

УДК 330.341

**ДЬОМІН Максим Юрійович**

магістрант

Університет митної справи та фінансів, Україна

ORCID ID: 0000-0003-2515-5650

e-mail: maksnachromeos@gmail.com

**ЄДИНАК Володимир Юрійович**

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Університет митної справи та фінансів, Україна

ORCID ID: 0000 0001 6473 0078

e-mail: [v.iedinak@gmail.com](mailto:v.iedinak@gmail.com)

## ПОБУДОВА КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

*У роботі розглянуто основні підходи (маркетинговий, економічний, соціальний, психологічний, філософський, лінгвістичний) до визначення поняття комунікації і комунікаційного процесу; визначена необхідність використання системного підходу у процесі побудови комунікацій в будь-якій організації; у підтвердження визначального впливу комунікації на успіх організації було наведено узагальнені результати опитувань керівників і працівників різних організацій із різних країн стосовно недоліків в організаційних комунікаціях і потенціалу виникнення організаційних проблем у ході здійснення комунікаційного процесу; приведено ряд положень, які підтверджують необхідність наявності ефективної системи комунікації в організації; наведені аспекти діяльності організації, на які першочергово спрямовуються організаційні комунікації; розглянуті складові комунікаційної мережі (відправник, повідомлення, канал, одержувач) та етапи комунікаційного процесу; розглянуто визначення поняття комунікативного шуму; надано визначення комунікаційним бар'єрам, як явищу; перелічені та охарактеризовані основні види комунікаційних бар'єрів (особистісні, фізичні і семантичні), зокрема проаналізовані ті бар'єри, які притаманні саме організаційним комунікаціям; змістовно наведені принципи побудови системи комунікацій в організації, дотримання яких є одним із головних факторів ефективності комунікаційної системи; зазначено роль комунікативного простору у процесі реалізації стратегічних програм розвитку організації; визначені заходи і рекомендації, які, охоплюючи різні аспекти діяльності організації, сприяють підвищенню ефективності комунікаційних процесів у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації.*

**Ключові слова:** комунікація; комунікації в організації; комунікаційний процес; комунікаційні бар'єри; удосконалення комунікації

JEL classification: O15, J41

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.65.71>

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Щоденно кожна людина є учасником того чи іншого комунікаційного процесу. У ході діяльності організації комунікації набувають особливо важливого значення. Ефективне досягнення цілей організацією неможливе без узгоджених комунікацій,

адже, якщо у працівників немає можливості обмінюватися інформацією, то це унеможлиблює їх скоординовану роботу та досягнення поставлених цілей. Тому, метою кожного керівника є – зробити процес комунікації в своїй організації злагодженим і безперебійним. Неналежні комунікації сприяють зупинці багатьох організаційних процесів. Тому, питання побудови комунікаційного процесу є важливим для

ефективної роботи компанії. У свою чергу, правильній побудові будь-якого процесу передують з'ясування його природи, структури, факторів, які на нього впливають.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Завдяки аналізу останніх досліджень та публікацій знайдені праці таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як: А. Файоль, Г. Почепцов, А. Соколова, Б. Мільнер, Ф. Хміль, О. Кузьмін, Т. Бурцева, Дж. М. Лейхіф, Т. Пацкун, М. Туріянська, П. Журавльов, О. Граната, зміст яких окреслює різноманітні моделі процесу комунікації.

## **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Однак, слід зазначити, що праці цих авторів висвітлюють переважно дослідження теоретичних питань комунікацій, не розглядаючи при цьому, шляхи вдосконалення побудови організаційного комунікаційного процесу.

## **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження методичних засад процесу комунікації в організації та формування рекомендацій щодо його вдосконалення.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Дослідженню теоретичних засад процесу комунікації передують, перш за все, визначення суті самого поняття «комунікація». Досить багато вчених досліджували сутність цього терміну, в результаті чого в інформаційному просторі існує велика кількість трактувань, які поділяється згідно підходів (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний, маркетинговий), що були використані авторами у процесі дослідження (табл. 1).

Розглянуті підходи відображають багатогранність поняття «комунікація», що, у

свою чергу, викликає необхідність використання системного підходу під час побудови комунікаційного процесу в організації.

Необхідність і важливу роль ефективних комунікацій в організації підтверджують ряд положень [1]:

1. Комунікація – фундаментальний фактор існування і розвитку організації.

2. За допомогою комунікації здійснюється взаємодія із зовнішнім середовищем, визначається рівень і якість управлінських рішень, що приймаються.

3. Комунікації, забезпечуючи унікальну взаємодію між людьми, структурою, цілями, технологіями та завданнями, відображають стан внутрішнього середовища організації.

4. Комунікація породжує неформальне спілкування в процесі діяльності організації і сприяє, при належному керівництві, зближенню з нею формальної структури.

За Дж. Лафтом існують ряд моментів, на які першочергово спрямовуються організаційні комунікації [4]:

1. Продуктивний інформаційний обмін між об'єктами і суб'єктами управління, Внутрішнім та зовнішнім середовищами організації.

2. Удосконалення співробітниками та партнерами у процесі інформаційного обміну.

3. Створення окремих каналів для обміну інформацією між окремими працівниками та/чи групами працівників для координації їх завдань і дій.

4. Регуляція та оптимізація інформаційних потоків.

Прикладом, що підтверджує загальноприйнятий факт про визначальний вплив комунікацій на успіх організації, можуть слугувати опитування, в результаті яких 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників заявили, що недоліки в організаційних комунікаціях є головною перепоною на шляху до забезпечення ефективності роботи організації.

Згідно ще одного опитування приблизно 250 тис. працівників із 2000 різних компаній відзначили, що комунікаційний процес, на їх погляд, є явищем з великим потенціалом виникнення організаційних проблем [2].

**Підходи до визначення поняття «комунікація»  
(складено автором за [1-3])**

| Автор                         | Трактування   |
|-------------------------------|---|
| Лінгвістичний підхід          |   |
| Плотніков М. В.               | Комунікація – процес обміну інформацією, який має свій результат.   |
| Почепцов Г. Г.                | Комунікація – це передача інформації між двома особистостями, які представляють собою дві автономні системи.  |
| Берлесон Б.,                  | Комунікація – обмін інформацією, ідеями, почуттями тощо.  |
| Стейнер Г.                    | Комунікація розглядається тільки у контексті використання символів (слів, зображень, цифр та ін.)   |
| Філософський підхід           |   |
| Філософська енциклопедія      | Комунікація – аспект соціальної взаємодії, який носить смисловий та ідеально-змістовний характер  |
| Петрук Н. К.                  | Комунікація – відображає здатність суспільної людини до співіснування, яке є однією з головних умов життя   |
| Психологічний підхід          |   |
| Рева В. Е.                    | Комунікація розглядається як процес спілкування, носить багатогранний характер і має, вкладений відправниками, зміст  |
| Кулі Ч.                       | Комунікація – фундаментальний механізм і умова існування і розвитку людських стосунків, що використовує інформацію і засоби передачі її у просторі і часі.  |
| Беляков О. О.                 | Комунікація – вербальне і невербальне спілкування, взаємозалежні зв'язки між індивідами.  |
| Соціальний підхід             |   |
| Бурцева Т. А.                 | Комунікація – процес взаємодії людей, груп людей один з одним.  |
| Різун В. В.                   | Комунікація – процес встановлення і підтримки зв'язку, контакту між членами суспільства або певної соціальної групи, який зумовлений духовними, професійними, соціально-психологічними особливостями особистостей-учасників комунікації.        |
| Льюїс Д., Гауер Н.            | Комунікація – це такий процес обміну інформацією, який є однією з головних умов кооперативної взаємодопомоги і забезпечує координацію більш складних дій  |
| Економічний підхід            |   |
| Мільнер Б. З.                 | Комунікація – процес, який забезпечує передачу інформації великій кількості працівників всередині організації, і окремим людям та/чи інститутам за її межами  |
| Кузьмін О. Е.                 | Комунікації – зв'язок, що поєднує працівників, підрозділи, організації тощо.  |
| ЛейхіфДж. Л., ПенроузДж. М.   | Комунікація – засіб співробітництва, що обслуговує і сприяє досягненню цілей сучасного бізнесу, який передбачає виробництво, що має колективний характер праці, та характеризується використанням значних ресурсів.                             |
| Маркетинговий підхід          |   |
| Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. | Комунікації – це продуктивне спілкування з наявними чи потенційними покупцями продукції.  |
| Яловега Н. І.                 | Комунікація – комплекс заходів, який, використовуючи необхідні інструменти, забезпечує двосторонній зв'язок між підприємствами та іншими суб'єктами ринку з метою посилення ефективності господарської діяльності і збільшення впливу на ринку. |

Слід зазначити, що комунікація є складно-структурованим організаційним процесом. Кожна комунікаційна мережа складається з 4-х елементів:

1. Відправник – особа, яка є джерелом інформації, що передається;

2. Повідомлення – інформація, що передається. Варто відзначити, що для успішної комунікації, вона повинна бути викладена у зрозумілій формі;

3. Канал – засіб передачі інформації, наприклад, телефонна лінія, електронна пошта, смс-повідомлення тощо;

4. Одержувач – особа, яка отримує інформацію. Дуже важливо, щоб одержувач правильно і адекватно її зрозумів. Це має безпосередній вплив на успіх комунікації [5].

Процес комунікацій складається з наступних етапів:

1. Зародження ідеї. Обміну інформацією передують формулювання ідеї, здійснення вибору інформації для передачі. Відправник, як ініціатор комунікації, вирішує, яка саме ідея буде предметом обміну.

2. Кодування і вибір каналу. Після вибору ідеї відправник, використовуючи слова, інтонації, жести, символи, кодує її і обирає засіб передачі повідомлення.

3. Передавання. Безпосередня передача повідомлення одержувачу за допомогою обраного раніше каналу.

4. Декодування. Отримавши повідомлення, одержувач повинен декодувати його. Декодування – це перетворення символів відправника, з метою усвідомити ідею, що була ним відправлена [6].

5. Зворотний зв'язок. Зворотній зв'язок не завжди здійснюється у процесі комунікації, хоча і значно підвищує його ефективність. За наявності зворотного зв'язку – відправник і одержувач міняються ролями [1].

У комунікаційному процесі має місце бути певний рівень шуму. Комунікативний шум – це певні деформації (порушення) повідомлення, які ускладнюють процес передачі або сприйняття інформації. Внаслідок шуму, інформація може бути деформована настільки, що вже зовсім не буде мати нічого спільного з тим, що хотів донести відправник. Слід зазначити, що шум може супроводжувати будь-який етап комунікаційного процесу [7].

Організаційні комунікації характеризуються наявністю певних бар'єрів, що мають різне походження. Комунікаційні бар'єри – це деформація комунікації як процесу, наслідком якої можуть бути неадекватні дії адресата.

Виокремлюють три типи бар'єрів – особистісні, фізичні і семантичні [8].

Особистісні бар'єри – це комунікативні перешкоди, джерелом яких є людські емоції, системи цінностей і невміння слухати співрозмовника. Існує, також, імовірність їх виникнення через відмінність у місці походження, статі, соціально-економічний статусі, расі, віросповідання суб'єктів

комунікації. Психологічна дистанція (емоційна несумісність людей) також може бути віднесена до особистісних бар'єрів. Її ефект є рівноважним фізичній відстані між сторонами [8].

Фізичні бар'єри являють собою комунікативні перешкоди, головною причиною виникнення яких є фізичні (матеріальні) перепони для здійснення повноцінної комунікаційної взаємодії. До фізичних бар'єрів можуть бути віднесені: шум, що є голоснішим за процес передачі інформації, відстань між людьми, статичні перешкоди, такі як стіни. Зазвичай, суб'єкти комунікації обізнані про такого типу перешкоди і завчасно здійснюють заходи для їх оминання.

Семантичні бар'єри виникають внаслідок обмежень, що передбачаються символами, які суб'єкти комунікації обирають для передачі інформації. Існує немало символів, які мають декілька значень, проте учасники комунікаційного процесу повинні чітко визначити значення того чи іншого символу для більш коректного доведення ідеї до відома одержувача. Потенційно семантичний бар'єр може спровокувати виникнення емоційного. У такому випадку можливість продовження комунікації буде втрачена. Комунікації між представниками різних культур мають великий потенціал для виникнення особливо складних комунікаційних проблем. Обидва суб'єкти мають бути не тільки обізнані щодо буквального значення тих чи інших виразів мови що використовується, але й інтерпретувати їх належним чином, враховуючи контекст і невербальні чинники [8].

Окремо слід виділити організаційні бар'єри комунікації, такі як:

- деформація змісту повідомлення;
- невідповідність між способом передачі інформації та її сприйняттям;
- некомпетентність співробітників;
- неефективність організаційної структури;
- проблема направленості повідомлення;
- комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу;
- неефективний поділ праці;
- внутрішньо-організаційні конфлікти;
- авторитарний стиль керівництва;
- неналежне виконання керівниками своїх обов'язків;

- відсутність здорової атмосфери у процесі розробки ділової політики і мотивації для спілкування представників персоналу між собою;
- неправильне визначення прав, обов'язків і відповідальності.

Усі вище перелічені бар'єри повинні бути враховані при побудові комунікаційного процесу. Це складна задача, але одним з головних факторів її розв'язку є дотримання принципів побудови системи комунікацій в організації (табл. 2).

Таблиця 2

**Принципи побудови системи комунікацій в організації** (складено автором за [9])

| <i>Принцип</i>            | <i>Сутність</i>  |
|---------------------------|--|
| Системності               | Передбачає, що організаційні комунікації є комплексом взаємопов'язаних елементів, які, утворюючи систему, у подальшому, вступають в консолідацію із системами вищого порядку         |
| Стандартизації            | Впорядкування та регламентація побудови комунікацій організації  |
| Планування                | Передбачає плани здійснення загальної комунікаційної політики  |
| Вимірювання та оцінок     | Передбачає постійну оцінку стану комунікаційної системи  |
| Зобов'язаності            | Полягає в обов'язковій побудові та здійсненні організацією власної комунікаційної політики   |
| Комплексної автоматизації | Передбачає автоматизацію таких процесів як: збір та обробка інформації, джерелами якої є як внутрішнє так і зовнішнє середовище; оцінка ефективності системи комунікації організації |
| Спеціалізації             | Передбачає використання спеціалізованих інформаційних систем в якості інструментів комунікації   |
| Доступності               | Система комунікацій організації повинна передбачати вільний доступ до інформації для усіх, задіяних у комунікаційному процесі, суб'єктів   |
| Розвитку та вдосконалення | Безперервне вдосконалення комунікаційної системи та постійне відстеження підрозділів і підсистем, що працюють найбільш ефективно; упровадження інновацій                             |
| Неперервності             | Оптимальна організація процесів функціонування системи комунікацій   |

Підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації можуть сприяти: вміння чітко визначати ідею комунікації як процесу; об'єктивне визначення мети здійснення кожної з комунікацій; чітке пояснення повідомлення, демонстрація розуміння, відвертість у спілкуванні; регулювання інформаційних потоків; звертання уваги на інтонацію мовлення та однозначність інтерпретації; наповнення повідомлення корисною та цінною інформацією для одержувача; постійне сприяння наявності зворотного зв'язку; регулярне вживання управлінських дій, спрямованих на полегшення обміну інформацією, як по вертикалі, так і по горизонталі; розгортання системи збору та накопичення пропозицій; використання внутрішньо-організаційних інформаційних систем, таких як: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди тощо; планування комунікаційного процесу наперед; застосування досягнень сучасних інформаційних технологій.

Однією з головних умов реалізації стратегічних програм розвитку будь-якої організації є якісний комунікативний простір, створення якого досягається шляхом удосконалення комунікаційних бізнес-процесів та побудови системи ефективних комунікацій.

Вдосконаленню комунікаційних процесів в організації може сприяти дотримання наступних рекомендацій: паралельно використовувати декілька каналів зв'язку при передачі повідомлень (наприклад, у письмовій та усній формах); свідомо впроваджувати в діяльність працівників організації: ділові зустрічі з колегами, обговорення перспективних змін, звітування за результатами контролю; оптимізувати структуру організаційного комунікаційного процесу шляхом усунення зайвих та дублюючих операцій; удосконалювати документообіг; враховувати думку і пропозиції членів трудового колективу щодо вдосконалення обміну інформацією; систематичне підвищення кваліфікації управлінських працівників; оптимізувати та

удосконалювати організаційну структуру управління; впроваджувати використання сучасних інформаційних технологій та вживати заходів з оновлення технічної інфраструктури.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Підводячи підсумки, можна зазначити, що у даній роботі було узагальнено теоретичні засади комунікацій та комунікаційного процесу в організації, визначено основні види бар'єрів, які можуть трапитися на шляху до ефективних комунікацій та розроблено необхідні рекомендації щодо вдосконалення комунікаційного процесу.

Варто відзначити, що налагоджений процес комунікацій безпосередньо сприяє успішному функціонуванню організації, формуванню та існуванню організаційної

структури, засвоєнню та проповідуванню корпоративних цінностей. Крім того, розвиток співробітників (що відбувається виключно у належно сформованому комунікаційному середовищі), зокрема їх професійних та ділових якостей, розкриття творчого потенціалу, сприяє досягненню організаційних цілей.

Вдало спланована та ефективно реалізована система комунікацій є одним із визначальних факторів досягнення головної мети організації, адже забезпечує результативний обмін інформацією між усіма контрагентами, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах організації. Система комунікацій може бути ефективною тільки, якщо її формування супроводжується ретельним регулюванням та організацією всіх інформаційних потоків, належними вхідними ресурсами, технологіями та управлінськими взаємодіями.

## Література

1. Пересада А.С. Формування комунікаційного процесу в організації. *Управління розвитком*. 2012. №13. С. 40-45 / <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1512>.
2. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>.
3. Кривіцька В. В.. Організація комунікаційного процесу на підприємстві. XLVII Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/3896/3214>.
4. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А., Загоруйко В. Комунікаційні процеси в бізнес-моделях. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 202129, 81-89. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/423>.
5. Агрокебети - новітня магістерська програма. Комунікації всередині компанії: що це, як працює і як поліпшити комунікації в організації. <https://inlnk.ru/jEKdRL>.
6. Дистанційне навчання КФКСумДУ. Конспект. Ч.2. Комунікації у системі управління. <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=4011&chapterid=2055>.
7. Комунікативний шум. <https://studfile.net/preview/7842564/page:5/>.
8. Види комунікаційних бар'єрів. [http://срк.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=275](http://срк.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=275).
9. Концепція системи комунікацій еколого-економічного управління підприємством. <https://msd.in.ua/koncepciya-sistemi-komunikacij-ekologo-ekonomichnogo-upravlinnya-pidpriyemstvom/>
10. Лозовський О.М., Заяц О.М. Управління комунікаційним процесом на підприємстві Specialized and multidisciplinary scientific researches: with proceedings of the international scientific and practical conference, december 11, 2020. Amsterdam. Netherland, 2020. Vol. 1. P. 133 - 137. DOI 10.36074/11.12.2020.v1.43 // <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=26726>.

## References

1. Peresada A. S. (2012) Formuvannia komunikatsiinoho protsesu v orhanizatsii [Formation of the communication process in the organization]. *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 13, pp. 40-45, available at URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1512>.
2. Komunikatsii v orhanizatsiiah: protses, typu, zviazky, bariery, available at URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>.



3. Kryvitska V. V. Orhanizatsiia komunikatsiinoho protsesu na pidpriumstvi. XLVII Scientific and technical conference of the Faculty of Management and Information Security. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/3896/3214>.
4. Lypych, L. H., Khilukha, O. A., Kushnir, M. A., Zahoruiko, V. (2021). Komunikatsiini protsesy v biznes-modeliakh [Communication processes in business models] *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 29, pp. 81-89, available at URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/423>.
5. Ahrokebety - novitnia mahisterska prohrama : Komunikatsii vsередyni kompanii: shcho tse, yak pratsiuie i yak polipshyty komunikatsii v orhanizatsii, available at URL: <https://inlnk.ru/jEKdRL>.
6. Dystantsiine navchannia KFKSumDU. *Konspekt. Ch.2. Komunikatsii u systemi upravlinnia*, available at URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=4011&chapterid=2055>.
7. *Komunikatyvnyi shum*, available at URL: <https://studfile.net/preview/7842564/page/5/>.
8. Vydy komunikatsiinykh barieriv: Kyivskiy miskiy tsentr perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii pratsivnykiv orhaniv derzhavnoi vlady, orhaniv mistsevoho samovriaduvannia, derzhavnykh pidpriumstv, ustanov i orhanizatsii, available at URL: [http://cpk.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=275](http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=275)
9. Kontseptsiiia systemy komunikatsii ekoloho-ekonomichnoho upravlinnia pidpriumstvom, available at URL: <https://msd.in.ua/koncepciya-sistemi-komunikacij-ekologo-ekonomichnogo-upravlinnya-pidpriumstvom/>
10. Lozovskiy O. M., Zaiats O. M. Upravlinnia komunikatsiinykh protsesom na pidpriumstvi, available at URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=26726>

---

### Abstract

#### **DOMIN Maksym, YEDYNAK Volodymyr. Building a communication process in the organization**

*The main approaches (marketing, economic, social, psychological, philosophical, linguistic) to the definition of the concept of communication and communication process are considered in the work; identified the need to use a systematic approach in the process of building communications in any organization; to confirm the decisive influence of communication on the success of the organization, the generalized results of surveys of managers and employees of different organizations from different countries on the shortcomings in organizational communications and the potential for organizational problems during the communication process; a number of provisions are presented, which confirm the need for an effective communication system in the organization; the aspects of the organization's activity to which organizational communications are primarily directed are given; the components of the communication network (sender, message, channel, recipient) and stages of the communication process are considered; the definition of the concept of communicative noise is considered; the definition of communication barriers as a phenomenon is given; the main types of communication barriers (personal, physical and semantic) are listed and characterized, in particular, those barriers that are inherent in organizational communications are analyzed; the principles of building a communication system in the organization, compliance with which is one of the main factors in the effectiveness of the communication system; the role of communicative space in the process of implementation of strategic programs of organization development is indicated; identified measures and recommendations that, covering various aspects of the organization, help to improve the effectiveness of communication processes in the internal and external environments of the organization.*

**Keywords:** communication; communications in the organization; communication process; communication barriers; improving communication

---

Стаття надійшла до редакції 12.07.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 65-71.

Domin M., Yedynak V. (2022) Building a communication process in the organization. *Innovation and Sustainability*, no. 3, pp. 65-71.