

Сагер Людмила Юрївна,  
асистент кафедри маркетингу та ВІД Сумського державного університету

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті визначено сутність управління внутрішніми комунікаціями, запропоновано схему організації комунікаційного процесу промислового підприємства. Виокремлено групи можливих перешкод ефективного управління внутрішніми комунікаціями та основні заходи з їх подолання.*

Ключові слова: комунікації, управління, комунікаційний процес, фактори впливу, перешкоди.

**Постановка проблеми.** Використання комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Проте сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише з просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів і т. д. призводять до зниження сприйняття маркетингових комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством і, як наслідок, його неефективної діяльності. При цьому якість обміну інформацією всередині підприємства може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації.

Відповідно без наявності єдиного підходу до управління комплексом комунікацій підприємства неможливе його ефективне функціонування в сучасних умовах ринку, які характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами розвитку та швидкими змінами (подекуди кардинальними) його структури та факторів впливу.

Особливо актуальним це питання є для промислових підприємств, адже коло використовуваних ними засобів маркетингових комунікацій є обмеженим; до того ж більшість із них базуються на безпосередньому спілкуванні з клієнтами. Система зовнішніх комунікацій формується на основі внутрішніх комунікаційних процесів, відповідно від ефективності останніх суттєво залежать постановка, виконання цілей та результативність зовнішніх комунікацій.

Внутрішні комунікації є одним із ключових факторів, на основі яких формується імідж підприємства як надійного партнера, постачальника, виробника, роботодавця, стабільного учасника ринку і т. д., тобто їхня якість впливає на взаємовідносини із контрагентами, а в результаті – і ефективність роботи всього підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості комунікаційного процесу описані М. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі [1] та ін. Вивченню та розробленню механізмів управління маркетинговими комунікаціями присвячені праці Б. Берлессона [4], Т.О. Примака [5], Т.І. Лук'янець [6], В.В. Божкової [7] та ін. Дослідження комунікацій на рівні організації представлені в працях Дж.М. Лейхіфа [8], К.С. Суровцевої [9], М.М. Мандзюка [10], О.О. Шубіна, І.В. Сіменка [11] та ін.

Проте праці більшості вчених не містять єдиного підходу до управління всією системою комунікацій підприємства. Як правило, у дослідженнях наведені окремі

результати за даною проблематикою. У тому числі в багатьох дослідженнях не враховується специфіка промислових підприємств.

**Метою дослідження** є розроблення науково-методичних положень щодо управління системою комунікацій на промислових підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Правильне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства. Без урахування зовнішніх комунікацій, їх комплексності, ролі та місця в організації діяльності підприємства фактично неможливі перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських взаємовідносин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності і т. д.

При цьому під внутрішніми комунікаціями розуміємо канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони можуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом.

Відповідно зовнішні комунікації будемо ототожнювати з маркетинговою комунікаційною політикою, тобто системою заходів, що спрямовані на поінформованість споживачів, торгових і збутових посередників, контактні аудиторії, а також широкий загал про продукцію та її товаровиробника (продавця), стимулювання (формування спонукальних мотивів) попиту на продукцію, для того, щоб просувати її на ринку.

У цілому сутність управління внутрішніми комунікаціями полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників із метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неперетвореної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності) [12]. Проте забезпечення зазначених процесів є досить складним, адже на комунікаційний процес впливає значна кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (рис. 1).

Так, наприклад, існують фактори впливу, пов'язані зі змістом управлінської діяльності керівника (рівнем компетентності, організаторськими здібностями, ставленням до проблеми, яку необхідно вирішити, тощо), особливостями виконання керівником управлінських обов'язків, стилем спілкування керівника з іншими учасниками управлінської взаємодії, персоналом; очікуваннями, вимогами акціонерів; професійними компетенціями колективу, індивідуально-особистісними якостями його учасників тощо.

При цьому фінансові коливання, нестабільність політичної ситуації, рівень розвитку технологій (у т. ч. ступінь оволодіння ними конкурентами), високий чи низький рівень конкуренції на ринку, запити споживачів і т. д. чинять безпосередній вплив на формування напрямку та вибір основної стратегії комунікаційної політики підприємства.

Отже, на кожному з цих етапів комунікаційний процес може зазнавати певних перекручень, які негативно впливають на загальну ефективність обміну інформацією, що, у свою чергу, спричиняє зниження ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

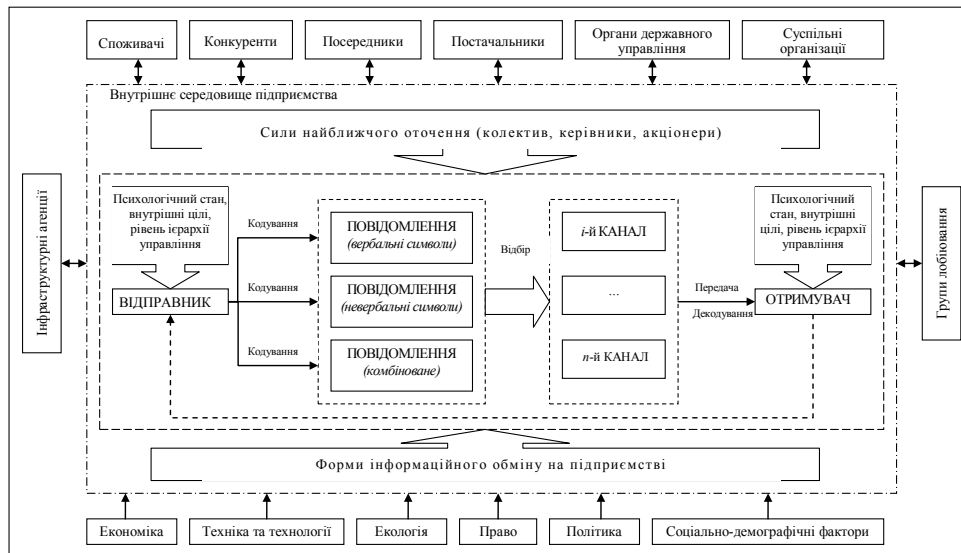


Рисунок 1 – Узагальнена схема організації внутрішнього комунікаційного процесу промислового підприємства

Багатьма дослідниками [1, 13-19] виділяються різні причини неефективних комунікацій. При цьому і самі засоби комунікацій (зокрема, їхні недоліки) можуть стати причиною неефективності комунікаційного процесу, у т.ч. і всередині підприємства (рис. 2).

Необхідно зазначити, що до друкованих комунікаційних засобів належать дошки оголошень, корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені, адресно-інформаційні видання і т.д.; до технологічних – телефон, Інтернет, e-mail, інформаційні термінали, відеожурнали, корпоративне телебачення, корпоративне радіо, спеціальне програмне забезпечення тощо; відповідно персональні засоби включають загальні збори персоналу, інформаційні сесії підрозділів, відділів, ювілеї компанії, національні свята, пікніки, екскурсії, спортивні програми, особисті комунікації, чутки.

Наявність великої кількості переваг того чи іншого типу комунікаційних засобів також не може гарантувати досягнення необхідних результатів комунікаційного процесу. Значну роль у цьому випадку відіграє їхнє уміле використання. До того ж спільний недолік усіх зазначених груп – висока вартість більшості з них, що ускладнює їхнє комплексне використання, застосування найбільш оптимальних інструментів та варіантів поєднання, адже керівники вітчизняних підприємств неохоче виділяють кошти на подібні заходи.

Для детального розгляду комунікаційних проблем М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [1] запропонували циклічну модель, що дозволяє досліджувати різні типи проблем у комунікаціях, ґрунтуючись на структурі моделі та зв'язках між її елементами. Виходячи з елементного складу моделі, виокремлено такі групи перешкод, що стосуються: 1) комунікатора або комуніканта, виділяються три основних типи комунікаційних проблем: біологічні, психологічні, соціологічні; 2) повідомлення: проблеми стилістики повідомлення, його мовного словника й можливості однозначного

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

трактування; 3) каналу прямого і зворотного зв'язку; 4) кодування (декодування) повідомлення і відгуку (проблеми пошуку ідентичності).

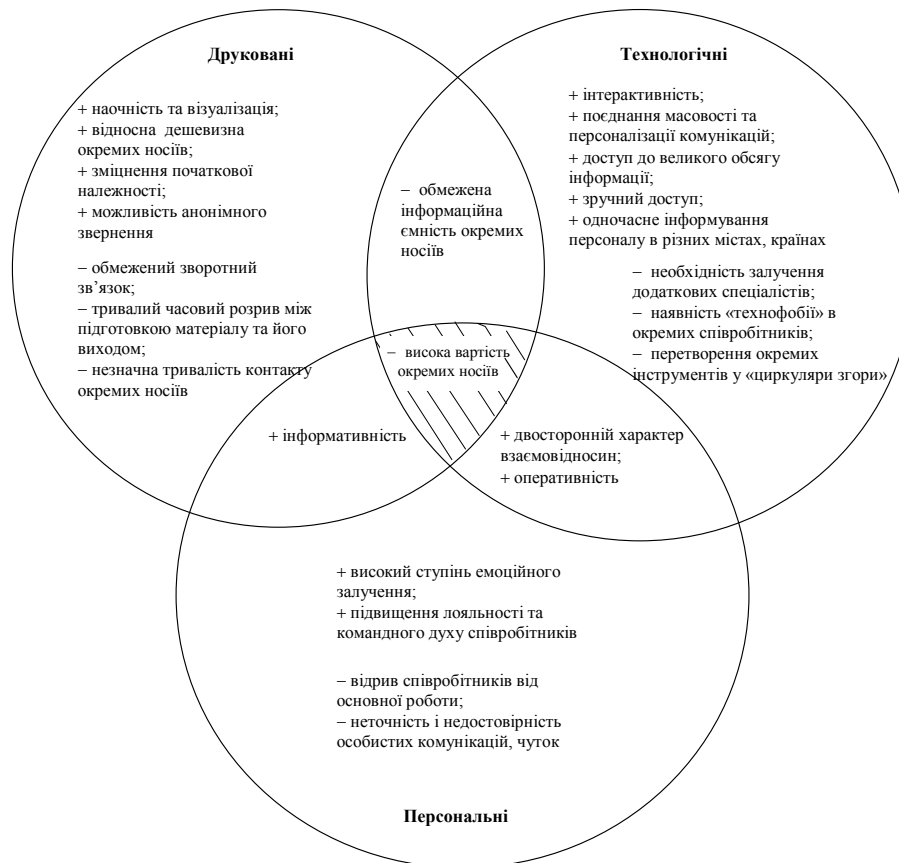


Рисунок 2 – Переваги та недоліки різних засобів внутрішніх комунікацій

До суттєвих перешкод у налагодженні ефективних комунікацій Г.В. Осовська [13] відносить авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери в розробленні ділової політики й мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності тощо, а також ряд суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками: різне тлумачення понять, різний рівень знань, різний емоційний стан та інше. Відповідно автором [13] виокремлено такі основні типи комунікаційних перешкод: 1) конкуренцію між повідомленнями; 2) сприйняття повідомлення адресатом; 3) мову, логіку, абстракцію; 4) статус особи, яка надсилає повідомлення; 5) опір змінам.

С.С. Фролов [14] виділяє дві групи комунікаційних проблем в організації: проблеми структурних комунікацій, пов'язані з бар'єрами, що виникають у процесі передачі інформації, коли функції кожного підрозділу чіткої однозначно не визначені; проблеми

міжособистісних комунікацій, пов'язані з поведінковими аспектами діяльності організації.

При цьому автор не враховує, що існують перешкоди, пов'язані і з процесом передачі інформації, і з міжособистісними відносинами (перевищення реальних можливостей системи комунікацій і людей, які до неї входять, обробляти інформацію; труднощі в отриманні зворотного зв'язку; спрощена інформація; конкуренція між повідомленнями; велика кількість напрямків отримання інформації і т. д.).

Подібний підхід пропонує Сиротіна К.В. [15], додаючи до структурних та міжособистісних комунікативні проблеми, пов'язані з відсутністю взаєморозуміння між співробітниками різних підрозділів.

Інші дослідники до перешкод відносять фільтрацію, інформаційне перевантаження, гендерні відмінності [16]; відсутність корпоративної ідентичності, обмежену інформаційну ємність сприйняття, проблему адресності каналів і контенту, неврахування інформаційних запитів аудиторії [17]; проблеми, пов'язані із цілепокладанням, структурою підприємства, технічні та особистісні проблеми [18] та ін.

У цілому, дослідниками виокремлюється велика кількість проблем за звуженими напрямками: ураховуються лише соціальні, психологічні чи інші типи перешкод. Відсутній комплексний підхід, що дозволяє підприємству систематизувати існуючі бар'єри з метою їх більш ретельного аналізу (наявності, передумов та ступеня ймовірності виникнення) та прийняття відповідних управлінських рішень щодо мінімізації впливу чи їхньої повної ліквідації. Перешкоди не виокремлюються за елементами системи комунікацій, хоча названі ними причини незадовільного інформаційного обміну добре вписуються в запропоновану в [19] концепцію виділення технічної, соціальної, управлінської та інформаційної підсистем. При цьому ми пропонуємо виокремити економічний напрямок причин неефективності внутрішніх комунікацій та розмежувати розглянуті вище типи бар'єрів за визначеними напрямками (рис. 3). Також вважаємо доцільним виокремити наслідків, спричинені неефективними комунікаціями під впливом організаційних, соціально-психологічних, технологічних, інформаційних, економічних груп комунікаційних перешкод і можливих варіантів рішень при їхньому настанні.

Варто зазначити, що більшість рішень, поданих на рис. 3, передбачають у собі зміни кардинального характеру, які при цьому супроводжуються значними витратами часу та коштів. Для їхнього уникнення необхідно, перш за все, побудувати механізм оцінки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на комунікаційний процес з акцентом на аналіз передумов виникнення та ймовірність настання комунікаційних перешкод. Доцільним є також здійснення заходів із попередження чи мінімізації рівня ризику виникнення комунікаційних перешкод.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, зокрема такі: 1) упровадження, заміна або модернізація інформаційної системи управління підприємством або її окремих модулів; 2) удосконалення та модернізація технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення; 3) удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства; 4) розроблення або вдосконалення зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії; 5) підвищення комунікаційної грамотності працівників; 6) удосконалення організаційної структури управління підприємства та забезпечення її комунікаційної гнучкості; 7) дотримання принципів [20] формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Розділ 1 Маркетинг інновацій

	Причини неефективності	Наслідки (можливості)	Рішення
<b>Економічного характеру:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прорахунки в системі матеріально-технічного постачання;</li> <li>- фізичне й моральне зношення основних фондів;</li> <li>- тривалий період амортизації ОФ;</li> <li>- збільшення податкового тиску на підприємство;</li> <li>- неефективне використання виробничих потужностей і площ;</li> <li>- низький рівень маркетингової діяльності;</li> <li>- відсутність ефективної інноваційно-інвестиційної політики;</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження обсягів збуту;</li> <li>- втрата клієнтів/ринків збуту;</li> <li>- втрата (недоотримання) прибутків;</li> <li>- зниження рівня конкурентоспроможності;</li> <li>- втрата позицій на ринку;</li> <li>- сповільнення роботи підприємства, банкрутство, ліквідація;</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пошук і підтримка інновацій;</li> <li>- диверсифікація виробництва;</li> <li>- зміна стратегії діяльності підприємства;</li> <li>- санація підприємства;</li> <li>- вихід із ринку;</li> <li>- інше</li> </ul>
<b>Інформаційного характеру:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розпливчастість даних;</li> <li>- недостовірність інформації;</li> <li>- невідповідність способу передачі даних цілям комунікації;</li> <li>- невідповідність інформації в різних підрозділах;</li> <li>- використання застарілої інформації, неоднозначність повідомлень;</li> <li>- надлишок інформації;</li> <li>- недосконалість системи кодування інформації;</li> <li>- конкуренція між повідомленнями;</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- втрати при передачі та зберіганні інформації;</li> <li>- спотворення інформації в процесі передачі;</li> <li>- інформаційне перевантаження;</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення системи первинного контролю інформації;</li> <li>- упровадження заходів та засобів захисту інформації, контролю захисту інформації;</li> <li>- інше</li> </ul>
<b>Технічного характеру:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перевантаженість каналів зв'язку;</li> <li>- недосконалість програмного забезпечення;</li> <li>- недостатній рівень технічного оснащення підприємства;</li> <li>- невідповідність апаратного забезпечення;</li> <li>- погана робота технічних служб;</li> <li>- слабкість внутрішньої локальної мережі;</li> <li>- низький рівень технічної освіченості персоналу;</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- часті збої в системі технічного забезпечення;</li> <li>- надмірний час обслуговування;</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня технічної освіченості персоналу;</li> <li>- оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування і т. д.;</li> <li>- інше</li> </ul>
<b>Соц.-психологічного характеру:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- замовчування інформації;</li> <li>- помилкова інтерпретація повідомлень;</li> <li>- неконтрольованість неформальних комунікацій;</li> <li>- недовіра до автора повідомлень;</li> <li>- упередженість в оцінці повідомлень;</li> <li>- підвищений рівень конфліктності;</li> <li>- емоційне збудження працівників;</li> <li>- неврахування особливостей характеру, емоційного стану, рівня знань;</li> <li>- неповага до думки учасників комунікацій;</li> <li>- неуважність і відсутність бажання до комунікації;</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погіршення психологічного клімату;</li> <li>- незацікавленість у кінцевому підсумку роботи;</li> <li>- конфлікт інтересів, мотивів;</li> <li>- погіршення відносин із контрагентами;</li> <li>- відсутність лояльності персоналу до підприємства;</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміна типу управління;</li> <li>- підбір персоналу з урахуванням психотипу кандидатів на роботу;</li> <li>- заходи з посилення командного духу;</li> <li>- розроблення та впровадження корпоративних норм, правил, принципів внутрішніх комунікацій, системи якості комунікацій;</li> <li>- інше</li> </ul>
<b>Організаційного характеру:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- надмірна кількість рівнів управління;</li> <li>- слабкість горизонтальних комунікацій;</li> <li>- нерівномірність розподілу повноважень;</li> <li>- перевантаження керівників;</li> <li>- погане формулювання повідомлень;</li> <li>- проблема адресності повідомлень;</li> <li>- відсутність роз'яснень;</li> <li>- неправильно розрахований час реакції на повідомлення;</li> <li>- некомпетентність працівників;</li> <li>- неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань (у т. ч. відсутність посадових інструкцій);</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неузгодження, дублювання виконуваних функцій та цільових завдань;</li> <li>- накопичення невиконаних завдань;</li> <li>- зниження ступеня керованості персоналу, рівня відповідальності керівництва;</li> <li>- порушення трудової дисципліни;</li> <li>- розголошення конфіденційної інформації;</li> <li>- підвищення рівня плинності кадрів;</li> <li>- низький рівень працездатності, невикористання трудового потенціалу;</li> <li>- втрата навичок;</li> <li>- тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення та впровадження корпоративних норм, правил, принципів внутрішніх комунікацій, системи якості комунікацій;</li> <li>- підвищення кваліфікації та навчання кадрів;</li> <li>- зміна організаційної структури управління;</li> <li>- зміна типу управління;</li> <li>- заміна кадрів;</li> <li>- інше</li> </ul>

Рисунок 3 – Можливі варіанти управлінських рішень залежно від типів причин неефективності внутрішніх комунікацій та їхніх наслідків

Застосування зазначених та ряду інших заходів повинен бути комплексним, урахувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації і, перш за все, мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод). Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства. У протилежному разі – доводиться приймати виокремлені рішення з метою вже не підвищення ефективності, а збереження існуючого рівня розвитку підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, запропонована схема організації внутрішнього комунікаційного процесу підприємства, визначені переваги та недоліки різних типів засобів внутрішніх комунікацій, розглянуті групи можливих перешкод ефективного управління комунікаціями дають змогу:

- розмежувати визначені типи бар'єрів за кожним з етапів передачі інформації у схемі організації внутрішнього та зовнішнього комунікаційного процесу промислового підприємства;
- розробити механізм управління комунікаційними процесами на промисловому підприємстві.

У свою чергу, це формує підґрунтя для вибору найбільш раціонального показника визначення ефективності комунікаційного процесу за обраними напрямками, здійснення більш точної процедури оцінювання, а також для аналізу отриманих незадовільних значень та передумов їхнього виникнення. При цьому врахування всіх можливих факторів впливу на організацію комунікаційного процесу промислового підприємства дозволяє йому попереджувати виникнення негативних наслідків, знижувати або нівелювати вплив на початку комунікаційного процесу.

Відповідно результати цього дослідження будуть покладені в основу розроблення розгалуженої схеми організації комунікаційного процесу та механізму управління ним на промисловому підприємстві.

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
2. Солнцев С.А. Эволюция моделей маркетинговых коммуникаций / С.А. Солнцев, Т.А. Гень // Бизнес-информ, 2009. – № 4 (3). – С. 167-171.
3. Апчел Ю.С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій [Електронний ресурс] / Ю.С. Апчел // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?option=1&iid=194>.
4. Берлесон Б. Коммуникация – это... [Електронний ресурс] / Б. Берлесон, Г. Стейнер. – Режим доступу: <http://www.com-management.narod.ru/>.
5. Примак Т.О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Т.О. Примак. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.
6. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. / Т.І. Лук'янець. – 2-ге вид., доп. і переробл. – К. : КНЕУ, 2003. – 524 с.
7. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : монографія / В.В. Божкова. – Суми : СумДУ, 2010. – 305 с.
8. Лейхиф Дж.М. Бизнес-коммуникации / Дж.М. Лейхиф, Дж.М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
9. Суровцева Е.С. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева, Г.Я. Рубин // Организатор производства. – 2009. – № 4. – С. 47-49.

## Розділ 1 Маркетинг інновацій

10. Мандзюк М.М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями / М.М. Мандзюк // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 180-182.
11. Шубін О.О. Аналітична оцінка організаційних комунікацій / О.О. Шубін, І.В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1 (103). – С. 175-184.
12. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія / Н.О. Шпак. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
13. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
14. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия : Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 173-181.
15. Сиротина К.В. Как обеспечить взаимодействие ... / К.В. Сиротина // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 1. – С. 36-40.
16. Лазарев С.В. Преодоление препятствий на пути эффективной коммуникации / С.В. Лазарев // Управление развитием персонала. – 2008. – № 3 (15).
17. Фисун А.В. Внутрикорпоративные коммуникации: проблемы построения эффективной системы / А.В. Фисун // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 1 (9). – С. 24-35.
18. Рыбкин А. Несколько слов о внутренней коммуникации / А. Рыбкин // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – № 3. – С. 2-9.
19. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А.О. Босак. – Львів, 2007. – 25 с.
20. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Маркетинг та менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 128-136.

**Л.Ю. Сагер**

### **Научно-методические аспекты управления коммуникациями на промышленном предприятии**

*В статье определена сущность управления коммуникациями, предложена схема организации коммуникационного процесса промышленного предприятия. Выделены группы возможных препятствий эффективного управления коммуникациями и основные мероприятия по их преодолению.*

Ключевые слова: коммуникации, управление, коммуникационный процесс, факторы влияния, препятствия.

**L.Yu. Sager**

### **Scientific-methodological aspects of communication management on industrial enterprises**

*The article explains the purpose of communication management and proposes the scheme of communication process. The groups of potential obstacles of effective communication management and basic measures to overcome them are allocated.*

Keywords: communication, management, communication process, influence, interference.

**Отримано 19.11.2012 р.**