

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Курсова робота**

**з «Менеджменту і адміністрування»**

**на тему: «РОЛЬ МІЖОСОБОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ  
ОРГАНІЗАЦІЇ»  
(на прикладі «Індітекс Україна»)**

Студента/ки III курсу групи M02-22  
першого (бакалаврського) рівня вищої  
освіти  
освітньої програми  
Менеджмент комерційної діяльності  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Поліщука Максима Леонідовича

Керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
і маркетингу Глівінська Ю.В.

Члени комісії:

\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

КИЇВ – 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖСОБОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ</b> .....	5
1.1. Сутність та визначення міжособових комунікацій у менеджменті.....	5
1.2. Міжособові комунікації як інструмент управління організацією .....	8
1.3. Проблеми та бар'єри міжособових комунікацій .....	12
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖСОБОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ «ІНДІТЕКС УКРАЇНА»</b> .....	15
2.1. Оцінка ефективності міжособових комунікацій на прикладі «Індітекс Україна».....	15
2.2. Аналіз конфліктів, що виникають через неефективні комунікації.....	20
2.3. Методи вдосконалення міжособових комунікацій у менеджменті .....	23
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	27
<b>RESUME</b> .....	29
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	30

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Міжособові комунікації є ключовим аспектом ефективного менеджменту. В умовах глобалізації, швидкої зміни ринків та розвитку технологій, менеджери повинні володіти високими навичками міжособового спілкування для координації роботи команд, мотивації співробітників та ефективного прийняття рішень. «Індітекс Україна», як частина міжнародної компанії, що включає такі бренди як Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti та інші, має власну корпоративну культуру, де міжособові комунікації відіграють важливу роль. Дослідження цього аспекту допоможе зрозуміти, як комунікації впливають на ефективність управління в такій організації. В умовах економічних та соціальних змін в Україні зростає потреба в компетентних менеджерах, які можуть успішно комунікувати з різними сторонами. Дослідження міжособових комунікацій у «Індітекс Україна» дозволить оцінити, як глобальна компанія адаптується до українських реалій. У великих компаніях, таких як «Індітекс», важливо забезпечувати злагоджену роботу між різними рівнями управління. Міжособові комунікації сприяють формуванню позитивної робочої атмосфери, що на пряму впливає на продуктивність праці.

**Мета дослідження:** аналіз ролі міжособових комунікацій у менеджменті організації на прикладі «Індітекс Україна» з метою визначення їхнього впливу на ефективність управлінських процесів та загальну продуктивність компанії.

**Завдання дослідження:**

Вивчити теоретичні аспекти міжособових комунікацій та їх роль у менеджменті організацій.

Проаналізувати структуру та особливості комунікаційних процесів у міжнародній компанії на прикладі «Індітекс Україна».

Дослідити вплив міжособових комунікацій на корпоративну культуру та ефективність управлінських рішень у «Індітекс Україна».

Оцінити вплив міжособових комунікацій на продуктивність праці та мотивацію співробітників у компанії.

Розробити рекомендації щодо покращення комунікаційних процесів для підвищення ефективності менеджменту організації.

**Методи дослідження.** Перш за все, буде застосовано аналіз літературних джерел, щоб вивчити теоретичні основи міжособових комунікацій та їхню роль у менеджменті організацій, що допоможе створити надійну концептуальну базу дослідження. Другим методом є кейс-метод, за допомогою якого буде розглянуто конкретний випадок компанії «Індітекс Україна», що дозволить дослідити особливості комунікаційних процесів у реальних умовах функціонування міжнародної організації. Порівняльний аналіз дозволить зіставити результати дослідження з іншими подібними організаціями для оцінки рівня комунікацій в «Індітекс Україна». Останнім етапом стане статистичний аналіз, який буде використаний для обробки кількісних даних, отриманих під час опитувань, з метою виявлення кореляцій між рівнем комунікацій і загальною продуктивністю праці.

**Об'єктом дослідження** є міжособові комунікації в менеджменті організації, зокрема їх вплив на ефективність управлінських процесів у компанії «Індітекс Україна».

**Предметом дослідження** є специфіка міжособових комунікацій в «Індітекс Україна», їх роль та значення для управління, а також вплив на мотивацію працівників, командну роботу, прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей організації.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖСОБОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1.1. Сутність та визначення міжособових комунікацій у менеджменті

В управлінні комунікація визначається як процес обміну інформацією, що дозволяє менеджерам отримувати дані, необхідні для прийняття ефективних рішень, і доносити ці рішення до працівників організації.

Комунікаційні процеси включають зв'язки між працівниками, відділами та організаціями. Менеджери використовують два основні типи комунікації: формальну та неформальну (Гарафонова 2015).

Формальна комунікація регулюється організаційною структурою, яка відображає спосіб проходження інформації. Формальну комунікацію можна поділити на вертикальну, горизонтальну та діагональну.

Вертикальна комунікація передбачає потік інформації зверху вниз і знизу вгору. Зверху вниз вона виконує п'ять основних функцій:

Переконатися, що працівники розуміють цілі організації та важливість своєї роботи

Надавати чіткі інструкції про те, як виконувати свою роботу, і допомагати їм зрозуміти взаємозв'язок між їхньою роботою та іншими цілями організації

Інформуйте працівників про робочі процедури та методи

Надавати підлеглим зворотній зв'язок щодо ефективності роботи організації

Таким чином, комунікація «зверху-вниз» полегшує спілкування між різними рівнями організації та координує її діяльність. Однак, вона також має недоліки, а саме:

Сприяє виникненню авторитарних систем управління.

Високе навантаження на підлеглих.

Втрата інформації через викривлення та нерозуміння

Одним з рішень цих проблем є організація потоку інформації знизу вгору та забезпечення ефективного зворотного зв'язку. Цей канал дозволяє інформації надходити від підлеглих до керівників, але не всі керівники приділяють цьому каналу достатню увагу (Попова 2016).

Дослідження показують, що менше 10% інформації, яка надходить від працівників, доходить до керівників компаній, що свідчить про необхідність покращення організації інформаційних потоків.

Горизонтальна комунікація відбувається між працівниками, що належать до однієї ієрархії. Цей тип обміну інформацією допомагає координувати дії між, наприклад, віце-президентами з маркетингу, фінансів та виробництва. Дослідження показують, що горизонтальна комунікація ефективна на 90%, оскільки працівники мають високий рівень розуміння деталей роботи своїх колег і проблем, які виникають у відповідних відділах (Крисько 2019).

Діагональна комунікація, з іншого боку, відбувається між працівниками на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними підрозділами та головним офісом, коли служби головного офісу керують виконанням певних функцій). Цей тип комунікації також відбувається між лінійними підрозділами, коли один з них виконує ключову функцію.

Неформальна комунікація не регулюється організаційною структурою. Дійсно, більшість комунікацій відбувається неформально, без попереднього планування з боку керівництва. Важливо зазначити, що неформальні канали комунікації часто є надійними джерелами інформації. Неформальна інформація може бути корисною для доповнення даних, отриманих через формальні канали. Така інформація може бути цінною для управлінської команди, але не повинна замінювати формальну комунікацію (Довгань 2017).

Кожен член управлінської команди повинен усвідомлювати, що він також може сприяти поширенню чуток. Наприклад, мовчання у відповідь на запитання підлеглих може бути сприйняте як реакція і відповідно інтерпретоване працівниками.

Як і формальні канали, неформальні канали передають інформацію в чотирьох напрямках - вгору, вниз, вліво, вправо і по діагоналі. Однак їхньою відмінною рисою є швидкість, з якою вони з'являються і зникають. Крім того, неформальна комунікація відрізняється від формальної тим, що змінює учасників процесу.

Для прийняття оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати як формальні, так і неформальні канали комунікації. Важливо пам'ятати, що неформальні канали комунікації є невід'ємною частиною організаційної структури і повинні використовуватися для досягнення формальних цілей (Жигалевич 2018).

Неформальні комунікаційні системи мають такі характеристики

Швидкість передачі інформації.

Здатність доповнювати формальні канали.

Передбачуваний характер неформальної комунікації.

Висока ефективність у використанні новин та оновлень.

Повідомлення зазвичай передаються за допомогою усних або письмових слів, зображень та дій. Найпростішим і найзручнішим способом комунікації є усне слово, яке може бути усним або письмовим. Зображення, такі як графіки та плакати, доповнюють вербальну комунікацію. Дії можуть підтвердити вербальні висновки лідера.

Комунікацію можна розділити на дві великі категорії: письмову та усну. Письмова комунікація представлена у вигляді планових і звітних документів, службових записок, звітів, оголошень, довідників, внутрішніх газет тощо. Письмова комунікація має такі переваги

Інформація краще зберігається.

Її можна перечитувати знову і знову.

Ретельне документування.

Інформація може бути передана великій кількості співробітників.

Однак, письмова комунікація також має наступні недоліки

Складність в оновленні інформації.

Великий обсяг, особливо при комунікації зверху вниз.

Усна комунікація включає телефонні розмови, публічні виступи, зустрічі та спілкування віч-на-віч. Переваги цих форм комунікації полягають у тому, що вони заощаджують час і сприяють кращому взаєморозумінню.

Менеджери повинні усвідомлювати як плюси, так і мінуси кожної форми комунікації, знаходити найкращі способи їх застосування та вміти уникати потенційних проблем.

## **1.2. Міжособові комунікації як інструмент управління організацією**

Однією з найважливіших функцій міжособистісної комунікації є передача інформації, життєво важливої для функціонування організації. Чітке і зрозуміле спілкування допомагає уникнути помилок і непорозумінь, які можуть призвести до плутанини. Працівники, які отримують точну інформацію, краще розуміють свої обов'язки та завдання і здатні ефективніше виконувати свою роботу. Крім того, завдяки міжособистісній комунікації досягається взаєморозуміння між різними рівнями організації, зміцнюється співпраця та згуртованість команди. Прийняття управлінських рішень також значною мірою залежить від ефективності комунікації. Успішні лідери використовують комунікацію для збору необхідної інформації перед прийняттям рішень, а також для пояснення стратегій і мотивацій співробітникам (Гарафонова, 2019). Важливою частиною цього процесу є зворотний зв'язок, який дозволяє керівникам зрозуміти, як їхні вказівки та рішення сприймаються працівниками. Зворотний зв'язок також допомагає скоригувати процеси та процес прийняття рішень відповідно до реальних потреб та викликів, що стоять перед організацією.

Ще однією важливою функцією міжособистісної комунікації є мотивація працівників. Коли лідери відкрито і зрозуміло спілкуються зі співробітниками, створюється позитивна робоча атмосфера, що, в свою чергу, підвищує залученість і зацікавленість на робочому місці. Коли працівники



розуміють свою роль у досягненні загальних цілей організації, вони більш вмотивовані працювати краще і проявляти ініціативу. Довіра між керівниками та працівниками, заснована на відкритому спілкуванні, є ключовим елементом успішного управління. Комунікація також відіграє важливу роль у координації поведінки різних частин організації (Горбань, 2019). Постійно обмінюючись інформацією, менеджери можуть гарантувати, що всі частини організації працюють злагоджено і послідовно, уникають дублювання зусиль і знижують ризик помилок. Крім того, ефективна комунікаційна координація гарантує, що інформація про нові виклики та можливості швидко доходить до осіб, які приймають рішення, що дозволяє організації швидше адаптуватися до змін.

Міжособистісна комунікація також є важливим інструментом управління конфліктами. Коли в організації виникають непорозуміння та конфлікти, хороша комунікація може швидко вирішити їх і запобігти ескалації. Лідери, які володіють навичками ефективної комунікації, здатні розуміти різні точки зору і знаходити компромісні рішення, які задовольняють усі сторони конфлікту (Демко, 2021). Таким чином, комунікація допомагає підтримувати гармонійне робоче середовище та уникати негативного впливу конфлікту на продуктивність команди.

Ефективна міжособистісна комунікація передбачає використання різноманітних вербальних і невербальних засобів спілкування. Найбільш поширеними формами вербальної комунікації є зустрічі, презентації, звіти, електронні листи та інші письмові повідомлення. Невербальні засоби комунікації, такі як мова тіла, вираз обличчя і тон голосу, також відіграють важливу роль, оскільки вони можуть доповнювати або навіть змінювати значення вербального повідомлення. Всі ці елементи є невід'ємною частиною управлінської діяльності і допомагають досягти бажаних результатів.

Невербальна комунікація полягає в обміні інформацією без слів, замість цього використовуються різноманітні символи. Основними функціями невербальної комунікації є доповнення і заміна усного мовлення, а також вираження емоційного стану учасників комунікаційного процесу.

Таблиця 1.1

## Класифікація невербальних засобів комунікації

Основні системи невербальних засобів комунікації	Елементи системи
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, усмішки, дотики, пози
2. Мова	Інтонації, діапазон голосу, швидкість мовлення
3. Простір	Організація простору: відстань до співрозмовника, розстановка меблів, розміри та розташування
4. Час	Попереднє прибуття, точний початок спілкування, запізнення
5. Рух очей	Частота, тривалість поглядів, уникнення контакту з очима

Залежно від санкціонування (формальні або неформальні) розрізняють два види комунікацій. Формальні комунікації виникають у рамках ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є необхідними для виконання певних завдань.

Неформальні комунікації виникають спонтанно і не мають офіційного затвердження з боку керівництва. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють інформаційні прогалини та досягають таких цілей:

Задоволення потреб працівників у соціальній взаємодії.

Поліпшення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, ефективніших каналів обміну інформацією.

спрямованості, розрізняють три типи організаційних комунікацій:

Міжрівневі комунікації

Горизонтальні або бокові комунікації.

Діагональні комунікації.

У межах міжрівневих комунікацій виокремлюють низхідні та висхідні.

Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі, які слугують для орієнтації, координації та оцінки роботи підлеглих. Через низхідні комунікації передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури та ухвалення рішень.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі, метою яких є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях, зокрема про проблеми, з якими стикаються працівники, та хід виконання завдань. Обмін інформацією у висхідному напрямі зазвичай відбувається у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо, і вони часто супроводжуються більшими викривленнями інформації, ніж низхідні комунікації (Прищенко, 2019).

Горизонтальні комунікації відбуваються між членами однієї групи або співробітниками на одному рівні і спрямовані на прискорення і полегшення обміну інформацією в організації, а також на координацію і інтеграцію різних функцій. Вони можуть бути як формальними, так і неформальними (Діброва 2018).

Діагональні комунікації з'єднують різні функції та рівні управління в організації, проходячи через них. Вони особливо важливі, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією через інші канали.

Всі згадані типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи комбінації окремих елементів, з яких складаються ці комунікації, прийнято називати комунікаційними мережами.

У теорії управління розрізняють п'ять основних типів комунікаційних мереж:

Ланцюгова мережа.

Y-мережа.

Розкладена мережа.

Кільцева мережа.

Мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер.

Мережа неформальних комунікацій отримала назву «виноградної лози». В такій мережі поширюється неточна, неповна і не завжди перевірена

інформація, що називається «чутками». Чутки є невід'ємною частиною комунікаційної системи будь-якої організації. Неформальні канали набагато швидші, ніж формальні, і становлять практичний інтерес для менеджера, оскільки через них розповсюджується інформація, яку працівники вважають важливою.

### **1.3. Проблеми та бар'єри міжособових комунікацій**

При побудові міжособистісної комунікації важливо враховувати існування комунікаційних бар'єрів (психологічних перешкод, які ускладнюють передачу та отримання інформації). Такі бар'єри можуть виникати з різних причин, включаючи упередження, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між людьми, а також між джерелом інформації та її одержувачем.

До основних міжособистісних бар'єрів, які впливають на ефективність комунікації, належать

- Бар'єри, пов'язані зі сприйняттям.
- Семантичні бар'єри.
- Невербальні бар'єри.
- Неадекватний зворотній зв'язок.
- Невміння слухати.

Бар'єри, пов'язані зі сприйняттям, означають, що люди реагують не на реальні події, а на те, як вони їх сприймають. Одним із джерел неправильного сприйняття є конфлікт між компетенціями та різними поглядами відправника та отримувача інформації. Повідомлення можуть інтерпретуватися по-різному залежно від професії, сфери діяльності, недовіри чи ворожості.

Семантичні бар'єри також створюють значні труднощі для комунікації, оскільки значення та інтерпретація слів змінюються залежно від контексту. Очевидно, що за допомогою слів нелегко передати інформацію, оскільки одне й те саме слово може вживатися з різними значеннями. Наприклад, слово

«замок», коли йдеться про об'єкт, може означати фортецю, дверний замок або замок від вологи.

Значення символів ґрунтується на досвіді і може змінюватися залежно від контексту та обставин, в яких вони використовуються.

Семантичні труднощі виникають через різне тлумачення загальноживаних термінів, таких як «оптимальність», «ефективність» і «продуктивність».

Бар'єри в комунікації часто спричинені недооцінкою важливості комунікації та хибними психологічними установками окремих працівників.

Недоліки таких установок проявляються у стереотипному мисленні, тобто спрощеному сприйнятті явищ і процесів представниками певних груп, що призводить до упереджених суджень, неадекватного ставлення до ситуацій і навіть зниження зацікавленості.

Обмін інформацією може ускладнюватися неефективними структурами повідомлень (наприклад, неправильним вибором слів, помилками в побудові повідомлення, неправильною оцінкою здатності іншої сторони зрозуміти зміст) та недостатньою увагою до невербальної комунікації (Горбань, 2019).

Невербальна комунікація включає не лише слова, але й низку символів, таких як зоровий контакт, вираз обличчя (посмішка, насупленість, погляд, несхвальний погляд, схвалення чи несхвалення).

Невербальне спілкування також включає такі дії, як показування пальцем, прикривання рота рукою, дотик до руки іншої людини, розслаблену позу. Інші невербальні елементи включають розширення зіниць, інтонацію, модуляцію голосу і плавність мови.

Американський вчений Мехраб'ян стверджує, що 55% інформації сприймається через невербальні сигнали, такі як міміка та жести, 38% - через інтонацію та модуляцію голосу і лише 7% - через слова, які ми використовуємо (Невальонний 2019).

Щоб передати повідомлення, важливо поєднувати вербальні та невербальні елементи і враховувати різні культурні практики.

Наприклад, отримуєте візитну картку від японця, її потрібно негайно прочитати і запам'ятати. Якщо ви просто покладете її в кишеню, вас можуть сприйняти як людину, яка не надає значення.

Крім того, неадекватний зворотній зв'язок часто знижує ефективність комунікації. Важливо бути однаково уважним під час надсилання та отримання інформації. Потрібно бути спокійним, уважним і терпляче вислухати співрозмовника, не перебиваючи, не ставлячи запитань і не вступаючи в дискусію. Важливо звертати увагу на те, як ви говорите, на свою позу і жести, а також розвивати емпатію, тобто вміння «ставити себе на місце іншої людини».

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖСОБОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ «ІНДІТЕКС Україна»

### 2.1. Оцінка ефективності міжособових комунікацій на прикладі «Індітекс Україна»

Inditex S.A. – іспанська компанія, яка володіє низкою великих мереж роздрібної торгівлі одягом. Її офіційна назва – Industria de Diseño Textil Sociedad Anónima, а головний офіс розташований в Артесіо, Галісія, Іспанія. Компанія була заснована в 1985 році, коли всі магазини ZARA, відкриті в Ла-Коруњи в 1975 році, були об'єднані в одну мережу.

Inditex управляє більш ніж 6 750 магазинами у 88 країнах світу під такими брендами, як Zara, Oysho, Massimo Dutti, Bershka, Pull and Bear, Zara Home, Stradivarius, Tempe, Lefties і Uterque. Обсяг продажів у 2013 році склав 16,7 млрд євро. Частка продажів на внутрішньому ринку Іспанії склала 19,7%, що є помітним зниженням з 37% до кризи 2008 року.

Inditex безперешкодно вийшла на український ринок і швидко стала лідером у цьому секторі. В Україні компанія управляє наступними брендами:

- Stradivarius: Київ - 3 магазини (Sky Mall, Dream Town, Gulliver, Lavina), Дніпро - 1 магазин, Харків - 1 магазин, Львів - 2 магазини, Одеса - 1 магазин, Донецьк - 1 магазин, Вінниця - 1 магазин, Херсон - 1 магазин, Черкаси - 1 магазин. Назва.

- Bershka: Київ - 3 магазини, Львів - 2 магазини, Одеса - 1 магазин, Дніпро - 1 магазин, Харків - 1 магазин, Донецьк - 1 магазин, Вінниця - 1 магазин, Херсон - 1 магазин, Черкаси - 1 магазин.

- Zara: Zara: 10 магазинів у Києві, Харкові, Одесі, Львові та Дніпрі.

- Pull & Bear: у Києві, Дніпрі, Одесі, Львові, Донецьку, Харкові, Вінниці, Херсоні та Черкасах.

- Massimo Dutti: у Києві, Харкові, Дніпрі, Львові та Херсоні.

- Oysho: Oysho: Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Львів.

- Uterke: Київ.

- Zara Home: Київ.

**Таблиця 2.2**

**Елементи системи конкурентних переваг «Індітекс Україна»**

<b>Елемент</b>	<b>Опис</b>	<b>Вплив на конкурентоспроможність</b>
<b>Швидкий обіг товарів (Fast Fashion)</b>	Inditex підтримує модель "швидкої моди", швидко реагуючи на зміни попиту та модні тенденції. Постійне оновлення колекцій.	Швидка адаптація до споживчих уподобань, що дозволяє залучати більше клієнтів і зберігати актуальність бренду.
<b>Контроль над ланцюгом постачання</b>	Компанія контролює всі етапи виробництва: від дизайну до продажів у роздрібних магазинах.	Зниження витрат на логістику і покращення контролю якості продукції, що збільшує конкурентоспроможність.
<b>Інновації у роздрібній торгівлі</b>	Використання сучасних технологій для покращення клієнтського досвіду: інтеграція офлайн та онлайн платформ, аналіз даних покупців.	Підвищення ефективності операцій та лояльності споживачів.
<b>Екологічні ініціативи та стійкий розвиток</b>	Розробка стратегій сталого виробництва і зниження впливу на довкілля, включаючи екологічні матеріали та відповідальне виробництво.	Залучення нової аудиторії, яка цінує еко-ініціативи, зміцнення репутації на глобальному рівні.
<b>Глобальна мережа роздрібних магазинів</b>	Широка присутність у різних країнах, зокрема через бренди Zara, Massimo Dutti, Bershka	Доступ до великого ринку та економії на масштабі, що зміцнює позиції компанії як глобального гравця.
<b>Гнучка організаційна структура</b>	Децентралізоване управління з акцентом на адаптацію до місцевих ринків та потреб клієнтів.	Швидка реакція на локальні потреби, підвищення ефективності та адаптація до культурних відмінностей.
<b>Лояльність клієнтів</b>	Активні програми лояльності та надання унікального споживчого досвіду через магазини і онлайн.	Збереження та залучення клієнтів, підвищення частоти покупок і середнього чеку.
<b>Талант та управління персоналом</b>	Компанія інвестує в розвиток співробітників, стимулюючи творчість і залученість.	Підвищення продуктивності праці та інноваційний підхід до розв'язання бізнес-завдань.

Однією з головних конкурентних переваг Inditex є унікальна модель швидкого обороту, відома як fast fashion. Ця стратегія дозволяє компанії



швидко реагувати на зміни в моді та потреби клієнтів. Завдяки цій моделі Inditex може швидко створювати нові колекції відповідно до актуальних модних тенденцій і доставляти їх у магазини всього за кілька тижнів. Це контрастує з традиційними ритейлерами, яким потрібні місяці, щоб вивести нові продукти на ринок. Така гнучкість дозволяє Inditex швидше реагувати на ринкові зміни та вподобання споживачів, що дає їй конкурентну перевагу. Ще однією важливою перевагою є управління ланцюгами поставок, що дозволяє Inditex безпосередньо контролювати всі етапи виробничого процесу, від розробки дизайну до доставки товару в магазини. Це допомагає підтримувати високу якість продукції, забезпечувати точні терміни доставки та скорочувати логістичні витрати. Завдяки власним виробничим потужностям та фабрикам-партнерам Inditex може швидко реагувати на зміни попиту, не покладаючись на зовнішніх постачальників. Це дозволяє їй підтримувати відносно доступні ціни, що є важливим фактором підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Інновації в роздрібній торгівлі також є невід'ємною частиною успіху Inditex. Компанія активно використовує новітні технології та інтегрує офлайн- та онлайн-канали продажів для підвищення зручності клієнтів. Цифрові інструменти дають змогу краще аналізувати поведінку споживачів і розробляти маркетингові стратегії, адаптовані до їхніх потреб. Інтеграція онлайн-платформ і фізичних магазинів дозволяє клієнтам безперешкодно переходити між різними каналами під час здійснення покупки, забезпечуючи більш персоналізований і зручний досвід (Ложачевська 2021). Важливою частиною стратегії Inditex є також екологічна ініціатива, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку: компанія активно інвестує у виробництво з екологічно чистих матеріалів і дотримується принципів сталого розвитку. Це не лише зменшує негативний вплив на довкілля, а й приваблює нових клієнтів, особливо молодь, яка все частіше зважає на етику бренду, приймаючи рішення про покупку. Така екологічна відповідальність зміцнює імідж компанії як глобального лідера, який враховує не лише комерційні, але й соціальні та екологічні аспекти. Inditex також має розгалужену мережу торгових точок по

всьому світу, що дає їй прямий доступ до різних ринків. Глобальна присутність дозволяє їй збільшувати масштаби своєї діяльності за рахунок зниження витрат на виробництво і дистрибуцію, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Такий підхід забезпечує стабільний потік доходів навіть тоді, коли деякі регіональні ринки стикаються з економічними труднощами.

Inditex відома своєю гнучкою організаційною структурою, яка дозволяє їй швидко адаптуватися до регіональних ринків. Це означає, що кожен регіональний підрозділ може самостійно приймати рішення, які найкраще відповідають потребам його клієнтів. Такий підхід дозволяє кожному регіону швидко реагувати на зміни на регіональному рівні, тоді як на глобальному рівні він підтримує загальну стратегію компанії, тим самим підвищуючи ефективність.

Таблиця 2.3

### Оцінка ефективності міжособових комунікацій у «Індітекс Україна»

Показник	Опис	Вплив на ефективність
<b>Чіткість комунікації</b>	Наскільки чітко і зрозуміло передаються завдання, інструкції та рішення керівництва.	Чітка комунікація знижує кількість помилок, підвищує продуктивність.
<b>Якість зворотного зв'язку</b>	Наскільки активно співробітники висловлюють свою думку та дають зворотний зв'язок керівництву.	Високий рівень зворотного зв'язку сприяє поліпшенню процесів та прийняттю кращих рішень.
<b>Рівень довіри між працівниками</b>	Ступінь довіри до інформації, що передається через різні канали комунікації.	Довіра підвищує ефективність комунікації та співпраці в команді.
<b>Технічна забезпеченість комунікації</b>	Використання сучасних технологій для полегшення комунікацій (онлайн-платформи)	Сучасні технології підвищують оперативність комунікацій та зручність обміну інформацією.
<b>Участь у неформальних комунікаціях</b>	Включення співробітників у неформальні канали комунікацій (групові обговорення)	Допомагає покращити взаємодію між співробітниками
<b>Рівень задоволеності комунікацією</b>	Наскільки співробітники задоволені внутрішніми процесами комунікації.	Високий рівень задоволеності знижує стрес і сприяє залученості працівників.

Ефективність міжособистісної комунікації в «Індітекс Україна» можна оцінити за чіткістю та швидкістю обміну інформацією. Чіткість комунікації визначає, наскільки добре співробітники розуміють свої завдання та очікування керівництва. Це важливий аспект, оскільки неточна або незрозуміла інформація призводить до помилок і зниження продуктивності. Компанії, які приділяють увагу чіткості інструкцій, мінімізують ризик непорозумінь.

Швидкість обміну інформацією - ще один важливий фактор. На ринках, де важлива швидкість реагування на зміни, особливо в секторі роздрібно́ї торгівлі, ця здатність дозволяє швидко реагувати на нові вимоги клієнтів та логістичні зміни. Використання сучасних цифрових інструментів (онлайн-чат, мобільні платформи) для комунікації також сприяє підвищенню швидкості та зручності обміну інформацією.

Якість зворотного зв'язку відіграє важливу роль в оптимізації внутрішніх процесів в Індітекс Україна. Компанії, які заохочують співробітників активно надавати відгуки та пропозиції, здатні швидше адаптувати свої бізнес-процеси до змін і нових викликів. Використання зворотного зв'язку знижує ризик внутрішніх конфліктів та сприяє покращенню корпоративної культури. Довіра між працівниками та керівництвом - важливий аспект ефективно́ї комунікації. Коли працівники довіряють інформації, яку вони отримують, це сприяє кращій співпраці та зменшує опір змінам (Копитова 2016). Коли довіра зростає, організація може працювати більш злагоджено, швидше впроваджувати нові стратегії та досягати своїх цілей. Нарешті, технологічна підтримка комунікації відіграє важливу роль у сучасному середовищі. Використання платформ для відеоконференцій, мобільних додатків та систем управління проектами робить комунікацію більш доступною та ефективною, особливо для компаній з міжнародною присутністю, таких як Inditex. Це прискорює обмін інформацією між офісами та торговими точками в різних країнах і покращує координацію та управління процесами.

## **2.2. Аналіз конфліктів, що виникають через неефективні комунікації**

Конфлікти, що виникають через неефективні комунікації, найчастіше стосуються кількох важливих аспектів. Одним з основних є конфлікти між різними відділами. У великій компанії, як "Індітекс Україна", де кожен відділ має чітко визначені функції — виробництво, маркетинг, продажі, логістика — відсутність належної комунікації між ними може призвести до серйозних проблем. Нерозуміння того, хто за що відповідає, або ж відсутність координації між відділами може спричинити дублювання завдань або навпаки, прогалини в роботі. Наприклад, якщо відділ маркетингу не надасть відділу продажів своєчасно інформацію про нові промоакції, це може призвести до невідповідної комунікації з клієнтами, що, своєю чергою, негативно вплине на продажі і довіру покупців до бренду.

Причиною конфліктів є різні очікування щодо кінцевих результатів роботи. Це виникає, коли учасники проекту або різні підрозділи мають різні уявлення про мету проекту чи завдання, що виконується. Наприклад, співробітники виробничого відділу можуть ставити перед собою завдання мінімізувати витрати, тоді як відділ дизайну зосереджується на якості та інноваціях. Така розбіжність у пріоритетах може призвести до конфліктів щодо підходу до виконання завдань і навіть спричинити затримки у випуску продукції. У "Індітекс Україна", де швидкість обігу товарів має критичне значення, будь-які конфлікти щодо пріоритетів можуть призвести до серйозних втрат, як у часі, так і в фінансових показниках. Відсутність своєчасного обміну інформацією є ще одним важливим фактором, який спричиняє конфлікти. У ситуаціях, коли важлива інформація не передається вчасно, можуть виникати затримки в роботі. Наприклад, відділ закупівель, який не отримав своєчасно інформацію від відділу логістики про проблеми з поставками, може зіткнутися з нестачею матеріалів для виробництва. Це

призводить до збоїв у ланцюзі постачання, що впливає на кінцеві терміни доставки товарів у магазини. Така ситуація створює напруження між відділами і підриває загальну ефективність компанії. У сучасних умовах, коли ринок швидко змінюється, а споживачі очікують негайного обслуговування, затримки через неефективні комунікації можуть стати серйозною загрозою для репутації бренду.

Конфлікти через неефективні комунікації також можуть виникати між керівництвом і підлеглими. Наприклад, якщо завдання не чітко формулюються керівництвом або не пояснюються деталі проекту, співробітники можуть не мати достатньо інформації для виконання своєї роботи. Це створює середовище невизначеності, яке може породжувати стрес, фрустрацію та зниження мотивації. Крім того, коли керівники не враховують думки чи пропозиції співробітників, це може спричинити відчуження і створити бар'єр для ефективної комунікації в команді. Важливо звернути увагу на те, що неформальні комунікації, які відіграють важливу роль у будь-якій організації, також можуть стати джерелом конфліктів. Неправильна або неперевірена інформація, що поширюється через неформальні канали (наприклад, чутки чи непідтверджені дані), може спричинити нерозуміння і напругу між співробітниками. Це особливо небезпечно у великих компаніях, де неформальні комунікації можуть впливати на загальний настрій колективу та створювати нездорову атмосферу. Ще однією важливою причиною конфліктів є недостатня увага до розвитку комунікативних навичок співробітників. Якщо працівники не мають достатніх знань і навичок для ефективного обміну інформацією, це створює ризик для виникнення конфліктних ситуацій (Mühsig 2021). Багато компаній не інвестують достатньо у тренінги та розвиток комунікативних здібностей своїх співробітників, що може призводити до невміння висловлювати думки чітко і конструктивно. Наприклад, підлеглий може не знати, як правильно донести свою ідею до керівництва або колег, що може призвести до неправильного розуміння і виникнення конфлікту.

Бар'єри мови та культури є ще одним значущим фактором, особливо в міжнародних компаніях, таких як "Індітекс". Співробітники з різних країн можуть стикатися з труднощами у спілкуванні через мовні відмінності або культурні особливості. Те, що є прийнятним у комунікації в одній культурі, може бути сприйнято інакше в іншій. Відсутність знань про культурні норми та специфіку спілкування може призводити до непорозумінь та навіть образ. У великій глобальній компанії це може створювати значні виклики, особливо у випадках, коли команди з різних країн працюють над спільними проектами. Не менш важливими є технічні проблеми, які також можуть спричиняти конфлікти в організації (Прус 2019). Збої в роботі систем зв'язку, втрата важливих даних, непрацездатність електронної пошти або інших інструментів для обміну інформацією можуть перешкоджати ефективній комунікації. В сучасних умовах багато організацій покладаються на цифрові технології для підтримки безперебійного обміну інформацією, і будь-яка технічна несправність може мати серйозні наслідки. Наприклад, якщо важлива інформація не дійшла до потрібного адресата через технічні збої, це може призвести до затримки в роботі або до помилок у виконанні завдань, що згодом може викликати напруженість у колективі.

Наслідки таких конфліктів можуть бути досить серйозними. Одним з основних наслідків є зниження продуктивності. Конфлікти відволікають співробітників від виконання їхніх основних обов'язків, змушуючи їх витрачати час і енергію на вирішення особистих або міжособистісних проблем. Це призводить до зниження загальної ефективності роботи компанії та може негативно позначитися на досягненні стратегічних цілей.

Конфлікти також можуть погіршити робочий клімат у колективі. Негативна атмосфера, викликана постійними непорозуміннями або суперечками між співробітниками, може знижувати мотивацію і рівень задоволеності роботою. Це може призвести до підвищеної плинності кадрів, коли талановиті працівники починають шукати можливості для працевлаштування в інших компаніях з кращим робочим середовищем.

Неефективна комунікація може призводити до втрати клієнтів. Якщо співробітники не можуть забезпечити швидку та чітку комунікацію з клієнтами, це може викликати незадоволення серед споживачів. Наприклад, затримки у відповіді на запити клієнтів або неправильна інтерпретація їхніх потреб можуть призвести до того, що клієнти почнуть відмовлятися від послуг компанії. У результаті це не тільки негативно вплине на доходи компанії, але й може погіршити її репутацію.

### **2.3. Методи вдосконалення міжособових комунікацій у менеджменті**

Комунікаційний процес включає в себе багато елементів, сфер взаємодії, відносин і станів учасників. Його ефективність можна підвищити, використовуючи різноманітні методи покращення комунікації, такі як усунення міжособистісних, смислових і невербальних бар'єрів сприйняття інформації, неефективного зворотного зв'язку, проблем зі слуханнями та комунікацією тощо.

Бар'єри сприйняття інформації виникають, коли існують відмінності у здібностях та судженнях відправника та отримувача. Кожен учасник може мати свій погляд на проблему, заснований на професійному досвіді або загальних знаннях. Відмінності в інтересах, емоційних станах та обставинах навколишнього середовища можуть призвести до вибіркового сприйняття інформації, спотворюючи первинний зміст повідомлення. Щоб уникнути таких проблем, інформацію слід подавати так, щоб вона викликала позитивні емоції та зацікавленість у реципієнта.

Для подолання цих бар'єрів важливо заздалегідь оцінити та врахувати позицію реципієнта, оскільки він може інтерпретувати інформацію по-своєму. Різниця в соціальних установах учасників також може спричинити проблеми, а минуле негативне чи позитивне ставлення може вплинути на процес комунікації. Позитивний соціальний клімат, заснований на довірі та

відкритості, особливо між керівниками та підлеглими, має важливе значення для успішної взаємодії.

Семантичні бар'єри виникають через відмінності в розумінні символів (слів і значень), якими обмінюються учасники комунікації. Для їх усунення важливо уникати вузької термінології та розвивати мовну культуру.

Нелінгвістичні бар'єри пов'язані з нерозумінням міміки, жестів, інтонації та модуляції голосу. Подолання цих бар'єрів вимагає вміння «читати» невербальні сигнали людей. Важливо також враховувати національні та культурні особливості, оскільки сприйняття невербальних символів відрізняється в різних культурах.

Неефективний зворотний зв'язок часто виникає через емоційну ізоляцію учасника комунікації, що ускладнює процес взаємодії. Ефективний зворотний зв'язок дозволяє одержувачу інформації зрозуміти, наскільки він отримав і зрозумів інформацію. Одним із способів досягнення зворотного зв'язку є постановка запитань, відповіді на які можуть визначити рівень розуміння (Невальонний 2019). Реакція одержувача (вираз обличчя, тон голосу, жести) також вказує на те, чи є зворотний зв'язок чи ні. Один з найефективніших способів надання зворотного зв'язку - це відкриті двері, коли працівники можуть без сорому поговорити зі своїм керівником.

Провали у слуханні та комунікації виникають тоді, коли учасники не можуть адекватно обробити факти та почуття, про які вони повідомляють. Це створює перешкоди для розуміння ситуації та призводить до сумнівів щодо того, чи одержувач звернув увагу на повідомлення.

Для підвищення ефективності міжособистісної комунікації можна використовувати такі прийоми: прояснюйте свої думки перед тим, як передавати інформацію; стежте за мовою тіла, позою і тоном голосу, щоб переконатися, що вони відображають відкритість і повагу до іншої людини; використовуйте зрозумілу мову; завжди давайте зворотний зв'язок.

Розуміння бар'єрів на шляху комунікації, щоб їх можна було повністю або частково усунути, сприяє більш ефективній взаємодії в організації.



Оптимізація інформаційних процесів. Підвищуйте ефективність комунікації шляхом координації інформаційних потоків, впровадження цілеспрямованих управлінських дій, створення систем зворотного зв'язку, збору пропозицій, публікації інформаційних бюлетенів та використання новітніх інформаційних технологій.

Координація інформаційних потоків. На кожному рівні управління важливо мати чітке уявлення про кількісні та якісні інформаційні потреби керівників і спеціалістів. Це дозволить налагодити комунікаційні процеси таким чином, щоб забезпечити точне і своєчасне передавання інформації.

Одним із способів покращення комунікації є проведення регулярних зустрічей з працівниками для обговорення проблем та шляхів покращення обміну інформацією, або проведення оперативних нарад для вирішення поточних питань.

Система зворотного зв'язку та пропозицій. Ефективну систему зворотного зв'язку можна створити, якщо співробітники центрального апарату відвідають кожне регіональне представництво для збору відгуків. Це включає в себе вислуховування того, наскільки працівники розуміють цілі своєї роботи, з якими проблемами вони стикаються і як їм надається необхідна інформація. Важливо також дати працівникам можливість висловити свої пропозиції щодо вдосконалення організації.

Для полегшення комунікації знизу вгору створюються системи для збору пропозицій, які дозволяють окремим працівникам висловлювати свої ідеї. Наприклад, використовуються спеціальні скриньки для пропозицій. Однак для того, щоб такі ініціативи були успішними, всі працівники повинні знати, що їхні пропозиції будуть взяті до уваги, а ті, хто запропонує реальні ідеї, будуть винагороджені.

Можна створити гарячу лінію, на яку працівники можуть ставити запитання та вносити пропозиції. Також може бути корисним видання спеціальних інформаційних бюлетенів, що містять відповіді на запитання працівників та іншу важливу інформацію.

Групова робота між керівниками та працівниками, наприклад, гуртки якості для обговорення питань, що становлять спільний інтерес, також може допомогти покращити зворотний зв'язок та розуміння.

Важливим елементом комунікації є регулярні інформаційні бюлетені, що містять інформацію про управління, охорону здоров'я та безпеку, нові продукти та послуги, відповіді на запитання працівників тощо. Підвищують прозорість і відкритість у відносинах між працівниками та керівництвом.

Розвиток інформаційних технологій значно прискорює обмін інформацією в організації. Впровадження інтранет-мереж дозволило швидко та ефективно передавати повідомлення всім працівникам електронною поштою. Це зменшує потребу в телефонних дзвінках і робить комунікацію більш структурованою. Завдяки сучасним телекомунікаційним технологіям можна організувати відеоконференції, що дозволяє учасникам обговорювати важливі питання в режимі візуального контакту, навіть якщо вони знаходяться в різних місцях.

Ефективне управління комунікаціями вимагає вибору методу, який відповідає культурі організації, технологічним можливостям і поточним викликам. Постійне вдосконалення комунікаційного процесу є запорукою покращення взаєморозуміння між співробітниками та формування сприятливого іміджу компанії в суспільстві.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі, присвяченому теоретичним основам міжособових комунікацій у менеджменті, було детально розглянуто сутність та визначення міжособових комунікацій, їх роль як інструмента управління організацією, а також проблеми та бар'єри, які виникають у процесі комунікаційної взаємодії. Міжособові комунікації є ключовим елементом управління, оскільки забезпечують обмін інформацією, ідеями та емоціями між співробітниками організації на всіх рівнях. Згідно з теоретичними положеннями, ефективні комунікації сприяють формуванню довіри, підвищенню продуктивності та мотивації працівників, а також забезпечують злагоджену роботу всієї організації. Проте у процесі комунікації можуть виникати різні перешкоди, які знижують її ефективність. Це можуть бути бар'єри, пов'язані зі сприйняттям інформації, семантичні непорозуміння, невербальні перепони та неякісні зворотні зв'язки. Усунення цих бар'єрів є важливим завданням для керівників, які прагнуть побудувати ефективну комунікаційну стратегію. Важливим аспектом у цьому контексті є здатність керівників і підлеглих правильно інтерпретувати один одного, уникати неправильного тлумачення невербальних сигналів та надавати чіткий і конструктивний зворотний зв'язок.

Другий розділ дослідження був присвячений аналізу міжособових комунікацій на прикладі компанії "Індітекс Україна". Була проведена оцінка ефективності комунікацій у цій компанії, що дозволило виявити сильні сторони та недоліки в процесах обміну інформацією. У ході аналізу конфліктів, що виникають через неефективні комунікації, було з'ясовано, що основними причинами виникнення проблем є недостатній рівень відкритості та прозорості в комунікаціях, відсутність чіткого зворотного зв'язку та труднощі у взаємодії між працівниками різних рівнів управління. Також були виявлені випадки, коли відсутність належного контролю над інформаційними потоками призводила до викривлення переданої інформації, що ускладнювало досягнення поставлених цілей. Аналізуючи ці проблеми, було запропоновано

низку методів вдосконалення міжособових комунікацій у компанії. Серед них — впровадження регулярних нарад, систем збору пропозицій, поліпшення зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, а також активніше використання сучасних інформаційних технологій для забезпечення швидкого й точного обміну інформацією.

Таким чином, перший розділ дослідження надав теоретичну основу для розуміння міжособових комунікацій, їхньої важливості та потенційних проблем, тоді як другий розділ продемонстрував, як ці знання можуть бути застосовані на практиці для вдосконалення комунікаційних процесів у конкретній організації. Ефективні комунікації є фундаментом успішного менеджменту, оскільки дозволяють підтримувати належний рівень координації та мотивації серед працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

## RESUME

The study is devoted to the topical issue of the role of interpersonal communications in the processes of organization management. Using the example of Inditex Ukraine, the article analyzes how effective communication between employees and management contributes to the achievement of organizational goals, increased productivity and improved corporate culture.

The relevance of the paper lies in the importance of interpersonal communications in modern business, where effective communication between employees is a key factor in successful management. Due to the increasing complexity of organizational structures and globalization, the ability to build effective communication processes is becoming an integral part of successful management.

Object of research: communication processes in organization management.

Subject of the study: interpersonal communications in the management of Inditex Ukraine.

The paper consists of two sections. The first section deals with theoretical aspects of interpersonal communications in management, their basic models and principles. The second section is devoted to the analysis of the practical use of interpersonal communications in the company “Inditex Ukraine”, as well as to the assessment of their impact on the efficiency of management processes.

The conclusions reflect the results of the study, confirming that effective interpersonal communications are an important factor in the success of an organization, contribute to the optimization of decision-making processes, improve the climate within the team and the overall productivity of the company.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Телетов, О. С. (2018). *Рекламний менеджмент: підручник*. Суми: Університетська книга.
- Прищенко, С. В. (2019). *Основи рекламного дизайну: підручник*. Київ: Кондор.
- Діброва, Т. Г., Солнцев, С. О., & Бажеріна, К. В. (2018). *Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник*. Київ: Політехніка.
- Попова, Н. В. (2016). *Основи реклами: навчальний посібник*. Харків: ВДЕЛЕ.
- Гуторова, О. О. (2017). *Менеджмент організації: навчальний посібник*. Харків: ХНАУ.
- Краснокутська, Н. С., Нащекіна, О. М., & Замула, О. В. (2019). *Менеджмент: навчальний посібник*. Харків: Друкарня Мадрид.
- Довгань, Л. Є., Малик, І. П., Мохонько, Г. А., & Шкробот, М. В. (2017). *Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування»*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського.
- Жигалевич, Ж. М., & Обловацька, Н. П. (2018). Сучасні підходи до управління підприємством. *Основа маркетингової діяльності підприємства: зб. наук. праць*, (3), 199–207.
- Крисько, Ж. Л., & Скишляк, О. А. (2019). Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку: електрон. наук.-практ. журн.*, (32), 131–136. Доступно за адресою: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf) (дата звернення: 11.10.2024).
- Міжособові та організаційні комунікації на підприємстві. Доступно за адресою: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14067/>.

Налагодження міжособових комунікацій в менеджменті. Доступно за адресою: <http://referatok.com.ua/work/nalagodzhennja-mizhosobovih-komunikaci/>.

Гарафонова, О. І. (2015). Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. *Науковий вісник Полісся*, (3), 85–89. Доступно за адресою: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_13).

Гарафонова, О. І. (2019). Потенціал змін підприємства: науково-теоретичні та методичні підходи щодо визначення. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, (3), 234–238. Доступно за адресою: <http://journals.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/358>.

Горбань, Ю. І. (2019). *Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, (19), 202–205. Доступно за адресою: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2019\\_19\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19).

Демко, М. Я. (2021). Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі Інтернет: інтегрований підхід. *Інвестиції: практика та досвід*, (8), 55–62. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.55>

Єфременкова, Н. (2020). Дизайн-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Інфраструктура ринку*, (3), 142–148. Доступно за адресою: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/21907?locale-attribute=uk>

Зернецька, О. В. (2017). *Глобальна комунікація: монографія*. Київ: Наукова думка.

Кандагура, К. С. (2015). Комунікативні проекти в умовах інформаційного суспільства: вітчизняні та зарубіжні моделі. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*, (1), 139–149. Доступно за адресою: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd\\_2015\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nrzd_2015_1_17)

Копитова, І. В. (2016). Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*, (5-6), 146–151. Доступно за адресою: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27)

Литвинчук, А. В. (2010). Кількісні методи оцінки ефективності комунікацій підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. Серія: Економіка і право, (2), 216–222.

Ліфінцев, Д. С. (2015). Комунікаційні важелі формування і розвитку корпоративної культури. *Ефективна економіка*, (1). Доступно за адресою: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_20)

Ложачевська, О. М. (2021). Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*, (15), 14–19.

Ложачевська, О. М., & Гречан, П. Ю. (2020). Інноваційна активність підприємства: аналіз існуючих підходів і методів оцінки. *Економіка та держава*, (8), 53–55.

Невальонний, Є. О. (2019). Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*, (2), 35–38. Доступно за адресою: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>

Прус, Л. Р. (2019). Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки, (1), 38–41. Доступно за адресою: [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)

*Managing Organizational Communication*. Доступно за адресою: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-andsamples/toolkits/pages/managingorganizationalcommunication.aspx>

Mühsig, L. (2021). 7 Top Internal Communication Trends You Need To Think About In 2021. Доступно за адресою: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-trends/>

*Nonverbal communication*. (n.d.). Доступно за адресою: [https://en.wikipedia.org/wiki/Nonverbal\\_communication](https://en.wikipedia.org/wiki/Nonverbal_communication)

Tucci, L. *Information Age*. Доступно за адресою: <https://searchcio.techtarget.com/definition/Information-Age>