

УДК 631.1:658.3:316.77

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-71>

Синюк О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого
Львівський національний університет природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8066-6985>

Станько Т.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого
Львівський національний університет природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5936-4640>

Syniuk Oksana

Ph.D. in Economics, Docent,
Associate Professor at the Department of Management
named after Prof. E.V. Khraplyvyi
Lviv National Environmental University

Stanko Tetyana

Ph.D. in Economics,
Associate Professor at the Department of Management
named after Prof. E.V. Khraplyvyi
Lviv National Environmental University

ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ: ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ЕФЕКТИВНІ РІШЕННЯ

INTERNAL COMMUNICATION IN AGRIBUSINESS: CHALLENGES, PROBLEMS, AND EFFECTIVE SOLUTIONS

У статті досліджуються основні виклики та проблеми, пов'язані з організацією внутрішньої комунікації в аграрному бізнесі. Акцентується увага на таких факторах, як географічна розгалуженість підприємств, різний рівень професійної підготовки працівників, сезонний характер роботи, культурні відмінності, відсутність чітких стандартів комунікації та психологічні бар'єри у спілкуванні. Розкрито вплив цих факторів на ефективність управління, оперативність прийняття рішень і фінансову стабільність аграрних підприємств. Запропоновано стратегічні підходи до покращення внутрішньої комунікації, зокрема впровадження сучасних цифрових технологій, формування відкритої корпоративної культури, розвиток системи зворотного зв'язку, навчання персоналу та стандартизація інформаційних потоків. Обґрунтовано, що інвестування у розвиток внутрішньої комунікації сприяє підвищенню продуктивності, мотивації працівників та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Ключові слова: внутрішня комунікація, аграрний бізнес, управління персоналом, корпоративна культура, цифрові технології, інформаційні потоки, комунікаційні бар'єри, зворотний зв'язок, стандартизація комунікації, командна робота.

The article examines the main challenges and issues related to the organization of internal communication in agribusiness. The focus is on factors such as the geographical dispersion of enterprises, varying levels of employee professional training, the seasonal nature of work, cultural differences, the absence of clear communication standards, and psychological barriers in communication. The impact of these factors on management efficiency, decision-making speed, and the financial stability of agricultural enterprises is revealed. Special attention is given to analyzing problems related to unstable internet connectivity in remote regions, information gaps between management levels, and difficulties in implementing modern technological solutions such as CRM systems, corporate messengers, and mobile applications. The article also addresses the issue of low employee motivation to participate in communication processes due to the lack of effective feedback mechanisms and fear of responsibility. This often results in delayed decision-making, inefficient task execution, and reduced overall productivity, which can negatively affect business outcomes in both short-term and long-term perspectives. Strategic approaches to improving internal communication are proposed, including the implementation of modern digital technologies, the formation of an open corporate culture, the development of a feedback system, staff training, the enhancement of emotional intelligence among leaders, and the standardization of information flows. The importance of regular training to improve employees'

communication competencies and ensure effective teamwork is substantiated. In addition, fostering transparent communication practices and encouraging employees to express their ideas freely contribute to building trust within the organization, enhancing job satisfaction, and promoting a healthy work environment. Investing in the development of internal communication contributes to increasing productivity, employee motivation, and the competitiveness of enterprises in a dynamic market environment. Effective internal communication enables agricultural enterprises to quickly adapt to changes, respond promptly to challenges, and ensure sustainable development in the long term. Furthermore, companies that prioritize communication improvements are better positioned to manage risks, foster innovation, and achieve strategic goals in an increasingly complex and competitive global economy.

Keywords: internal communication, agribusiness, personnel management, corporate culture, digital technologies, information flows, communication barriers, feedback, communication standardization, teamwork.

Постановка проблеми. Внутрішня комунікація є ключовим елементом ефективного функціонування аграрних підприємств, забезпечуючи координацію діяльності, підтримку корпоративної культури та оперативне прийняття управлінських рішень. Проте в умовах динамічного розвитку аграрного сектору, збільшення масштабів підприємств, географічної розгалуженості виробничих підрозділів та залучення працівників із різним рівнем професійної підготовки виникає низка викликів, що ускладнюють ефективний обмін інформацією. Відсутність чітких стандартів комунікації, недостатній рівень цифровізації та наявність психологічних бар'єрів призводять до зниження продуктивності, затримок у прийнятті рішень і ризику виникнення управлінських помилок. Це обумовлює необхідність системного аналізу існуючих проблем внутрішньої комунікації в аграрному бізнесі та пошуку ефективних рішень для їх подолання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика внутрішньої комунікації в аграрному бізнесі привертає дедалі більше уваги вчених і практиків, що зумовлено зростаючою потребою підприємств у підвищенні ефективності управлінських процесів та забезпеченні стійкої конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифрової трансформації. У сучасній науковій літературі внутрішня комунікація розглядається як стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на продуктивність праці, організаційну культуру, мотивацію персоналу та якість прийняття управлінських рішень.

Значний внесок у розвиток теорії управління комунікаційними процесами зробили такі науковці, як В.В. Апопій [1], який досліджує інноваційні аспекти управління персоналом, акцентуючи увагу на ролі ефективної комунікації в оптимізації діяльності підприємств. У своїх працях він наголошує на важливості впровадження сучасних технологій для покращення обміну інформацією між структурними підрозділами.

Питання формування та розвитку комунікативного менеджменту висвітлено у працях Т.М. Бурмаки та К.О. Великих [2], які аналізують особливості організації внутрішніх комунікацій у контексті сучасних викликів, пов'язаних із діджиталізацією бізнес-середовища. Вони підкреслюють значення корпоративної культури як чинника, що формує комунікативну політику підприємств.

А.Г. Лизанець [3] у своїх дослідженнях зосереджується на моделюванні інтегрованих систем управління персоналом, де внутрішня комунікація виступає ключовим елементом забезпечення узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях організації. Особливу увагу він приділяє функціональному підходу до управ-

ління, що дозволяє підвищити ефективність інформаційних потоків.

Дослідження Ж.Л. Крисько та О.А. Скишляк [4] висвітлюють важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. Автори зазначають, що неформальні канали обміну інформацією можуть як сприяти зміцненню командної взаємодії, так і створювати ризики для управлінської ефективності у разі їх неконтрольованості.

Питання управління комунікаційними процесами на підприємстві детально аналізують О.М. Лозовський та О.М. Заяць [5], які пропонують практичні рекомендації щодо оптимізації комунікаційної структури підприємств шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій.

Н.Л. Любченко [6] розглядає систему комунікаційного менеджменту підприємства як комплексний механізм, що поєднує формальні та неформальні аспекти обміну інформацією. Її дослідження підкреслюють важливість стратегічного підходу до організації внутрішніх комунікацій, що дозволяє забезпечити адаптацію підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища.

Важливим аспектом ефективної комунікації в аграрному бізнесі є управління персоналом, про що йдеться у працях В.А. Панченка [7], де аналізуються комунікаційні процеси як інструмент підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Автор наголошує на необхідності розвитку комунікативної компетентності керівників для досягнення високих результатів у роботі з персоналом.

Посібник з планування внутрішньої комунікації [8] містить практичні рекомендації щодо впровадження ефективних комунікаційних стратегій на підприємствах різних галузей, включно з аграрною сферою. У документі розглядаються сучасні підходи до планування інформаційних потоків, а також інструменти моніторингу та оцінки ефективності внутрішніх комунікацій.

О.А. Поцулко [9] акцентує увагу на науково-методичних аспектах управління комунікаціями, аналізуючи фактори, що впливають на ефективність інформаційного обміну в організаціях. Автор підкреслює роль зворотного зв'язку як важливого елементу управління внутрішніми комунікаціями.

Водночас, попри значну кількість наукових праць, цілий ряд важливих питань, що стосуються формування ефективної системи внутрішньої комунікації в аграрному бізнесі, залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують подальшого дослідження такі аспекти, як вплив цифрової трансформації на комунікаційні процеси в аграрних підприємствах, роль гібрид-

них форм зайнятості у зміні комунікаційної стратегії, а також методи підвищення рівня залученості персоналу через вдосконалення внутрішніх комунікацій. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до вивчення даної проблематики та розробки нових науково-обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності внутрішніх комунікацій в аграрному бізнесі.

Формулювання завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів внутрішньої комунікації в аграрному бізнесі для визначення основних викликів, проблем і розробки ефективних рішень щодо їх подолання. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати основні виклики та проблеми, що впливають на ефективність внутрішньої комунікації в аграрних підприємствах; дослідити фактори, які зумовлюють труднощі в обміні інформацією на різних рівнях управління; визначити ефективні стратегії та технологічні рішення для покращення внутрішньої комунікації; сформулювати рекомендації щодо підвищення якості комунікаційних процесів в аграрному бізнесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах динамічного розвитку аграрного сектору внутрішня комунікація стає одним із ключових факторів успішної діяльності підприємств. Вона забезпечує координацію роботи різних підрозділів, сприяє ефективному прийняттю рішень, підвищує продуктивність і знижує ризик виникнення помилок. Проте на практиці аграрні підприємства часто зіштовхуються з низкою викликів, що ускладнюють ефективний обмін інформацією (рис. 1).

Однією з ключових проблем є значна географічна розгалуженість аграрних підприємств. Багато господарств та логістичних об'єктів розташовані у віддалених регіонах, де доступ до сучасної інфраструктури обмежений. Нестабільний або повільний інтернет-з'язок, відсутність мобільного покриття або навіть базових засобів комунікації суттєво ускладнюють координацію роботи [5, с. 132].

Це створює додаткові труднощі у впровадженні сучасних технологічних рішень, таких як корпоративні месенджери, CRM-системи, відеоконференцз'язок чи мобільні додатки для моніторингу виробничих процесів. Працівники на місцях часто змушені покладатися на телефонні дзвінки або особисті зустрічі, що значно знижує оперативність прийняття рішень. У випадках аварійних ситуацій або змін у виробничому процесі затримки в обміні інформацією можуть призвести до серйозних фінансових втрат.

Аграрний сектор об'єднує фахівців із різним рівнем професійної підготовки, досвідом та освітою. У штаті аграрних підприємств працюють як висококваліфіковані спеціалісти з агрономії, інженери, менеджери з логістики, так і працівники без спеціальної аграрної освіти, наприклад механізатори, вантажники, сезонні працівники. Така різноманітність створює суттєві бар'єри у сприйнятті та розумінні інформації.

Для менеджменту важливо доносити завдання чітко і зрозуміло, використовуючи прості пояснення та уникаючи надмірно складної термінології. Проте в реальних умовах це не завжди вдається. Спеціалісти можуть використовувати технічні терміни або аббревіатури, які не зрозумілі всім учасникам процесу. Це призводить до помилок у виконанні завдань, зниження ефективності роботи та навіть аварійних ситуацій на виробництві.

Крім того, проблема може ускладнюватися через відсутність систематичного навчання та підвищення кваліфікації, особливо для працівників нижчої ланки. Це створює інформаційний розрив між керівництвом і виконавцями, що ускладнює взаєморозуміння [9, с. 79].

Аграрний сектор відзначається чіткою сезонністю, що визначає специфіку організації праці. Під час пікових періодів, таких як посівна, збиральна кампанії чи обробка культур, навантаження на працівників значно зростає. Робочі дні можуть бути тривалими, іноді без вихідних, що знижує можливості для регулярного обговорення робочих питань та планування.

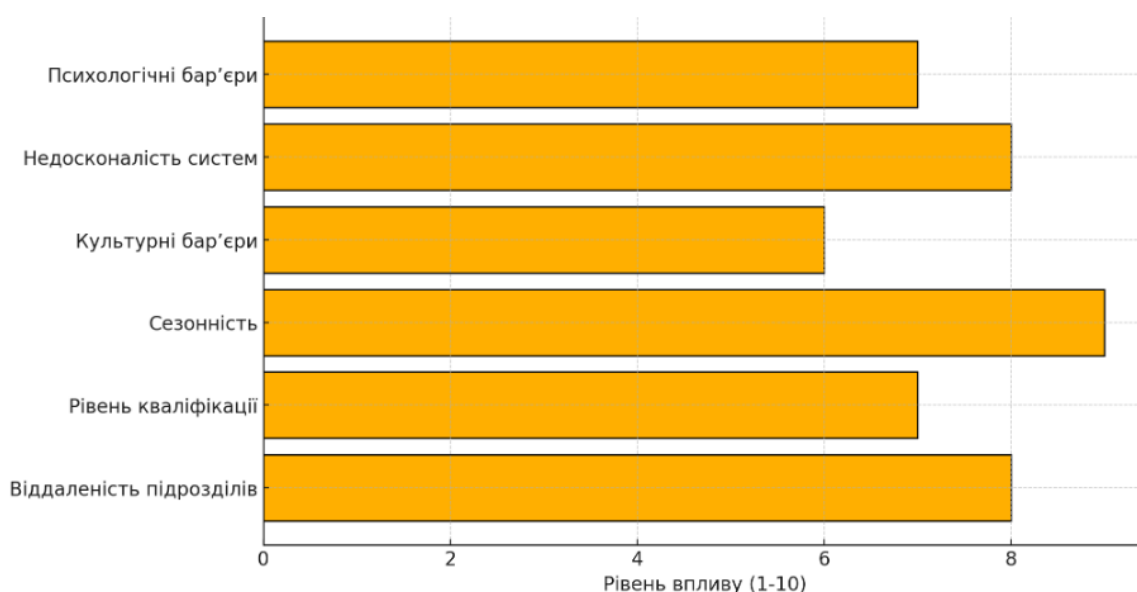


Рис. 1. Основні виклики внутрішньої комунікації в аграрному бізнесі

Джерело: систематизовано автором

У таких умовах комунікація часто зводиться до коротких інструкцій у стресових ситуаціях, коли немає часу на деталізацію завдань або обговорення можливих ризиків. Це підвищує ризик виникнення помилок, недопрацювань і збоїв у технологічних процесах. Працівники можуть не отримати вчасно важливу інформацію або не повністю зрозуміти інструкції, що особливо критично для завдань, які потребують точності та дотримання стандартів.

Додатковою проблемою є потреба в залученні сезонних працівників, які не завжди мають достатню підготовку і потребують швидкої адаптації до робочих процесів. Обмежений час на їхнє навчання і введення в курс справ ускладнює забезпечення ефективної комунікації в команді [2, с. 32].

Аграрні підприємства, особливо великі агрохолдинги, можуть мати виробничі підрозділи в різних регіонах, де існують відмінності в культурі спілкування, традиціях, менталітеті та навіть мові. Культурні особливості також можуть впливати на стиль комунікації. У деяких регіонах працівники можуть уникати прямої критики чи відкритих обговорень проблем через страх образити співрозмовника або порушити соціальні норми. Це створює додаткові труднощі для керівників, які намагаються отримати об'єктивний зворотний зв'язок щодо процесів на місцях.

Крім того, різниця в робочій етиці або підходах до виконання завдань може викликати непорозуміння в колективі, що впливає на ефективність командної роботи [7, с. 151].

Ще однією проблемою є відсутність чітко визначених стандартів і процедур для внутрішньої комунікації. У багатьох аграрних підприємствах обмін інформацією відбувається в неформальній формі – усно або через неофіційні канали, що створює ризики втрати важливої інформації. Це особливо критично для великих підприємств, де кількість працівників і підрозділів значна, а безсистемний підхід до комунікації призводить до хаосу.

Відсутність регламентів щодо того, як, коли і хто має передавати певну інформацію, призводить до дублювання завдань, упущення важливих деталей та затримок у виконанні робіт. У таких умовах працівники можуть діяти на свій розсуд, що не завжди відповідає стратегічним цілям підприємств [1, с. 251].

Не менш важливою проблемою є психологічні аспекти комунікації. У великих аграрних підприємствах часто спостерігається “бар'єр авторитету”, коли інформація, що надходить від керівництва, сприймається як незаперечна істина, а думки рядових працівників ігноруються. Це створює атмосферу пасивності серед персоналу, знижує мотивацію до ініціативності та інновацій.

Крім того, існує страх перед відповідальністю, коли працівники бояться повідомляти про помилки або проблеми, щоб уникнути покарання. Це ускладнює своєчасне виявлення ризиків і знижує ефективність управління кризовими ситуаціями.

Проблеми внутрішньої комунікації на аграрних підприємствах є багатогранними і впливають на всі аспекти діяльності підприємства. Вони знижують продуктивність, погіршують моральний клімат у колективі, ускладнюють процес прийняття рішень і можуть призводити до фінансових втрат.

Однак існує низка стратегічних підходів, які допомагають подолати ці виклики. Ефективні рішення базуються на інтеграції сучасних технологій, розвитку корпоративної культури та вдосконаленні управлінських практик. Нижче розглянемо основні напрямки для підвищення якості внутрішньої комунікації.

Одним із найважливіших кроків до подолання проблем у внутрішній комунікації є формування відкритої корпоративної культури, де кожен працівник відчуває свою значущість і має можливість вільно висловлювати свої думки, ідеї та зауваження. У такому середовищі комунікація не обмежується лише вертикальними каналами (від керівництва до підлеглих), а розвивається у всіх напрямках – вертикально, горизонтально та діагонально.

Керівництво повинно демонструвати готовність слухати своїх працівників, активно залучати їх до обговорення важливих питань і враховувати їхню думку під час прийняття рішень. Це сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємної поваги, де працівники не бояться вказувати на проблеми або пропонувати рішення.

Регулярне проведення зустрічей, зборів, стратегічних сесій і тренінгів допомагає усунути бар'єр «уникнення». Такі заходи повинні бути не просто формальністю, а реальним простором для обміну думками. Важливо забезпечити двосторонній діалог, де голос кожного працівника буде почутий.

Також ефективним інструментом є створення внутрішніх комунікаційних платформ, наприклад корпоративних блогів або форумів, де працівники можуть обговорювати ідеї, ділитися досвідом і ставити запитання без побоювання негативних наслідків.

В умовах цифрової трансформації впровадження сучасних технологічних рішень є ключовим фактором для покращення внутрішньої комунікації. Аграрні підприємства часто мають справу з географічно розподіленими підрозділами, що ускладнює координацію роботи. Для ефективної взаємодії між такими підрозділами важливо використовувати цифрові інструменти, які забезпечують швидкий і надійний обмін інформацією.

До таких інструментів належать:

- Корпоративні месенджери та платформи для спільної роботи (наприклад, Microsoft Teams, Slack, Viber або Telegram для бізнесу), які дозволяють створювати тематичні чати, обмінюватися файлами, планувати зустрічі та оперативно обговорювати робочі питання.

- Мобільні додатки для обміну інформацією в реальному часі, які особливо корисні для працівників польових бригад, що працюють у віддалених регіонах. Це дозволяє миттєво передавати звіти, фотофіксації, координувати завдання та відстежувати їх виконання.

- CRM- і ERP-системи для управління бізнес-процесами, що дозволяють централізовано зберігати, аналізувати та передавати інформацію між різними підрозділами [7, с. 149].

Особливу увагу слід приділити забезпеченню доступності таких технологій навіть у віддалених регіонах, де можуть виникати проблеми з інтернет-зв'язком. Використання хмарних сервісів із можливістю офлайн-доступу, а також мобільних рішень із мінімальними вимогами до трафіку дозволить забезпечити безперервність комунікації навіть у найвіддаленіших кутках.

Навчання працівників ефективній комунікації є важливим чинником для зниження кількості непорозумінь і конфліктів у робочих процесах. Це стосується як керівників, так і виконавців. Працівники повинні вміти чітко формулювати свої думки, грамотно будувати повідомлення, правильно інтерпретувати отриману інформацію та ефективно надавати зворотний зв'язок.

Програми навчання можуть включати такі напрямки:

- Тренінги з ефективної комунікації, де працівники вчаться вести діалог, уникати двозначностей у формулюваннях, структурувати інформацію для легшого сприйняття.

- Курси з управління конфліктами, які допомагають розвивати навички вирішення спірних ситуацій, конструктивного обговорення проблем і досягнення компромісів.

- Розвиток емоційного інтелекту, що сприяє покращенню міжособистісних відносин у колективі, підвищує рівень емпатії та здатність розуміти емоційний стан співрозмовника [4, с. 135].

Особливу увагу варто приділяти підготовці керівного складу, адже саме лідери задають тон комунікації в підприємстві. Вони мають вміти надихати команду, підтримувати відкритість до ідей і забезпечувати ефективний обмін інформацією.

Налагодження якісного зворотного зв'язку є важливою складовою ефективної внутрішньої комунікації. Це дозволяє не лише виявляти проблемні моменти у роботі підприємства, а й своєчасно реагувати на них. Зворотний зв'язок повинен бути двостороннім: керівництво інформує працівників про результати роботи та стратегічні плани, а працівники мають можливість вільно висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження [8].

Ефективні методи зворотного зв'язку можуть включати:

- Регулярні опитування та анкетування, які дозволяють зібрати думки працівників щодо різних аспектів роботи – від задоволеності умовами праці до пропозицій щодо покращення бізнес-процесів.

- Анонімні платформи для подання ідей чи скарг, що дають змогу співробітникам відкрито ділитися своїми міркуваннями без побоювання негативних наслідків.

- Зустрічі з керівництвом у форматі «відкритого мікрофона», де кожен може поставити питання або висловити свою думку безпосередньо керівникам підприємств [3, с. 172].

Важливо, щоб працівники бачили реальні результати своїх відгуків. Якщо підприємство регулярно збирає зворотний зв'язок, але не реагує на нього, це може знизити довіру до керівництва. Тому важливо не лише збирати інформацію, але й впроваджувати відповідні зміни, інформуючи колектив про їх результати.

Уникнення інформаційного перевантаження та забезпечення зрозумілості комунікаційних потоків є

ще одним важливим завданням для аграрних підприємств. У великих організаціях, де інформація часто передається через численні канали, існує ризик її втрати, спотворення або дублювання. Щоб уникнути таких проблем, необхідно впровадити стандарти щодо оформлення внутрішніх повідомлень.

Ці стандарти можуть передбачати:

- Уніфікацію форматів документів (інструкцій, наказів, звітів), щоб вони були лаконічними, чіткими та легкими для сприйняття.

- Використання шаблонів для внутрішньої документації, що дозволяє уникнути неоднозначностей у формулюваннях і полегшує процес створення нових документів.

- Визначення чітких каналів для різних типів інформації: наприклад, оперативні повідомлення передаються через месенджери, офіційні оголошення – через корпоративний портал, а стратегічна інформація – на загальних зборах [6, с. 99].

Крім того, важливо структурувати інформаційні потоки таким чином, щоб працівники отримували тільки ту інформацію, яка безпосередньо стосується їхніх завдань. Це дозволяє зменшити інформаційне перевантаження і підвищити ефективність сприйняття повідомлень.

Подолання проблем внутрішньої комунікації потребує комплексного підходу, що включає не лише технічні рішення, але й зміну корпоративної культури та управлінських практик. Відкрита культура комунікації, впровадження сучасних технологій, навчання персоналу, розвиток системи зворотного зв'язку та чітка структуризація інформації є ключовими факторами для досягнення ефективної взаємодії в аграрних підприємствах.

Інвестування в розвиток внутрішньої комунікації дозволяє не лише підвищити продуктивність і мотивацію працівників, а й зміцнити конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку. Підприємства, які вміють ефективно управляти комунікацією, здатні швидше адаптуватися до змін, оперативно реагувати на виклики та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки. Внутрішня комунікація в аграрному бізнесі є складною, багатогранною системою, яка потребує постійного вдосконалення. Ефективна взаємодія між усіма рівнями управління сприяє підвищенню продуктивності, покращенню морально-психологічного клімату в колективі та досягненню стратегічних цілей підприємств.

Вирішення проблем внутрішньої комунікації потребує комплексного підходу, що поєднує в собі зміну корпоративної культури, впровадження сучасних технологій, навчання персоналу та постійний моніторинг ефективності комунікаційних процесів. Тільки за таких умов аграрні підприємства зможуть забезпечити стійкий розвиток і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел:

1. Апопій В.В. Інноваційні аспекти управління персоналом торговельних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 5 (50). С. 247–254.
2. Бурмака Т.М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій. Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 69 с.

3. Лизанець А.Г. Моделювання інтегрованої системи управління персоналом підприємства з використанням функціонального підходу. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2015. Вип. 179. С. 168–176.
4. Крисько Ж.Л., Скишляк О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2019. Вип. 32. С. 131–136.
5. Лозовський О.М., Заяць О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Amsterdam, The Netherlands, 2020. Vol. 1. P. 133–137.
6. Любченко Н.Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 48. С. 96–102.
7. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського НТУ. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С. 147–154.
8. Посібник з планування внутрішньої комунікації. URL: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf (дата звернення: 27.01.2025).
9. Поцулко О.А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук: збірник наукових праць*. Київ : КНУТД, 2019. С. 77–90.

References:

1. Aropij V. V. (2015). Innovacijni aspekty upravlinnja personalom torghoveljnykh pidpryemstv [Innovative aspects of personnel management of trade enterprises]. *Naukovyj visnyk Poltavskogo universytetu ekonomiky i torghivli*, no. 5 (50), pp. 247–254.
2. Burmaka T. M., Velykykh K. O. (2019). Komunikativnyj menedzhment [Communicative management]: konspekt lekcij. Kharkiv National University of Municipal Economy named after O. M. Beketov. Kharkiv: KhNUMG im. O. M. Beketova. 69 p.
3. Lyzanets A. G. (2015). Modeljuvannja integhrovanoji systemy upravlinnja personalom pidpryemstva z vykorystannjam funkcionalnogho pidkhotu [Modeling of the integrated personnel management system of an enterprise using the functional approach]. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. Dnipropetrovsk: DNU. Vol. 179, pp. 168–176.
4. Krysjko Zh. L., Skyshljak O. A. (2019). Vazhlyvistj neformal'nykh komunikacij v upravlinni biznesom [The importance of informal communications in business management]. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*, vol. 32, pp. 131–136.
5. Lozovskij O. M., Zajacj O. M. (2020). Upravlinnja komunikacijnym procesom na pidpryemstvi [Management of the communication process at the enterprise]. *Specialized and multidisciplinary scientific researches*. Amsterdam, The Netherlands. Vol. 1, pp. 133–137.
6. Ljubchenko N. L. (2015). Systema komunikacijnogho menedzhmentu pidpryemstva [The system of communication management of the enterprise]. *Інноваційна економіка*, no. 48, pp. 96–102.
7. Panchenko V. A. (2016). Komunikacijni procesy v efektyvnomu upravlinni personalom [Communication processes in effective personnel management]. *Naukovi praci Kirovogradskogo NTU. Ekonomichni nauky*, vol. 30, pp. 147–154.
8. Posibnyk z planuvannja vnutrishnjoji komunikaciji [Guide to planning internal communication]. Available at: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf (accessed January 27, 2025).
9. Poculko O. A. (2019). Naukovo-metodychni aspekty upravlinnja komunikacijamy [Scientific and methodological aspects of communications management]. *Doslidzhennja problem humanitarnykh nauk: zbirnyk naukovykh pracj*. Kyiv: KNUTD, pp. 77–90.