

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ НА СТАН ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА *

© 2017 САГЕР Л. Ю.

УДК 005.42-024.61:005.332.4:005.93

Сагер Л. Ю. Організаційно-методичний механізм впливу на стан внутрішніх комунікацій підприємства

У статті досліджено сутність організаційно-економічного механізму, визначено основні складові елементи та запропоновано структурно-логічну схему взаємозв'язків механізму управління внутрішніми комунікаційними процесами підприємств. Виокремлено основні принципи управління, наведено їх ієрархію з позиції ступеня впливу на процес управління внутрішніми комунікаціями. Описано коло методів управління в рамках запропонованого механізму управління (економічні, соціально-психологічні, організаційні). Визначено, що застосування однієї групи методів в процесі управління внутрішніми комунікаціями підприємства без використання інших не може забезпечити тривалого позитивного ефекту, адже управлінський процес потребує комплексного та системного підходу. Наведено послідовність етапів управління внутрішніми комунікаціями, в основу якого покладено процес діагностики стану внутрішніх комунікаційних процесів підприємства та формування стратегічних напрямків діяльності та прийняття управлінських рішень на її основі.

Ключові слова: внутрішні комунікації, управління, механізм, принципи, етапи, функції, методи, підприємство.

Рис.: 5. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Сагер Людмила Юрїєвна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: l_sager@ukr.net

УДК 005.42-024.61:005.332.4:005.93

Сагер Л. Ю. Организационно-методический механизм влияния на состояние внутренних коммуникаций предприятия

В статье исследована сущность организационно-экономического механизма, определены основные составляющие элементы и предложена структурно-логическая схема взаимосвязей механизма управления внутренними коммуникационными процессами предприятий. Выделены основные принципы управления, приведены их иерархия с позиции степени влияния на процесс управления внутренними коммуникациями. Описан перечень методов управления в рамках предложенного механизма управления (экономические, социально-психологические, организационные). Определено, что применение одной группы методов в процессе управления внутренними коммуникациями предприятия без использования других не может обеспечить длительного положительного эффекта, ведь управленческий процесс требует комплексного и системного подхода. Приведена последовательность этапов управления внутренними коммуникациями, в основу которого положен процесс диагностики состояния внутренних коммуникационных процессов предприятия и формирование стратегических направлений деятельности и принятия управленческих решений на ее основе.

Ключевые слова: внутренние коммуникации, управление, механизм, принципы, этапы, функции, методы, предприятие.

Рис.: 5. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Сагер Людмила Юрьевна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры маркетинга и управления инновационной деятельностью, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Сумы, 40007, Украина)

E-mail: l_sager@ukr.net

UDC 005.42-024.61:005.332.4:005.93

Saher L. Yu. The Organizational-Methodical Mechanism for Influencing the Status of Internal Communications of Enterprise

The article explores the essence of the organizational-economic mechanism, defines the main constituent elements and proposes a structural-logical relations diagram of the mechanism for management of the internal communication processes of enterprises. The basic principles of management are allocated, their hierarchy is provided from a position of grade of influence on the process of internal communications management. A list of management methods within the proposed management mechanism (economic, social-psychological, organizational) is described. It has been determined that the application of one group of methods in the process of managing the internal communications of enterprise without the use of others cannot have a lasting positive effect, because the management process requires an integrated and systemic approach. The author provides a sequence of phases of the internal communications management based on the process of diagnosing the status of the internal communication processes of enterprise and the formation of strategic directions of activity along with the managerial decision-making on its basis.

Keywords: internal communications, management, mechanism, principles, stages, functions, methods, enterprise.

Fig.: 5. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Saher Liudmyla Yu. – Phd (Economics), Senior Lecturer of the Department of Marketing and Management of Innovation Activities, Sumy State University (2 Rymkoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: l_sager@ukr.net

Динамічний розвиток бізнес-середовища вимагає від сучасних підприємств своєчасного реагування на виклики та здійснення ефективних комунікацій, що, своєю чергою, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства. Зокрема система внутрішніх комунікаційних процесів підприємства потребує подальшого розвитку для досягнення максимальних результатів у виробничо-господарській та фінансово-економічній діяльності. Вирішення цієї

проблеми нерозривно пов'язане з розробленням і науковим обґрунтуванням організаційних та економічних засад управління внутрішніми комунікаціями. Відповідно побудова організаційно-економічного механізму управління, метою якого є отримання конкурентних переваг і зростання показників ефективності діяльності підприємства, є одним із ключових завдань у системі управління підприємством будь-якої організаційно-правової форми, будь-якої галузі, будь-якого ринку в цілому та завдань комунікаційного менеджменту зокрема.

Питанням формування організаційно-економічного механізму підприємства на різних етапах розвитку та рівнях управління присвячені праці таких вчених, як

* Публікація містить результати досліджень, проведених за грантом Президента України за конкурсним проектом Ф70 Державного фонду фундаментальних досліджень» № ДР 0117U001683).

Балабанюк Ж. М. [1], Гавриляк О. [2], Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. [3], Малицький А. А. [5] та ін. Теоретичні положення розвитку внутрішніх комунікацій досліджували у своїй роботі Лейхіф Дж. М. [4], Мандзюк М. М. [6], Морозова Н. А. [7], Суровцева Е. С. [8], Грімслі Ш. [9], Велч М., Джексон Р. П. [10] та ін. Проте фактично недослідженими залишаються питання, присвячені управлінню внутрішніми комунікаціями на підприємствах та побудові організаційно-економічного механізму управління ними.

Отже, метою роботи є формування базових засад механізму управління внутрішніми комунікаціями на підприємствах в умовах мінливості ринку.

Розглядаючи внутрішні комунікації (ВК) як елемент прийняття ефективних управлінських рішень, слід відзначити необхідність принципово нових міждисциплінарних організаційно-економічних підходів до їх оцінки, формування стратегій розвитку, механізмів та інструментів їх реалізації. Внутрішні комунікаційні процеси в бізнесі є комплексними та багатофакторними, вони мають постійно вдосконалюватись. У загальному розумінні ефективно управління внутрішніми комунікаціями розкриває додаткові можливості господарювання вітчизняних підприємств на якісно новому рівні. Адже основною метою управління внутрішніми комунікаціями є підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств за рахунок удосконалення організації комунікаційної діяльності, чіткого визначення учасників процесу та регламентації їхньої взаємодії, налагодження інформаційних потоків, зростання рівня лояльності та вмотивованості персоналу, а також покращення стану інших елементів системи ВК.

В основу управління внутрішніми комунікаціями підприємств покладено процес діагностики стану внутрішніх комунікаційних процесів промислового підприємства та формування стратегічних напрямків діяльності та прийняття управлінських рішень на її основі. Укрупнену схему процесу управління подано на рис. 1.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність організаційних і економічних важелів, кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу, що змінюють економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що, своєю чергою, сприяє формуванню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [3].

Організаційно-економічний механізм трактують як систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів

виробництва та його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Організаційно-економічний механізм управління підприємствами розглядається як один з основних елементів системи адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізацію можливостей підприємств, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємств у період трансформаційної економіки. Він є не тільки однією з умов подолання кризових явищ у реальному секторі підприємства, але також і необхідною передумовою його успішної діяльності.

Таким чином, як організаційно-економічний механізм слід розглядати комплексну систему, що складається із системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, що впливають на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління та отримання конкурентних переваг.

У цілому існує велика кількість підходів до визначення сутності та структури поняття «механізм управління» [1–3; 5], керуючись якими виокремимо основні складові організаційно-економічного механізму управління підприємством (рис. 2).

Так, у межах функціональної підсистеми виділяють такі складові, як планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Цільова підсистема, своєю чергою, містить цілі, завдання та критерії. Відповідно забезпечувальна підсистема містить персонал, принципи, ресурси, методи, нормативи, інструменти.

Отже, враховуючи сутність і складові елементи будь-якого організаційно-економічного механізму, виділені елементи системи внутрішніх комунікацій (ВК) підприємства, маємо можливість побудувати механізм управління внутрішніми комунікаціями підприємства (рис. 3), що характеризує взаємозв'язок і взаємозалежність, а також характер впливу тих чи інших елементів в управлінні комунікаціями всередині підприємства.

Під тиском різних факторів зовнішнього середовища на підприємстві формуються вхідні інформаційні потоки (трудове законодавство, технології управління, ресурсні та технологічні обмеження, досвід, нормативи, інформація про існуючий програмне і апаратне забезпечення, а також суспільні норми, етичні обмеження, стратегічні цілі підприємства, планові обсяги випуску, зобов'язання підприємства тощо), які, своєю чергою, впливають на суб'єкт управління підприємством.

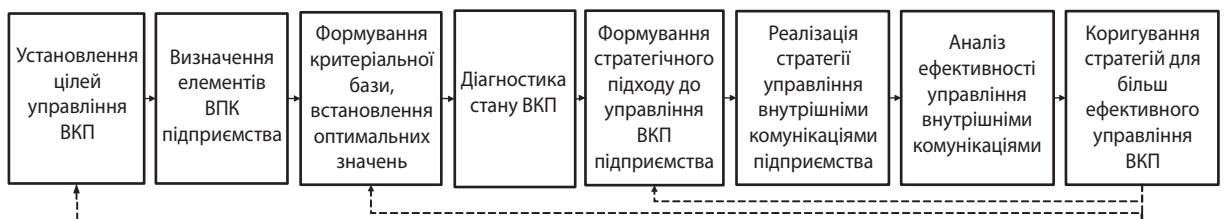


Рис. 1. Послідовність етапів управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства



Рис. 2. Складові організаційно-економічного механізму управління підприємством

При цьому існують також внутрішні фактори (на-явні ресурси та їх якість, мотивація керівництва, співробітників, акціонерів), які опосередковано або прямо впливають на процес прийняття рішень. У результаті всіх взаємодій формуються вихідні інформаційні потоки, спрямовані на зовнішнє середовище (споживачів, партнерів, конкурентів, постачальників, посередників і т. ін.).

Об'єктом управління в даному випадку виступають основні елементи системи внутрішніх комунікаційних процесів (ВКП): управлінські технології, організаційна структура управління, персонал (організаційна підсистема); канали зв'язку та мережі (інформаційна підсистема); програмне та апаратне забезпечення, система обробки інформації (технологічна підсистема); соціальна взаємодія, ролі в системі управління, психологічні особливості (соціально-психологічна підсистема).

Одним із основних факторів впливу на суб'єкт управління є існуючі принципи управління, які в подальшому є головними правилами діяльності органів управління підприємством. Базуючись на аналізі публікацій щодо існуючих принципів управління [1–3], нами пропонується здійснювати формування організаційно-економічного механізму управління внутрішніми комунікаціями за такими принципами, які тісно пов'язані між собою та взаємообумовлені. Відповідно нами пропонується розглядати їх у певній ієрархії (рис. 4), яка дозволяє виокремити більш вагомні з них для управління системою внутрішніх комунікацій.

Отже, виділяємо три рівні принципів управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства в порядку зменшення ступеня їх значимості та впливу на процес управління внутрішніми комунікаціями підприємства:

1. Принципи першого рівня:

- ✦ *принцип цілеспрямованості* припускає чітку постановку реальних цілей перед кожним підприємством і кожним його підрозділом; співвідношення цілей з необхідними ресурсами;

- ✦ *принцип компетентності* означає компетентність менеджера щодо об'єкта управління та/або його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень;
- ✦ *принцип системності* передбачає розгляд підприємства як системи, сукупності взаємозалежних елементів (підсистем), взаємопов'язаних із зовнішнім середовищем.

2. Принципи другого рівня:

- ✦ *принцип цілісності менеджменту* – встановлення взаєморозуміння між людьми у процесі співробітництва, спрямованого на досягнення цілей організації;
- ✦ *принцип стимулювання* припускає, насамперед, мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів;
- ✦ *принцип ієрархічності* передбачає виділення рівнів управління та підпорядкування нижчих рівнів управління вищим.

3. Принципи третього рівня:

- ✦ *принцип наукового обґрунтування системи управління* припускає дотримання у процесі управління вимог економічних законів та закономірностей менеджменту, а також застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності системи управління.
- ✦ *принцип правової регламентації управління* – економіко-правове регулювання процесів управління підприємства з дотриманням нормативних актів, які регламентують їх законність;
- ✦ *принцип плановості управління* передбачає складання плану дій (щодо нормалізації умов роботи та її розподілу між виконавцями; координації дій виконавців і їхнього інструментування; організації обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому) та його реалізацію;

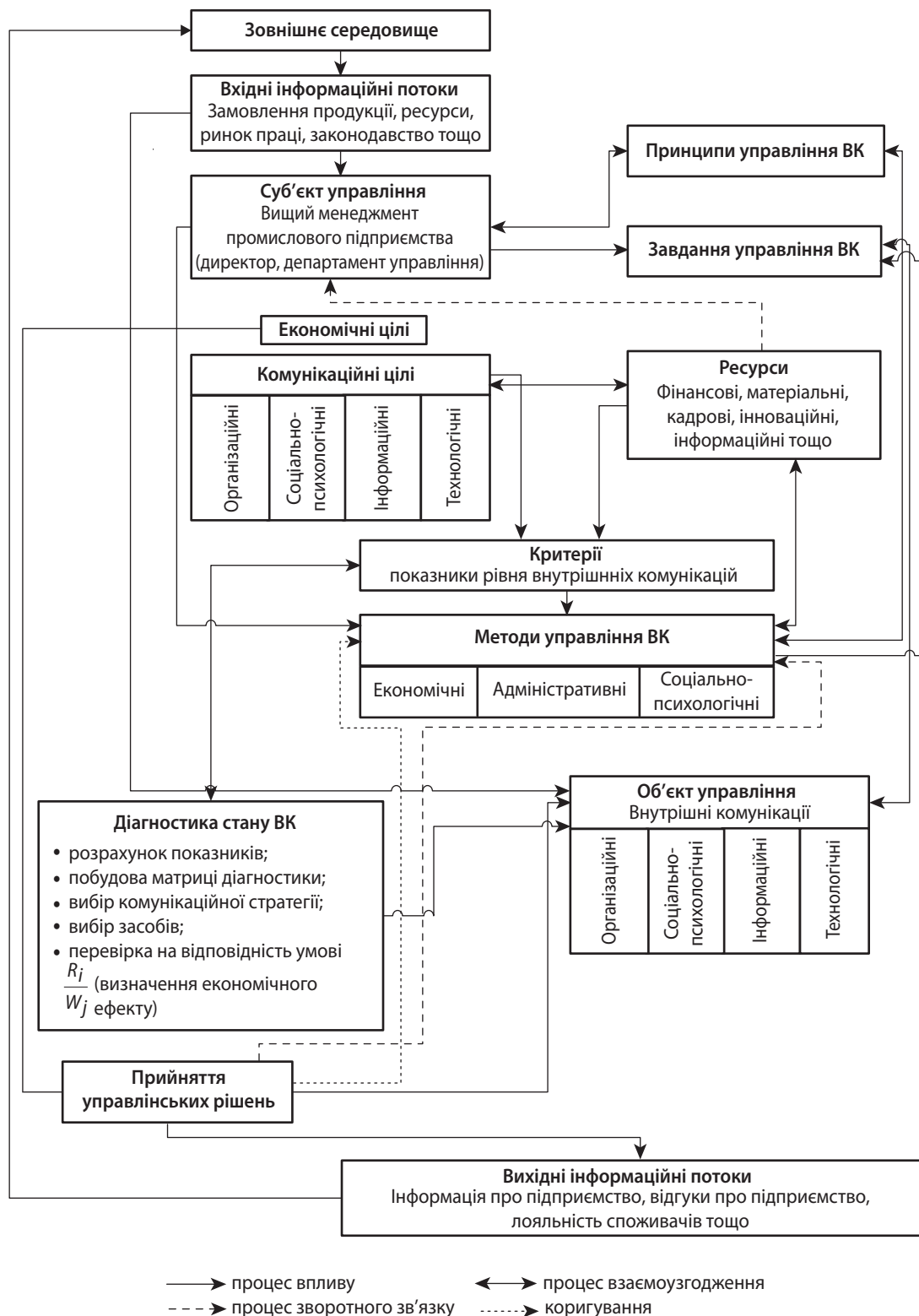


Рис. 3. Схема взаємозв'язків елементів організаційно-економічного механізму управління внутрішніми комунікаціями на підприємстві

† *принцип дисципліни* базується на безумовному виконанні вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів, але при цьому залишаючи місце для творчого ставлення до роботи.

Суб'єкт управління чинить вплив на об'єкт через систему мотивації, координації, враховуючи наявний

стан ресурсів на підприємстві та використовувани на практиці методи управління. Основні управлінські функції та відповідні управлінські дії наведено в *табл. 1*.

Планування в процесі управління внутрішніми комунікаціями відіграє досить значну роль: даний процес визначає основні завдання, цілі, можливу величину витрат на вдосконалення/підтримання існуючого стану

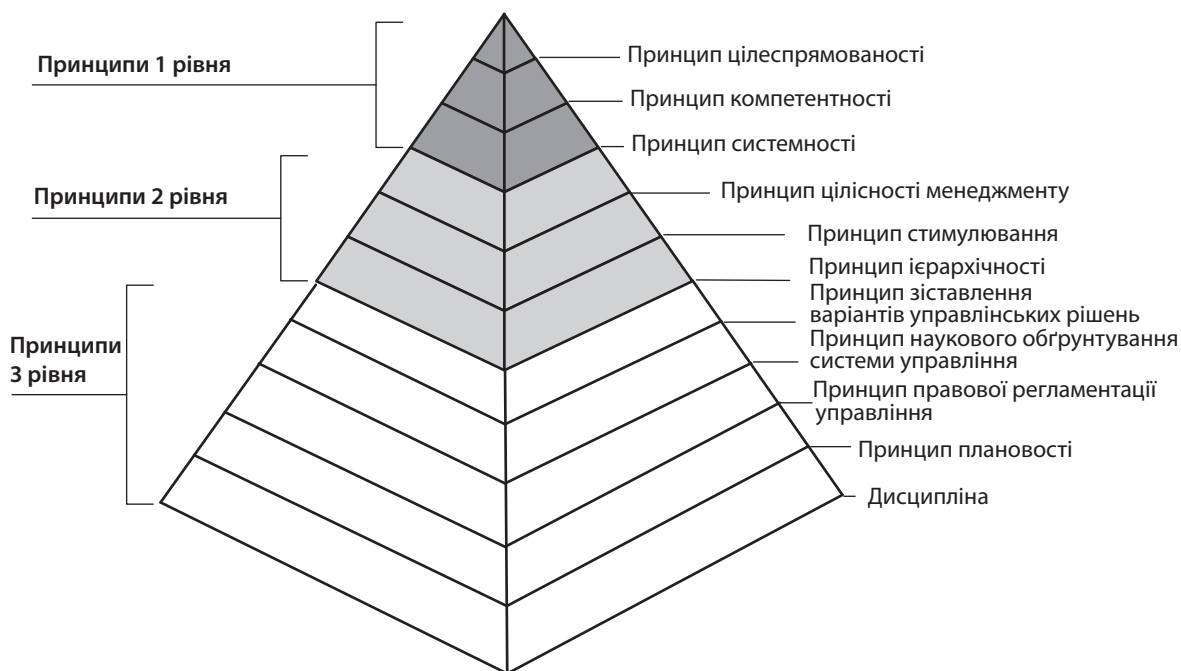


Рис. 4. Ієрархія впливу принципів управління на формування організаційно-економічного механізму управління внутрішніми комунікаціями підприємства

Таблиця 1

Сутнісна характеристика основних функцій управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства

Функція	Сутність функції
Планування	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення ключових цілей комунікації та їх інтеграція з цілями підприємства; – уточнення цілей для кожного напрямку розвитку комунікацій; – формування послідовностей, технологій реалізації завдань; – планування стратегій внутрішніх комунікацій; – планування показників оцінювання ВК, яких необхідно досягти; – планування фінансового бюджету з досягнення поставлених завдань і показників; – планування тактичних дій з досягнення поставлених завдань
Організація	<ul style="list-style-type: none"> – Організація процесу досягнення поставлених завдань з управління ВК; – розподіл повноважень/обов'язків між структурними одиницями та фахівцями для реалізації розроблених подальших дій; – розподіл ресурсів для досягнення поставлених завдань; – визначення відповідальних осіб та підрозділів; – організація діагностики стану ВК і заходів з підвищення їх рівня; – вибір та оптимізація інструментів та засобів удосконалення системи управління ВК; – розробка графіку проведення заходів
Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> – Розроблення сукупності стимулів, що відповідають мотивам фахівців, у т. ч. моральних; – розроблення мотиваційної політики персоналу для досягнення поставлених завдань; – розроблення кадрової політики персоналу; – планування та організація підвищення кваліфікації персоналу; – організація необхідних умов праці для реалізації заходів з удосконалення системи управління ВК
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінювання результату (досягнення поставлених цілей); – оцінювання комунікативного результату; – оцінювання економічного результату; – контроль за досягненням поставлених цілей та завдань; – контроль за виконанням визначених стратегій розвитку ВК; – контроль за виконанням поставлених показників; – контроль за ефективністю використання визначеного фінансового бюджету; – контроль за виконанням обов'язків відповідних осіб та підрозділів
Коригування	Формування переліку необхідних корекцій та цілей для нового етапу в системі управління ВК

внутрішніх комунікацій, показники оцінювання внутрішніх комунікацій, економічні результати комунікаційної діяльності та ін.

План показує ту мету, до якої має прагнути підприємство, якими повинні бути завдання і що повинні робити співробітники для досягнення поставлених ці-

лей. За його відсутності фактично немає можливості здійснювати оцінку ступеня досягнення цілей по усіх складових системи внутрішніх комунікацій підприємства, у т. ч. досягнутого фактичного рівня використання ресурсів, фінансового результату і т. ін.

Важливо забезпечити підхід до ефективного планування з тактичної та стратегічної позицій, тобто забезпечити розроблення та узгодження цілей та завдань, що містяться у короткострокових і довгострокових планах з метою синхронізації зусиль усіх підрозділів підприємства для забезпечення виконання тактичних (оперативних) показників для максимізації результату в довгостроковому періоді. У межах даної функції відбувається також формування стратегічних альтернатив щодо розвитку ВКП підприємства.

Функція *організації* передбачає розподіл повноважень, ресурсів, координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності у процесі досягнення визначених комунікаційних цілей зокрема та цілей підприємства в цілому. По суті, організація – це процес забезпечення таких умов, у т. ч. за рахунок створення структури підприємства, які дають змогу ефективно працювати разом для досягнення спільної мети та мінімізації комунікаційних перешкод.

Мотивація, як одна із функцій управління, спрямована на створення внутрішніх мотивів у працівників підприємства до якісного та вчасного виконання своїх обов'язків. Мотивацію керівництво підприємства може здійснювати за рахунок використання матеріального заохочення та нематеріальних стимулюючих факторів.

Контроль в загальному розумінні виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан об'єкта управління. Контролююча функція є надзвичайно важливою в будь-якому механізмі управління, адже дозволяє отримувати інформацію про фактичні результати діяльності в різних напрямках ділової активності підприємства, що, своєю чергою, надає можливість порівняння фактичного стану (результатів)

з плановим (прогнозованим) і виявити розбіжності. А виявлення розбіжностей у короткостроковому періоді дозволяє керівництву підприємства внести необхідні корективи в робочі плани та виробничі процеси з метою ліквідації розривів, що утворилися. У середньостроковій та довгостроковій перспективах механізм здійснення контролю дозволяє усунути слабкі місця та визначитися зі стратегічним напрямком розвитку або скоригувати його. Вищеописане характерно також для процесу управління внутрішніми комунікаціями, адже дозволяє виявити проблемні місця, зони інформаційного шуму (перешкоди), неефективні зв'язки, причини яких будуть проаналізовані та нададуть можливість вжити коригувальних заходів.

Функції управління спираються на методи управління, серед яких розрізняють: економічні, соціально-психологічні, організаційні (рис. 5).

Застосування однієї групи методів у процесі управління внутрішніми комунікаціями підприємства без використання інших не може забезпечити тривалий позитивний ефект, адже управлінський процес потребує комплексного та системного підходу. Економічні методи стимулювання та мотивації персоналу виявляються неефективними, якщо не буде підкріплення організаційного характеру з логічним і зрозумілим регламентуванням обов'язків та повноважень, що відображатимуть сутність внутрішніх процесів (комунікаційних, виробничих і бізнесових) на підприємстві. Також побудова та функціонування ефективної комунікаційної системи неможлива без створення сприятливого клімату в колективі, що служить каталізатором позитивного ефекту, досягнутого за допомогою використання інших груп методів. Таким чином, збалансованість, комплексність та системність використання методів управління є необхідною умовою та запорукою успішного менеджменту внутрішніх комунікацій.

Одним із елементів механізму управління внутрішніми комунікаціями є діагностика їх стану, яку про-

<p>Економічні методи управління</p>	<p>Методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. При управлінні внутрішніми комунікаціями на підприємстві до таких методів належить, зокрема, система фінансового мотивування працівників, штрафні санкції за порушення та неналежне виконання обов'язків</p>
<p>Соціально-психологічні методи управління</p>	<p>Реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Покращення соціально-психологічного клімату може бути досягнуте шляхом впровадження соціально відповідальних програм на підприємстві, залучення працівників до відповідних тренінгів та покращення умов праці</p>
<p>Організаційні методи управління</p>	<p>Базуються на мотивах примусового характеру, їхнє існування й практичне застосування зумовлене зацікавленістю людей у спільній організації праці. До таких методів при побудові та управлінні комунікаційним процесом можна віднести організацію ефективної системи підпорядкування та делегування повноважень з чітким розмежуванням функцій працівників та чітким розподілом відповідальності по кожному напрямку та обсягу робіт, що закріплюється внутрішніми нормативними документами підприємства</p>

Рис. 5. Основні методи управління в рамках організаційно-економічного механізму управління ВК

понується здійснювати за допомогою розрахунку двох інтегральних показників: соціально-організаційного та техніко-інформаційного, а також побудови на їх основі матриці діагностики, згідно з якою формуються стратегічні підходи до управління внутрішніми комунікаціями за такими напрямками залежно від зони матриці: стратегії кардинальних змін, стратегії розвитку, стратегії підтримання існуючого стану. Відповідно до стратегії формуються варіанти управлінських рішень, реалізація яких є наступним етапом процесу управління внутрішніми комунікаціями. Вибір комплексу варіантів рішень у межах обраної стратегії здійснюється на основі застосування запропонованої економіко-математичної моделі, в основі якої лежить співвідношення результату від впровадження заходів та відповідної суми витрат на них.

Враховуючи той факт, що якість обміну інформацією може прямо вплинути не тільки на процес формування цілей підприємства і ступінь їх реалізації, а також на ефективне функціонування підприємства на ринку, завданням ефективного управління є облік і мінімізація впливу ряду факторів на процес формування і вибору цілей, завдань, методів управління, процес оцінки ефективності комунікаційних процесів і прийняття необхідних управлінських рішень. Отже, механізм управління внутрішніми комунікаційними процесами підприємства допомагає більш детально вивчити всі взаємозв'язки, структурувати їх і, відповідно, домогтися максимально ефективної роботи підприємства, орієнтуючи всіх співробітників на активний і цілеспрямований розвиток діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Балабанюк Ж. М.** Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 190–194.
- 2. Гавриляк О.** Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>
- 3. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О.** Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУ «КПІ»*. 2012. № 9. С. 253–258.
- 4. Лейхиф Дж. М., Пенроуз Дж. М.** *Бизнес-коммуникации*. СПб.: ИД «Питер», 2001. 686 с.
- 5. Малицький А. А.** Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. URL: <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvov-sutnist-ta-struktura/>
- 6. Мандзюк М. М.** Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньо організаційними комунікаціями. *Управління розвитком*. 2011. № 4. С. 180–182.
- 7. Морозова Н. А.** Управление коммуникациями в организации. *Вестник ВГУ. Сер.: Экономика и управление*. 2010. № 2. С. 173–181.
- 8. Суворцева Е. С.** Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями. *Вестник ТГУ*. 2008. № 2. С. 125–128.
- 9. Grimsley, Sh.** Internal Communication in an Organization: Definition, Strategies & Examples. URL: <http://education-portal.com/academy/lesson/internal-communication-in-an-organization-definition-strategies-examples.html#lesson>
- 10. Welch, M., Jackson, R. P.** Rethinking internal communication: a stakeholder approach. URL: <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2009/08/rethinking-internal-communication-Welch-and-Jackson.pdf>

REFERENCES

- Balabaniuk, Zh. M. "Mekhanizm upravlinnia orhanizatsiiei: sutnist poniattia ta propozyzii shchodo otsinky yoho efektyvnosti" [Mechanism of organization management: the essence of the concept and proposals for evaluating its effectiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 1, no. 5 (2011): 190-194.
- Dovhan, L. Ye., and Dudukalo, H. O. "Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvov" [Formation of organizational and economic mechanism of effective enterprise management]. *Ekonomichnyi visnyk NTU «KPI»*, no. 9 (2012): 253-258.
- Grimsley, Sh. "Internal Communication in an Organization: Definition, Strategies & Examples". <http://education-portal.com/academy/lesson/internal-communication-in-an-organization-definition-strategies-examples.html#lesson>
- Havryliak, O. "Orhanizatsiinyi mekhanizm upravlinnia diialnistiu pidpriemstva" [Organizational mechanism of business activity management]. <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>
- Leykhif, Dzh. M., and Penrouz, Dzh. M. *Biznes-kommunikatsii* [Business communications]. St. Petersburg: Piter, 2001.
- Malitskiy, A. A. "Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia pidpriemstvov: sutnist ta struktura" [Organizational and economic mechanism of enterprise management: essence and structure]. <http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvov-sutnist-ta-struktura/>
- Mandziuk, M. M. "Teoretychni rekomendatsii shchodo vdoskonalennia upravlinnia vnutrishnyo orhanizatsiinyi komunikatsiiami" [Theoretical recommendations for improving the management of internal organizational communications]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 4 (2011): 180-182.
- Morozova, N. A. "Upravleniye kommunikatsiyami v organizatsii" [Management of communications in the organization]. *Vestnik VGU. Ser.: Ekonomika i upravleniye*, no. 2 (2010): 173-181.
- Surovtseva, Ye. S. "Aktualnyye problemy upravleniya organizatsionnyimi kommunikatsiyami" [Actual problems of management of organizational communications]. *Vestnik TGU*, no. 2 (2008): 125-128.
- Welch, M., and Jackson, R. P. "Rethinking internal communication: a stakeholder approach". <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2009/08/rethinking-internal-communication-Welch-and-Jackson.pdf>