основні компоненти, як відправник, повідомлення, канал зв'язку, отримувач, зворотний зв'язок. Ця класифікація має універсальний характер, оскільки може бути задіяна до описання різних видів комунікацій – від міжперсональних до міжорганізаційних.

Комунікація – багатогранне явище, ефективність якого залежить від ситуативного складного набору факторів, серед яких можна виділити:

- чинники міжособистісного впливу (переважно психологічного, поведінкового характеру);

- фактори	соціальної	взаємодії	наприклад	відповідн	моделі
комунікаційни				і	
х мереж.					
Комбінація	вищезгадани	факторів	визначає	успіх	комунікацій
	х				,

надійність інформаційного обміну і отримання бажаних результатів (у тому числі – реакцій з боку членів організації).

Ефективність управлінських і міжперсональних комунікацій є однією з головних передумов передумов успіху організації, забезпечення її конкурентоспроможності.

Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) – акціонерне товариство, яке контролюється групою СКМ, до складу якої входять більше, ніж 100 компаній з різних сфер національної економіки. ПУМБ здійснює діяльність відповідно до цілей сталого розвитку, що знайшло відображення у принципах управління Корпоративного кодексу.

На даний час АТ «ПУМБ» є одним з найвпливовіших українських банків з приватним капіталом. Користувачами банку наразі є 1,6 млн клієнтів – фізичних осіб та 83 тис. корпоративних клієнтів (серед яких 40 зі 100 найбільших компаній України).

У 2020 році банку вдалося покращити та примножити фінансові показники діяльності, навіть незважаючи на зниження обсягів кредитування у національній економіці: чистий прибуток досліджуваного банку становив більш ніж 2,6 млрд грн, з яких 900 млн грн – це результати діяльності корпоративного бізнесу банку. Приріст результатів діяльності та зростання спостерігалось за сегментами малого бізнесу, середніх та великих корпоративних клієнтів. У загальному приріст становив 2 млрд грн. Кількість клієнтів збільшилась на 11 тис. компаній.

Запорукою успіху покращення комунікації та, як наслідок, прибутковості став системний підхід до реалізації цифрових рішень у бізнес-процесах та

реалізація перспективних ініціатив. Основними ефектами втілення цифрових рішень у системі управління та механізми комунікаційних зв'язків було покращення показника клієнтозадоволеності та лояльності до банку NPS (Net Promoter Score) на 25% та зростання рівня швидкості адаптації до змін системи управління на 40%.

Оцінку дієвості комунікаційної системи здійснено за такими параметрами: асортиментна політика як індикатор клієнтоорієнтованості; надійність банківської послуги; фінансово-економічні результати діяльності; сервісне обслуговування; привабливість банку з позицій клієнтів. Основними проблемами банку, які потребують вирішення у сфері комунікаційної політики є відгуки клієнтів згідно Народного рейтингу, що відображає вектори необхідних змін.

Банк ПУМБ, володіючи достатньо широкою мережею філій, може отримати із цього ряд переваг завдяки можливості безпосереднього спілкування із клієнтами, індивідуального підходу, кращого розуміння їх потреб, можливостей впливу на їх рішення.

Щоб отримати більше шансів на реалізацію цих переваг, необхідно підвищувати якість міжперсональної взаємодії. У даному контексті, важливими, на нашу думку є:

- 1) застосування методики С.А.Л.Л.Е.Р. (яка являє собою універсальний набір критеріїв ефективних комунікацій, котрий стосується як між персональних, так і організаційних процесів);
- 2) використання моделі конфліктного спілкування М. Гоулстона, що спрямована на мінімізацію екстремального емоційного впливу на працівників у процесі спілкування.

Ці ж технології (методики) крім взаємодії з клієнтами є важливими і у процесі управлінської діяльності, контактів між керівниками і підлеглими. Ще одним важливим напрямком поліпшення комунікацій в банку ПУМБ є застосування сучасних технологічних рішень – мобільних додатків для персоналу. Проаналізовано наявні на ринку пропозиції і запропоновано ряд додатків, котрі можуть за відносно невеликої ціни підвищити якість внутрішніх комунікацій у банку ПУМБ.

Зокрема: Microsoft Teams; Yammer; Jostle; Smarp; SocialChorus; Workvivo.

Застосування таких (або схожих) мобільних додатків зможе забезпечити банку ПУМБ ряд додаткових переваг у таких напрямках:

- загальне підвищення дієвості комунікацій;
- поліпшення взаємодії між персоналом та між підрозділами, а також сприяння інтеграції і залученості працівників;
- поширення корпоративних сервісів;
- ефективніший обмін знаннями у межах організації.

Покращуючи внутрішню комунікацію, ПУМБ зможе краще досягати економічних цілей, таких як підвищення відданості, мотивації та гнучкості роботи своїх співробітників. Крім того, існують такі оперативні цілі, як створення більш ефективних кадрових процесів і самообслуговування співробітників з такими функціями, зокрема, як мобільні запити на відпустку та планування змін. Співробітники набагато більше зацікавлені в контенті, який впливає на їх безпосереднє робоче оточення та повсякденну роботу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акайомова А. Комунікативні властивості іміджу та його класифікація. *Віче*. 2011. № 22. С. 2-5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche\\_2011\\_22\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viche_2011_22_2)
2. Антоненко Е. В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 110-116. URL: [https://www.businessinform.net/article/?year=2019&abstract=2019\\_9\\_0\\_110\\_116](https://www.businessinform.net/article/?year=2019&abstract=2019_9_0_110_116)
3. Базаркина Д. Коммуникационный менеджмент. М.: МЦСПИК, 2011. 399 с.
4. Банки України. Сайт Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/>
5. Барнет Дж. Маркетинговые коммуникации: интегрированный поход. СПб: Питер, 2001. 864 с.
6. Боднар А. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9, ч. 2. С. 56-



59.

7. Вишнеvsька О.М. Етика ведення бізнесу в умовах міжнародного співробітництва. *Економічний простір*. 2010. №36. С. 175-182.
8. Волков К.М. Коммуникации, интегрированные во времени. *Маркетинговые коммуникации*. 2006. № 2 (32). С. 118-129.
9. Вольтон Д. Информация не значит коммуникация. Москва : «ПОЛПРЕД Справочники», 2010. – 340 с.
10. Гавра Д. Основы теории коммуникации: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2011. 288 с.
11. Гарафонова О. І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. *Наук. вісн. Полісся*. 2015. Вип. 2. С. 95-100.
12. Гарафонова О. І. Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 3. С. 85-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_13)
13. Гарафонова О.І. Потенціал змін підприємства: науково-теоретичні та методичні підходи щодо визначення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 234-238. URL: <http://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/358>
14. Гарафонова О.І. Сучасний розвиток Інтернет-маркетингу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2016. № 2. С. 96-102. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/1832>
15. Гнатюк О. Основы теории коммуникации. М.: КНОРУС, 2010. 256 с.
16. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 19. С. 202-205. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2019\\_19\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19)
17. Гоулстон М. Як спілкуватися з психами. Харків : Моноліт, 2021. 240 с
18. Гриффин Э. Коммуникация. Теории и практики. Х.: Гуманитарный центр, 2015. 688 с.
19. Гуськова С.В. Основы теории коммуникации. Учеб.-метод. Комплекс. М.: Флинта, 2013. 79 с.
20. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2007. 864 с.
21. Демко М. Я. Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі Інтернет: інтегрований підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 8. С. 55–62. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.8.55](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.55).
22. ДеЧенцо Д. А., Робінс С. П. Основы менеджменту. Київ : Основи, 2002.

671 с.

23. Дяченко Т. О. Організаційна культура: теорія і практика : монографія. К.: Логос, 2012. 323 с.

24. Єфременкова Н. Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 3. С. 142-148. URL:

<http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/21907?locale-attribute=uk>

25. Єфременкова Н.А. Чинники прискорення інноваційних процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 18-21.

26. Зайцева О.І. Трансформація управлінських концепцій в умовах ринкової самоорганізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(1). С. 258-263. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2014\\_1\(1\)\\_\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2014_1(1)__45)

27. Зверинцев Л.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. СПб.: Вагриус, 2009. 356 с.

28. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. Москва : Экономика, 1990. 335 с.

29. Зернецька О.В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. - 352 с

77

30. Камерон К. Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.

31. Кандагура К.С. Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. Вип. 1. С. 139-149.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd\\_2015\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_17)

32. Кашкин В.Б. Основы теории коммуникации. М.: АСТ, 2007. 256 с.

33. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления. *Проблемы теории и практики управления*. 2012. № 1. С. 15-22.

34. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна* [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27)

36. Королько В.Г. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика. К. : ВД «Києво-Могилян. акад.», 2009. 831 с.

37. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит. К. : «Центр учбової літератури», 2014. 320 с.

38. Крылов А.Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества. М.: ИКАР, 2015. 352 с.

39. Литвинчук А. В. Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2010. № 2.

С. 216-222. (Серія: Економіка і право)

40. Ліфінцев Д. С. Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20)

41. Ложачевська О.М. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14-19.

42. Ложачевська О.М., Гречан П.Ю. Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 53-55.

43. М. Коноваленко Теория коммуникации. М.: Юрайт, 2014. 415 с.

44. Маркіна І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2020\\_159\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_159_20)

78

45. Маркіна І.А., Гарічев Ю.М. Інформаційна безпека підприємства та організаційні заходи її забезпечення. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 4. С. 209-215. URL: <http://ujae.org.ua/informatsijna-bezpeka-pidpryemstva-ta-organizatsijnizahody-yiyi-zabezpechennya/>

46. Маркіна І.А., Дячков Д.В. Основи формування системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3(1). С. 80-88 . URL: [http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/piprp\\_2016\\_3%281%29\\_\\_18.pdf](http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3092/1/piprp_2016_3%281%29__18.pdf)

47. Марковець О. Консолідація інформації про діяльність учасників групи в соціальній мережі Facebook . *Вісник Книжкової палати*. 2019. № 6. С. 22-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp\\_2019\\_6\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkp_2019_6_7)

48. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2019\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4)

49. Мильнер Б.З. Теория организации. Москва : ИНФРА-М, 2007. 797 с.

50. Мильнер Б. Управление знаниями в современной экономике. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 9. С. 8-13.

51. Міхов Л.І. Фактори, що формують корпоративну культуру. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 69-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_1_14)

52. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2010. №2. С. 172-180.

53. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу

- корпоративних підприємств. Х.:ХНЕУ, 2006. 240 с.
54. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. №2. С. 35-38. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>
55. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/>
56. Офіційний сайт ПУМБ. URL: <https://www.pumb.ua/>
57. Паздерська Р.С. Визначення контенту та стратегій підвищення його ефективності у віртуальних спільнотах. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2021. № 3. С. 69-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi\\_2021\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vvpi_2021_3_11)
58. Пацалюк К.О. Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія 79 : Економічні науки*. 2013. №1. С.294-295. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2013\\_1\\_69](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2013_1_69)
59. Пеша А.В. Организационная культура. М.: Бук, 2017. 220 с.
60. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
61. Портрет банку. URL: <http://plus.bankografo.com/banks/pumbbank.html#charts31>.
62. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38-41. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_1/zmist.files/\\_09.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf)
63. Рева В. Коммуникационный менеджмент. Пенза: Изд. ПГУ, 2003. 161 с.
64. Суровцева Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями. *Вестник Тамбовского университета. Серия Гуманитарные науки*. 2008. № 2. С. 125-128.
65. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 3. С. 107-114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865>
66. Шевченко Д.А. Маркетинг и реклама. 1000 терминов. Москва: РГГУ, 2007. 218 с.
67. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
68. Шик З. Коммуникация и PR в организации. – Х.: Гуманитарный центр, 2012. – 264 с.
69. Шульц Д. Е., Танненбаум С. И., Лаутерборн Р.Ф. Новая парадигма маркетинга: Интегрируемые маркетинговые коммуникации. Москва : Инфра-М, 2004. 234 с.
70. Active Listening. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/activelisting.html>
71. Barriers to Effective Communication. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>

72. Chappal M. How to achieve effective communication in the workplace. URL: <https://friday.app/p/effective-workplace-communication>
73. Communications management. *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Communications\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Communications_management)
74. Daft R. L. Management. Cengage Learning, 2010. 704 p.
75. Digital Revolution. *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_Revolution](https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_Revolution)
76. Empathy at Work. Developing Skills to Understand Other People. URL: 80  
<https://www.mindtools.com/pages/article/EmpathyatWork.htm>
77. Jones E., Watson B. Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*. December 2004. P. 722-750.
78. Managing Organizational Communication. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-andsamples/toolkits/pages/managingorganizationalcommunication.aspx>
79. Mühsig L. 7 Top Internal Communication Trends You Need To Think About In 2021. URL: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-trends/>
80. Nonverbal communication. *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Nonverbal\\_communication](https://en.wikipedia.org/wiki/Nonverbal_communication)
81. Tucci L. Information Age. URL: <https://searchcio.techtarget.com/definition/Information-Age>
82. Romford J. Communication Champion Role – Leader As Communication Champion. URL: <https://agilityportal.io/blog/communication-champion-roleleader-as-communication-champion>
83. Why HR communications deserve more attention this year. URL: <https://firstup.io/blog/why-hr-communications-deserves-more-attention-thisyear/>