

УДК 316.772.4

*Зоряна Двуліт, к. е. н., доц.  
(доцент кафедри «Менеджмент організацій і логістика»,  
Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

### **ОСНОВНІ ВИМОГИ ДО КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

*У статті розглянута сутність комунікаційного процесу та його значення для успішного ведення бізнесу й ефективного менеджменту і маркетингу. Розкрито поняття комунікації, виявлені основні підходи до класифікації комунікацій, визначені елементи і етапи комунікацій, охарактеризовані комунікаційні бар'єри. Автором висвітлені правила ефективності комунікації. Досліджені засади формування комунікаційної стратегії.*

*У сучасних умовах ведення бізнесу комунікаційний процес охоплює комунікації між організацією та зовнішнім середовищем, зокрема через рекламу; організаційні комунікації – між різними рівнями управління, підрозділами (відділами, цехами, службами тощо), менеджером (керівником) і персоналом; міжособисті комунікації – між окремими особами, працівниками.*

*Ключові слова:* комунікації, комунікаційний процес, комунікаційні бар'єри, комунікаційні стратегії, менеджмент, маркетинг.

*Зоряна Двуліт, к. э. н., доц.  
(доцент кафедры «Менеджмент организации и логистика»,  
Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

### **ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К КОММУНИКАЦИОННОМУ ПРОЦЕССУ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА**

*В статье рассмотрена сущность коммуникационного процесса и его значение для успешного ведения бизнеса, а также эффективного менеджмента и маркетинга. Раскрыто понятие коммуникации, установлены основные подходы к классификации коммуникаций, определены элементы и этапы коммуникаций, охарактеризованы коммуникационные барьеры. Автор представил правила эффективности коммуникаций. Исследованы основы формирования коммуникационной стратегии.*

*В современных условиях ведения бизнеса коммуникационный процесс включает коммуникации между организацией и внешней средой, в частности через*

© Двуліт З. П., 2014

*рекламу; организационные коммуникации – между разными уровнями управления, подразделениями (отделами, цехами, службами и т.п.), менеджером (руководителем) и персоналом; межличностные коммуникации – между отдельными лицами, работниками.*

*Ключевые слова:* коммуникации, коммуникационный процесс, коммуникационные барьеры, коммуникационные стратегии, менеджмент, маркетинг.

**Zoriana Dvulit, PhD**

*(Docent of «Management of organization and logistics» Chair,  
State Economy and Technology University of Transport)*

### THE BASIC REQUIREMENTS TO COMMUNICATION PROCESS IN THE MODERN TERMS OF DOING BUSINESS

*The author examines in the article the essence of communication process and its value for the successful doing of business and for the effective management and marketing. The author exposes the concept of communication, discovers the basic approach to classification of communications, determines elements and stages of communications, characterizes the communication barriers. In the article the rules of efficiency of communication are reflected. The author investigates principles of forming of communication strategy.*

*In the modern terms of doing business the communication process includes communications between organization and environment, in particular through an advertisement; organizational communications – between different levels of management, subdivisions (departments, workshops and others like that), manager and personnel; interpersonal communications – between individuals, workers.*

*Keywords:* communications, communication process, communication barriers, communication strategies, management, marketing.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ведення бізнесу особливо актуальними є питання комунікаційного процесу. Проблема ефективних комунікацій – одна з ключових у діяльності керівників, оскільки за їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, що виражені різними символами та мають певне смислове навантаження. Дослідження свідчать, що керівник на комунікації може витратити від 50 до 90 % усього часу [8]. Отже, ефективність його діяльності залежить від уміння забезпечувати комунікації не лише у власній діяльності, а й у діяльності своїх підлеглих.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, – це одна з найбільших проблем в організаціях.

Комунікації – це складний процес, який включає ряд взаємопов'язаних кроків, кожен із яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, у якому кожному належить активна роль. Комунікація – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками). Комунікації є процесами зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо. Вони супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації.

Разом з тим, хоча загально визнано, що комунікації мають велике значення для успіху організацій, дані опитування показали, що 73% американських, 63% англійських та 85% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності управління. Згідно зі ще одним опитуванням приблизно 250 тис. працівників 2000 різноманітних компаній вважають, що обмін інформацією є однією з найскладніших проблем їх організації [12]. Ці опитування показують, що неефективні комунікації – одна з головних сфер виникнення проблем.

Тому ефективно працюючі керівники – це ті, які ефективні у комунікаціях. Вони уявляють суть комунікаційного процесу, володіють добре розвинутим умінням усного та письмового спілкування і розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією. Це підтверджують слова одного з керівників американської фірми «Сірс», що зумів збільшити обсяг продажів з 5 до 15 млрд доларів на рік, який так пояснив свою причину успіху: «Багато років тому ми зрозуміли, що існує тільки один спосіб розширити справу – поліпшити комунікацію» [12].

Окрім того, на сучасному етапі, за словами Ж.Ж. Ламбена [8], «завершена ера масового маркетингу», внаслідок змін в економіці, які привели до втрати ефективності традиційних засобів масового маркетингу і, насамперед, традиційної реклами. Це означає заміну комунікаційного монологу справжнім діалогом із споживачами. З перенесенням акцентів на індивідуальну роботу з учасниками ринку, підвищується значення маркетингових комунікацій. Так, російський дослідник М. Рюмін запропонував комунікаційну концепцію маркетингу, засновану на аналізі ролі маркетингових комунікацій у сучасному бізнесі [17].

Передумовою створення цієї концепції став розвиток і використання нових інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах бізнесу. Відбулася зміна ставлення до інформації і розширення можливості отримання і використання інформації для посилення конкурентоспроможності підприємства. Цим визначається необхідність вирішення складної задачі – створення нової моделі підприємницької діяльності в інформаційному суспільстві, що забезпечить нормальну адаптацію і ефективне існування підприємства в умовах сучасного ринку, а також підвищить його конкурентоспроможність. Та роль, яку повинні відігравати маркетингові комунікації в умовах інформаційного суспільства, змушує переглянути традиційні принципи і методи управління підприємством, оскільки жодна з існуючих концепцій маркетингу не приділяє питанню управління маркетинговими комунікаціями належної уваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню загального поняття комунікацій і комунікаційного процесу присвячено чимало праць закордонних та вітчизняних учених. Слід відзначити вагомий вклад таких авторів, як: Д. Шульц, Б. Барнс, П. Постма, Б. Карлофф, Дж. О'Шоннесі, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Дж. Росітер, Л. Персі, Р. Акофф, Л. Баркер, Ф. Денс, А. Зверинцев, П. Сміт, У. Шрамм, С. Хацлетон, Ф.І. Хміль та ін. [12, 4]. Зокрема, американські автори М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі досліджували сутність і основні підходи до класифікації комунікацій [12]. Курт Девіс, автор багатьох робіт із біхевіористики, аналізував типи комунікаційних ланцюгів. Теоретик

комунікацій Раймонд Росс та Уілдер Шрамм вивчали моделі комунікаційних зв'язків. Суттєвий внесок у розвиток теорії комунікації зроблено в працях українських вчених: В. Бебик, Г. Журавель, В. Королько, В. Мазуренко, В. Моїсєєв, Г. Почепцов, Т. Примак, Є. Ромат та ін. [11, 15, 16, 13].

Вивченню комунікаційних процесів в економічній діяльності, проблем організації, функціонування та підвищення ефективності комунікацій також присвячено багато праць закордонних і вітчизняних авторів. Серед них: І. Альошина, Г. Багієв, П. Бейнз, Дж. Бернет, С. Блек, Б. Борисов, К. Ботан, М. Горенбургов, Дж. Груніг, Е. Гюммессон, Д. Доті, Дж. Лейхіфф, С. Катліп, О. Потапова, В. Співак, А. Тікер, В. Черенков, О. Чумиков, Р. Харлоу та ін. [3, 10, 14].

Попри те, більшість дослідників займалися питаннями комунікації загалом, не приділяючи уваги специфіці комунікаційного процесу у бізнесі, що потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є охарактеризувати комунікаційний процес в сучасних умовах ведення бізнесу та проаналізувати його основні вимоги.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комунікації класифікують за різними ознаками: 1. За сферою охоплення: а) між організацією і зовнішнім середовищем (наприклад, обмін інформацією відбувається через рекламу); б) організаційні, які можуть здійснюватись: від вищих рівнів управління до нижчих («зверху до низу»), від нижчих рівнів управління до вищих («знизу догори»), між різними підрозділами (відділами, цехами, службами тощо), між менеджером (керівником) і його робочою групою; в) міжособисті, які виникають між окремими особами, працівниками. 2. За способом виникнення: а) формальні, б) неформальні. 3. За способом здійснення: а) вербальні, б) невербальні. Дослідження виявили, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50-90 % свого часу. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі взаємних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. А також, як з'ясовано, 55 % опитаних службовців вважають, що їхні власні письмові комуникативні навички посередні або слабкі, тому вони обирають усні комунікації [8].

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією на засадах використання певних складових та реалізації відповідних етапів з метою розв'язання конкретної проблеми.

Згідно з М.Х. Месконом [12] основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати уявлення про елементи та етапи процесу.

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи: 1) відправник (джерело) – особа, що генерує ідеї або збирає і передає інформацію; 2) повідомлення – власне інформація, закодована за допомогою символів; 3) канал – засіб передачі інформації; 4) одержувач (споживач) – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її. При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів: зародження ідеї; кодування і вибір каналу; передача ідеї; декодування; зворотний зв'язок та перешкоди. Їх завдання – скласти повідомлення і використовувати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і підтримали вихідну ідею. Це складно, тому що на кожному етапі зміст повідомлення може бути спотворений або повністю втрачений [1].

При обміні інформацією можуть виникати специфічні комунікаційні бар'єри, перешкоди. Вони існують як на рівні міжособистісних, так і організаційних комунікацій. Міжособистісні бар'єри – це: бар'єри сприйняття; семантичні бар'єри; невербальні перешкоди; поганий зворотній зв'язок; невміння слухати. До перешкод в організаційних комунікаціях належать: 1. Спотворення повідомлень; 2. Інформаційні перевантаження; 3. Незадовільна структура організації [5]. Звідси можна зробити висновок, що взаєморозуміння між керівником і людиною, який є одержувачем інформації для подальшої її передачі за призначенням – тобто секретарем, особистим помічником, асистентом, – є ключем до ефективного обміну інформацією.

У практиці менеджменту розроблені спеціальні форми ділових комунікацій, успішне використання яких дозволяє підвищити якість і продуктивність ділових комунікацій. До них належать: бесіди, телефонні розмови, наради, переговори, конференції.

Обсяги інформації, що перебуває в обігу у суспільстві, зумовили появу нових технологій роботи з нею, нових засобів зв'язку (таких, як: комп'ютерні мережі, в тому числі Інтернет, електронна і голосова пошта, факс, телеконференція, відеоконференція, електронний обмін даними, інтрамережі, або внутрішні мережі). Завдяки розвитку інформаційних технологій в організації з'являються нові професії. Наприклад, «читач електронної пошти», яких в США наймають до 48 % великих корпорацій: вони необхідні для перевірки вихідних листів на предмет наявності в них інформації, що становить комерційну таємницю або інтелектуальну власність [18].

Поза тим, удосконалення інформаційних технологій може як підвищити ефективність комунікацій, так і знизити її. Тому менеджеру для забезпечення нормальної роботи слід дотримуватися правил ефективної комунікації: 1) визначити, яка інформація є терміною; 2) яка інформація повинна копіюватися або переадресовуватися і кому; 3) кому і яка інформація повинна надходити; 4) встановити періодичність знищення електронних та інших документів; 5) визначити терміни відповіді на кожен вид комунікації; 6) не перевищувати встановлений максимальний обсяг повідомлень; 7) виробити правила проведення наради [17].

В сучасних умовах ведення бізнесу, враховуючи тенденції маркетингу, можна говорити, з одного боку, про втрату ефективності товарної і цінової конкуренції на сучасному ринку, на зміну яким приходить конкуренція у сфері комунікацій і реклами. З іншого боку, тенденція персоніфікації маркетингу і зростання значення комунікаційної складової маркетингового управління підприємством, про яку говорить Ж. Ж. Ламбен [8], підкріплена розвитком технічного прогресу. Із зростанням інформатизації суспільства, розвитком телекомунікаційних технологій, стає досяжною інформація про кожне підприємство і людину, про їх бажання і потреби. Володіння повнішою інформацією дозволяє ефективно прогнозувати майбутні потреби. Розвиток телекомунікаційних технологій дає можливість здійснювати комунікації в інтерактивному режимі (з практично миттєвим зворотним зв'язком). При цьому ефективність комунікацій зростає на порядок, що дозволяє використовувати їх як потужний інструмент конкурентної боротьби.

Сучасні умови існування підприємства в умовах конкурентного середовища передбачають підвищення вимог до планування, оцінки ефективності комунікацій, до їх оперативності, охоплення цільових ринків в країні і за її межами, розширення цілей комунікаційної діяльності, методам оцінки комунікаційної стратегії. Все це вимагає використання сучасних методик при формуванні комунікаційної стратегії [18].

Формування комунікаційної стратегії передбачає здійснення діяльності відповідно до наступних етапів: формування бюджету; творчість і творчий інструктаж;

попередня розробка і тестування; створення комунікаційного повідомлення; огляд і планування ЗМІ; оцінка комунікаційної кампанії. Дані етапи є традиційними. Проте, враховуючи виявлені особливості процесу сприйняття реклами і споживчої поведінки, дані етапи вимагають уточнення. Так, для підприємства при формуванні комунікаційної стратегії можливі дві альтернативи: орієнтація на глобальний ринок і здійснення комунікаційної діяльності на рівні сегменту [11].

Значущість комунікаційної інформації для підприємств зростає. Це пов'язано з кількома причинами. По-перше, в результаті ускладнення суспільної поведінки посилюються інформаційні потреби споживачів. Інформація перетворюється на масовий продукт, а зростаючу потребу в комунікаційній інформації починають відчувати не лише учасники ринку, а й масові споживачі. По-друге, комунікація стає не лише повідомленням, що має конкретний зміст, а економічною категорією. Вона отримує ринкову оцінку і перестає бути безкоштовним продуктом. Виникає комунікаційний ринок, де інформація продається і купується, а операції з інформацією приносять прибутки і збитки. Розширюються інвестиції в інформацію з метою отримання нової інформації, створення різного роду інновацій для витягання додаткового прибутку, а також дії на поведінку людей. По-третє, різко зросли технологічні можливості отримання, зберігання і використання комунікацій у все більших обсягах. Спрямування і швидкість зміни інформаційних потоків, способи створення і поглинання (використання) комунікацій визначають структуру інформаційного простору. Технологічне лідерство в комунікаціях захопили інформаційні технології, в основі яких лежить взаємодія комп'ютерної мережі і споживача [11]. На прикладі Інтернету видно зростаючу глобальність комунікаційного простору. Усе це зумовлює проведення глибокого аналізу і облік особливостей інформації при виявленні цілей комунікаційної стратегії і плануванні комунікаційної діяльності підприємства.

**Висновки.** Інформація є технологічною основою менеджменту. Менеджер використовує інформацію у своїй діяльності, і в той же час вона є продуктом своєї діяльності у вигляді управлінських рішень та нормативів діяльності. Комунікаційний процес забезпечує рух інформації в ході здійснення управлінського впливу і за рахунок зворотного зв'язку перетворює його у взаємодію, що значно підвищує якість управління. Ефективність комунікаційного процесу залежить від того, чи враховує менеджер в комунікаційному процесі наявні бар'єри.

В сучасних умовах ведення бізнесу комунікаційний процес охоплює комунікації між організацією і зовнішнім середовищем, зокрема через рекламу; організаційні комунікації – між різними рівнями управління, різними підрозділами (відділами, цехами тощо), менеджером і персоналом; міжособисті комунікації – між окремими особами, працівниками.

У практиці менеджменту розроблені спеціальні форми ділових комунікацій: бесіди, телефонні розмови, наради, переговори, конференції.

Окрім того, обсяги інформації, що перебуває в обігу у суспільстві, зумовили появу нових технологій роботи з нею, нових засобів зв'язку, таких як: комп'ютерні мережі, в тому числі Інтернет, електронна і голосова пошта, факс, телеконференція, відеоконференція, електронний обмін даними, інтрамережі, або внутрішні мережі.

На сучасному етапі відбувається розвиток і використання нових інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах бізнесу. Відбулася зміна ставлення до інформації і розширення можливості отримання і використання інформації для посилення конкурентоспроможності підприємства. Відтак, вагомо зросла роль маркетингових комунікацій в умовах інформаційного суспільства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрусяк О.І. Особливості бізнес-комунікацій у системі міжнародних економічних відносин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – N 12(102).
2. Білоус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність / Білоус О.Г., Панченко С.Г. – К.: Знання, 1992. – 40 с.
3. Горенбургов М.А. Бизнес-коммуникации и эффективность предпринимательства: Дис... д-ра экон. наук: 08.00.30. – СПб., 1997. – 298 с.
4. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент PR. – СПб.: Союз, 1997. – 288 с.
5. Йохна М.А. Проблеми міжкультурних комунікацій у інформаційному забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Йохна М.А., Вешко О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/5071/1/Johna%20M..pdf>
6. Кисельов А.П. Теорія і практика сучасного бізнесу. – К.: Лібра, 1995.
7. Коротков Е.М. Концепция российского менеджмента. – М., 2004.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
9. Литовченко І.Л. Удосконалення класифікації засобів маркетингової комунікативної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2670/1/14.pdf>
10. Лэйхифф Дж.М. Бизнес-коммуникации / Лэйхифф Дж.М., Пенроуз Дж.М. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
11. Мазуренко В.П. Сучасні тенденції розвитку комунікаційних процесів в умовах глобалізації / Мазуренко В.П., Францишко О. // Актуальні проблеми міжнародних відносин: Зб. наук. праць. – Вип. 75: В 2-х ч. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка; Інститут міжнародних відносин, 2008. – Ч. I. – С. 115-120.
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2004. – 800 с.
13. Примак Т.О. Методологічні підходи до визначення поняття «комунікація» у суспільстві та бізнесі // Вісник Сумського державного університету. – 2002. – N 7. – С. 174-179.
14. Потапова О.Н. Деловые коммуникации во внешней среде предпринимательского бизнеса: Дис... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2005. – 136 с.
15. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации. – М.: Центр, 1998.
16. Почепцов Г.Г. Теорія комунікації. – 2-ге вид., доп. – К.: Вид. центр «Київський університет», 1999. – 308 с.
17. Рюмин М. Маркетинговые коммуникации. – М., 2008.
18. Сушко О.В. Організація формування маркетингової комунікаційної стратегії // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – С. 374-382.
19. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 2000. – 208 с.

REFERENCES

1. Andrusiak O.I. *Osoblyvosti biznes-komunikatsii u systemi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn* [Features of business communications in international economic relations] // *Aktualni problemy ekonomiky*. – 2009. – N 12(102).
2. Bilous O.H. *Menedzhment: konkurentozdatnist i efektuvnist* [Management: Competitiveness and Efficiency] / Bilous O.H., Panchenko S.H. – Kiev: Znannia, 1992. – 40 s.
3. Horenburhov M.A. *Biznes-kommunikatsii i effektivnost predprinimatelstva* [Business communications and the effectiveness of entrepreneurship]: Dis... d-ra ekon. nauk: 08.00.30. – Sankt-Peterburg, 1997. – 298 s.
4. Zverintsev A.B. *Kommunikatsionnyy menedzhment PR*. [Communication Management PR] – Sankt-Peterburg; Soiuz, 1997. – 288 s.
5. Yokhna M.A. *Problemy mizhkulturnykh komunikatsii u informatsiinomu zabezpechenni zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva* [Problems of intercultural communication in information security International Business] / Yokhna M.A., Veshko O.V. [Elektronni resurs]. – Rezhym dostupu: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/5071/1/Johna%20M..pdf>
6. Kiselov A.P. *Teoriia i praktyka suchasnoho biznesu*. [Theory and practice of modern business] – Kiev: Libra, 1995.

7. Korotkov E.M. *Kontseptsuia rossiyskogo menedzhmenta*. [The concept of the Russian management ] – Moskva, 2004.
8. Lamben Zh.-Zh. *Menedzhment, orientirovanny na rynek*. [Management, which is a market-oriented ] – Sankt-Peterburg: Piter, 2005. – 800 s.
9. Lytovchenko I.L. *Udoskonalennia klasyfikatsii zasobiv marketynhovoї komunikativnoї diialnosti* [Improving Classification of marketing communication activities]. – Rezhym dostupu: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2670/1/14.pdf>
10. Leykhiff Dzh. M. *Biznes-kommunikatsii* [Business Communication] / Leykhiff Dzh. M., Penrouz Dzh. M. – Sankt-Peterburg: Piter, 2001. – 688 s.
11. Mazurenko V.P. *Suchasni tendentsii rozvytku komunikatsiinykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii* [Modern trends in communication processes in the context of globalization] / Mazurenko V.P., Frantsyshko O. // *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn: Zb. nauk. prats.* – Vyp. 75: V 2-kh ch. – Kiev: Kievski natsionalni universytet imeni Tarasa Shevchenka; Instytut mizhnarodnykh vidnosyn, 2008. – Ch. I. – S. 115-120.
12. Meskon M.Kh. *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management] / Meskon M.Kh., Albert M., Khedouri F. – Moskva: Delo, 2004. – 800 s.
13. Prymak T.O. *Metodolohichni pidkhody do vyznachennia poniattia «komunikatsiia» u suspilstvi ta biznesi* [Methodological approaches to the definition of «communication» in society and business] // *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu*. – 2002. – N 7. – S. 174-179.
14. Potapova O.N. *Delovie komunikatsii vo vneshney srede predprinimatelskogo biznesa* [Business communication in the environment of enterprise business]: Dis... kand. ekon. nauk: 08.00.05. – Moskva, 2005. – 136 s.
15. Pocheptsov G.G. *Teoriia i praktika komunikatsii*. [Theory and practice of communication] – Moskva: Tsentr, 1998.
16. Pocheptsov H.H. *Teoriia komunikatsii*. [Theory of communication] – 2-he vyd., dop. – Kiev: Vyd. tsentr «Kievski universytet», 1999. – 308 s.
17. Riumin M. *Marketingovie komunikatsii*. [Marketing Communications] – Moskva, 2008.
18. Sushko O.V. *Orhanizatsiia formuvannia marketynhovoї komunikatsiinoї stratehii* [Organization of formation of marketing communication strategy] // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. – 2011. – S. 374-382.
19. Tverdokhlib M.H. *Informatsiine zabezpechennia menedzhmentu* [Information Management provision]: Navch. posibn. – Kiev: KNEU, 2000. – 208 s.