

УДК 004:658.114

Задорожна Анна Володимирівна

*кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Задорожная Анна Владимировна

*кандидат физико-математических наук, доцент,
доцент кафедры цифровой экономики и бизнес-аналитики
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

Zadorozhna Anna

*PhD in Physics and Mathematics, Associate Professor
Ivan Franko National University of Lviv*

СУЧАСНІ ФОРМИ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В БІЗНЕСІ
СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В
БИЗНЕСЕ
THE MODERN FORMS OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN
BUSINESS

***Анотація.** У статті досліджуються питання застосування комунікацій в бізнесі. Наголошено на важливій ролі комунікацій у функціонуванні та здобутті певних досягнень для організації/бізнесу на ринку. Розглянуто один з підвидів комунікацій – ділові комунікації, такі їх ознаки, як регламентованість та детермінованість. Ще однією важливою характеристикою ділової комунікації є обов'язкове зазначення статусу того чи іншого працівника, що дозволяє будувати відносини як «керівник-підлеглий» в одній структурі, так і «керівник-керівник» для різних організацій.*

Зазначається, що хоча явно вплив ділових комунікацій не можна в повній мірі прослідкувати, проте опосередковано вони впливають на успішність та прибутковість економічної діяльності організації. Вказано на втрати, які несуть організації, які не працюють над успішними діловими комунікаціями. Зазначається, що комунікація є важливою складовою частиною корпоративної культури. Представлено класифікацію ділових комунікацій за різними ознаками – за середовищем, в якому здійснюється інформаційний обмін, за способом передачі інформації, за ознакою розташування комунікаторів у просторі. Наголошено, що недосконалість ділового спілкування, у тому числі внутрішнього, часто призводить компанії до суттєвих збитків, тому слід приділяти увагу побудові як матричних («керівник-підлеглий», «відділ-відділ») зв'язків всередині самих компаній, так і зовнішнім зв'язкам.

Дано характеристику різним формам ділових комунікацій, приділено увагу сучасним способам організації ділових комунікацій. Зроблено акцент на важливості правильного вибору форми ділової комунікації з метою досягнення позитивного результату. Зазначається, що кожна з форм ділового спілкування володіє своїм набором переваг та недоліків та особливостями проведення, урахувати які є вкрай важливим при їх організації.

Наголошено на особливостях проведення ділових комунікацій в епоху пандемії. Так, виклики пандемії спричинили збільшення ролі тих форм ділової комунікації, які можна проводити дистанційно, із застосуванням сучасних телекомунікаційних та комп'ютерних технологій, хоча й ці комунікації володіють рядом недоліків, які слід брати до уваги.

Ключові слова: цифрова економіка, бізнес-комунікації, ділове середовище, онлайн-комунікації, внутрішні та зовнішні комунікації.

Аннотация. В статье изучаются вопросы применения коммуникаций в бизнесе. Отмечено важную роль коммуникаций в функционировании и получении определенных достижений для организации/бизнеса на рынке. Рассмотрено один из подвидов коммуникаций – деловые коммуникации, такие их признаки как регламентированность и детерминированность. Еще одной важной характеристикой деловой коммуникации является обязательное указание статуса того или иного работника, позволяющего строить отношения как «руководитель-подчиненный» в одной структуре, так и «руководитель-руководитель» для разных организаций.

Отмечается, что хотя очевидное влияние деловых коммуникаций нельзя в полной мере проследить, однако опосредованно они влияют на успешность и прибыльность экономической деятельности организации. Указано на потери, которые несут организации, не работающие над успешными деловыми коммуникациями. Отмечается, что коммуникация является важной составляющей корпоративной культуры. Представлена классификация деловых коммуникаций по разным признакам – среде, в которой осуществляется информационный обмен, по способу передачи информации, по признаку расположения коммуникаторов в пространстве. Отмечено, что несовершенство делового общения, в том числе внутреннего, часто приводит компании к существенным убыткам, поэтому следует уделять внимание построению как матричных («руководитель-подчиненный», «отдел-отдел») связей внутри самих компаний, так и внешним связям.

Дано характеристику разным формам деловых коммуникаций, уделено внимание современным способам организации деловых коммуникаций. Сделан акцент на важности правильного выбора формы деловой коммуникации с целью достижения положительного результата. Отмечается, что каждая из форм делового общения обладает своим

набором преимуществ и недостатков и особенностями проведения, учитывать которые крайне важно при их организации.

Отмечено особенности проведения деловых коммуникаций в эпоху пандемии. Так, вызовы пандемии повлекли за собой увеличение роли тех форм деловой коммуникации, которые можно проводить дистанционно, с применением современных телекоммуникационных и компьютерных технологий, хотя и эти коммуникации обладают рядом недостатков, которые следует принимать во внимание.

Ключевые слова: *цифровая экономика, бизнес-коммуникации, деловая среда, онлайн-коммуникации, внутренние и внешние коммуникации.*

Summary. *The application of communications in business is studied. The important role of communications in the functioning and obtaining certain achievements for an organization / business in the market is noted. Considered one of the subspecies of communications - business communications, their features such as regulation and determinism. Another important characteristic of business communication is the obligatory indication of the status of an employee, which allows building relationships both "boss-subordinate" in one structure, and "boss-boss" for different organizations.*

It is noted that although the obvious impact of business communications cannot be fully traced, however, they indirectly affect the success and profitability of the economic activity of the organization. Pointed out the losses incurred by organizations that do not work on successful business communications. It is noted that communication is an important component of corporate culture. The classification of business communications is presented according to various criteria - the environment in which information exchange is carried out, according to the method of information transfer, according to the location of communicators in space. It is noted that the imperfection of business

communication, including internal communication, often leads companies to significant losses, therefore, attention should be paid to building both matrix ("boss-subordinate", "department-department") links within the companies themselves, and external relations.

The characteristic of various forms of business communications is given, attention is paid to modern ways of organizing business communications. Emphasis is placed on the importance of choosing the right form of business communication in order to achieve a positive result. It is noted that each of the forms of business communication has its own set of advantages and disadvantages and features, which are extremely important to take into account when organizing them.

The features of conducting business communications in the era of a pandemic are noted. Thus, the challenges of the pandemic have led to an increase in the role of those forms of business communication that can be carried out remotely, using modern telecommunications and computer technologies, although these communications also have a number of shortcomings that should be taken into account.

Key words: *digital economy, business communications, business environment, online communications, internal and external communications.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. В основі поняття комунікації лежить устанавлення активного спілкування між учасниками взаємодії, причому визначальним є факт обміну інформацією між ними. Тут слід також брати до уваги, що лише одним обміном інформацією спілкування не обмежується. Воно може включати формування, уточнення та розвиток інформації. Значення комунікації в функціонуванні та здобутті певних досягнень для організації/бізнесу на ринку добре свого часу зазначив Т. А. Мерфі, голова правління General Motors: «...комунікації важливіші за все...ефективні комунікації можуть забезпечити і успіх, і

невдачу або, принаймні, визначити ступінь успіху» [1]. Комунікації є важливими як для організації, так і для її працівників; як для прийняття рішень, так і для їх виконання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі питання особливостей вибору форм комунікацій для бізнесу розглядалися такими авторами, як Гриньова Н. Є. та Карпенко М. О. [2], Шавкун І. Г. [3] та ін.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження ролі ділових комунікацій у функціонуванні бізнесу, установленні та їх підтриманні, оцінці особливостей, переваг і недоліків різних видів ділових комунікацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під діловим спілкуванням слід розуміти таку форму комунікації, яка побудована на співробітництві та партнерстві суб'єктів (або групи суб'єктів), що в кінцевому підсумку принесе результат діяльності, в основному у вигляді матеріальної вигоди. Це багатоаспектний процес розвитку взаємодії між людьми.

Перед діловим спілкуванням завжди висуваються цілі та завдання, які необхідно розв'язати. Із цього випливають такі важливі характеристики ділової комунікації, як регламентованість та детермінованість. Під регламентованістю розуміють чітку направленість тематики розмови, розв'язування конкретних завдань, дотримання певних правил та норм. Вона проявляється у додержуванні правил етики ділового спілкування, використанні основ корпоративної культури та знанні національних та культурних особливостей спілкування в конкретному суспільстві. Ділова комунікація відбувається в межах правових рамок, що розроблені для забезпечення такої взаємодії. Детермінованість ділового спілкування означає обумовленість актів комунікації певними обставинами й подіями, що пов'язані з веденням бізнесу. Ще однією важливою характеристикою ділової комунікації є обов'язкове зазначення статусу того чи іншого

працівника, що дозволяє будувати відносини як «керівник-підлеглий» в одній структурі, так і «керівник-керівник» для різних організацій.

Ділова комунікація дозволяє:

- налагоджувати зовнішні ділові зв'язки та формувати культуру організації (компанії);
- здійснювати обмін даними всередині організації та із зовнішніми діловими партнерами;
- ефективно керувати управлінською інформацією та досягати поставлених цілей;
- оптимізувати предметну діяльність, до якої вона застосовується.

Щодо важливості комунікацій у діловому середовищі, то представлені Д. Гроссменом у його роботі «The Cost of Poor Communications» результати опитувань 400 компаній, загальна кількість працівників в яких становить 100 тис. співробітників, показали, що через недосконалість ділового спілкування на одну компанію щорічно припадає середній збиток у розмірі 62,4 млн доларів [4]. Слід зазначити, що такий збиток був викликаний лише так званими «внутрішніми» діловими комунікаціями, тобто взаємодією керівництва зі співробітниками та між співробітниками всередині організації. Через комунікативні проблеми збитків можуть зазнавати навіть невеликі організації. Так, згідно з дослідженнями Д. Гамільтон «Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money», навіть організації з персоналом у 100 та менше співробітників зазнають щорічного збитку у розмірі 420000 доларів [5; 6]. Вплив ділових комунікацій не можна в повній мірі прослідкувати безпосередньо в бухгалтерській звітності, проте опосередковано вони впливають на успішність та прибутковість економічної діяльності організації. Організації, які не працюють над успішними діловими комунікаціями, мають невинуваті витрати часу через незадовільний рівень ділового

спілкування і, як наслідок, ризикують не виконати вчасно проекти та зазнають збитків. У таких організаціях часто підвищений рівень конфліктності, висока плинність кадрів, у них трапляються суттєві помилки в роботі, травми працівників, наявна слабка мотивація останніх до роботи. Отже, правильно побудовані ділові комунікації є важливою складовою успішного ведення бізнесу. Більше того, комунікація є складовою частиною корпоративної культури. І часто носієм цієї культури є керівництво організації, що покладає на нього обов'язки у фаховому веденні комунікаційних процесів в ній [7], адже успішні комунікації всередині команди є не менш важливими для успіху організації, ніж професійні навички.

Ділові комунікації класифікують за різними ознаками. За середовищем, в якому здійснюється інформаційний обмін, виділяють внутрішні та зовнішні ділові комунікації. Зовнішні ділові комунікації відбуваються між організацією та зовнішнім середовищем. У ролі останнього можуть виступати державні та фінансові структури, інвестори, ділові партнери, постачальники, конкуренти, рекламодавці та ін. Внутрішні ділові комунікації протікають всередині організації на різних рівнях і дозволяють досягати запланованої цілі, координувати роботу відділів та філіалів, здійснювати контроль за виконанням завдань та ін.

За способом передачі інформації розрізняють вербальні (тобто словесні) та невербальні (тобто без опори на слова) комунікації. Ще у ХХ столітті А. Мейєраб'ян дійшов висновку, що передача інформації на 93% відбувається через невербальне спілкування (формула 7% – слова, 38% – тон голосу та інтонація, 55% – мова тіла) [8]. Хоча думки дослідників щодо того, якою є питома вага невербальної передачі інформації, різняться, і побутує цілком слухна думка, що це залежить від умов проведення спілкування (тобто контексту), проте при комунікації слід усе ж брати до уваги значущість невербальної комунікації і намагатися, щоб

вербальні та невербальні сигнали, які подаються співрозмовнику, не суперечили одне одному. Зазначимо, що в процесі невербальних комунікацій, завжди слід ураховувати національні особливості ділового партнера. Крім того, належить зважати на невербальні знаки, які подаються співрозмовнику.

За ознакою розташування комунікаторів у просторі розрізняють контактну та дистанційну комунікації, причому остання стає все більш затребуваною. Це обумовлено, насамперед, глобалізацією світу, що в економіці проявляється економічною інтеграцією між країнами, прискоренням темпів переміщення капіталів, розробкою міжнародних стандартів та глобалізацією виробництва, створенням транснаціональних корпорацій, зростанням масштабів зовнішньої торгівлі тощо, а також новим чинником, який з'явився останнім часом і робить дистанційні комунікації такими затребуваними – епідеміологічною загрозою Covid-19, яку зазнав світ. Уже у 2000-х роках, з розвитком цифрових технологій, бізнес почав застосовувати онлайн-комунікації у своїй практиці. І хоча багато в чому перебіг перемовин є подібним до контактних комунікацій, проте проблемою дистанційних комунікацій є елемент устанавлення довіри під час перемовин, на яких устанавлюються перші партнерські контакти.

Важливим при діловій комунікації є правильний вибір її форми. Найбільш часто затребуваною формою ділового спілкування є ділова бесіда. У більшості випадків їй передують домовленості щодо проведення із чітко зазначеними датою та часом проведення, а також певний формальний стиль спілкування. Ділова бесіда передбачає спілкування принаймні двох сторін, що наділені службовими повноваженнями, обмінюються думками щодо конкретної проблеми. Очікуваними результатами ділової бесіди можуть бути прийняття конкретної пропозиції іншої сторони, спільний пошук способів розв'язання проблем та задач, що

виникли в організації, координація спільних зусиль над проблемою, налагодження та подальший розвиток ділових контактів, стимулювання ділової активності та ін. Ділова бесіда часто передує перемовинам або може бути їх невід'ємною складовою частиною.

Метою ділових перемовин є досягнення спільних для учасників домовленостей, що звичайно документально оформляється у формі угод та контрактів, укладання договорів про наміри тощо.

Уже до початку перемовин партнери мають уявлення про те, чого вони в результаті зустрічі хочуть досягнути. На відміну від бесід, які мають скоріше неофіційний характер та часто базуються на особистих відносинах всередині однієї організації, ділові перемовини є чітко регламентовані та передбачають взаємодію між особами, які презентують як різні організації, так і автономні підрозділи однієї організації. Іншою особливістю ділових перемовин є рівноправний з точки зору етики статус партнерів перемовин, хоча одна зі сторін може бути і «слабшою». Дотримання сторонами ділового етики дозволяє зменшувати градус конфліктності, уникати неприпустимих ситуацій. Слід розуміти, що ділові перемовини можуть відбуватися в умовах як збігу інтересів сторін, так і їх конфронтації. Тому не менш важливим чинником успіху при ділових перемовинах є володіння навичками їх ведення [9].

Ділові перемовини мають такі етапи:

- устанавлення контактів;
- постановка проблеми, яку потрібно розв'язати на перемовинах;
- створення інструментів для регулювання проблеми;
- призначення ділових перемовин. На цьому етапі кожен із партнерів висловлює свої попередні пропозиції. При цьому важливо також робити акцент на тих чинниках, які є цінними для протилежної сторони, наголошувати на позиціях, з якими сторони згодні, і в кінцевому підсумку намагатися досягти консенсусу/компромісу. Результатом ведення

перемовин може бути повне або часткове прийняття пропозиції партнера або відсутність згоди. У разі, якщо сторони так і не дійшли згоди, то можуть призначатися інші перемовин, у тому числі з іншими умовами та дійовими особами;

– досягнення згоди між сторонами оформляється підписанням угоди. Щоби уникнути двозначності, в угоді повинні бути чітко вказані терміни та умови її виконання.

Слід зазначити, що найкращим результатом перемовин є взаємовигідна згода, яка досягається за умови виграшу двох сторін,

Під співбесідою як формою ділового спілкування розуміють оцінку кандидата на право займати конкретну посаду при прийомі на роботу. Для цього організується особиста зустріч представника адміністрації та потенційного працівника, часто вона є запланованою наперед, що дозволяє підготуватися до співбесіди обом сторонам. Іноді співбесіду відносять до різновиду ділової бесіди – бесіди між роботодавцем та претендентом на певну посаду з одночасною оцінкою кандидата з різних фахових позицій.

У сучасних організаціях, особливо середнього та великого розміру, до співбесіди для вирішення таких завдань долучаються HR-менеджери або фірми для підбору персоналу.

Співбесіди бувають таких видів [10]:

– структуровані: передбачають отримання відомостей про основні позиції та характеристики здобувача;

– ситуаційне або кейс-інтерв'ю: під час якого шляхом моделювання робочої ситуації оцінюють запропоновані кандидатом шляхи розв'язання проблеми, його вміння та навички;

– проєктивна співбесіда: ставить кандидата в екстремальні умови за допомогою питань, на які потрібно швидко відповісти, і у такій спосіб отримує правдиві відповіді кандидата;

- інтерв'ю за компетенціями: передбачає розповідь кандидата про його підхід до вирішення подібної проблеми на попередній роботі;
- стрес-інтерв'ю: перевірка кандидата на стресостійкість за допомогою уявлення конфліктних ситуацій та провокаційних питань;
- групова співбесіда: одночасна співбесіда з декількома кандидатами на посаду з метою економії часу, а також визначення стресостійкості кандидатів та вміння керувати емоціями.

Суперечка як одна з форм ділового спілкування характеризується підвищеним рівнем конфліктності. Її метою є спроба встановлення кожної зі сторін своєї монопольної думки через спростування або аргументування поглядів іншої сторони. Розрізняють такі види ділової суперечки: усна; письмова; організована; стихійна; конструктивна; неконструктивна [11].

Ділова нарада має на меті прийняття спільного рішення на основі обміну та обговорення інформації колективом людей. Це одна з найбільш поширених форм ділових комунікацій. Офіційна ділова нарада регламентується правилами та процедурами, а результати засідань оформляються протоколами.

Перевагами наради як форми комунікації є миттєвий зворотний зв'язок та можливість колегіально брати участь у розгляді тих чи інших питань, що сприяє прийняттю більш виважених колективних рішень. Також нарада дозволяє долучити до обговорення проблемних питань потрібних спеціалістів, мотивувати працівників, підвищити їх відповідальність за виконання прийнятих рішень, покращувати рівень професійного спілкування.

Разом із тим проведення нарад може нести й негативні риси, такі як занадто довга тривалість нарад, необґрунтовано велика кількість учасників, високі витрати на нараду. Слід також зазначити, що з перебігом наради ступінь деструктивної конфліктності починає зростати й поступово розгляд питань може перейти до з'ясування особистих стосунків, через що

на нарадах важко досягати колективного успіху. Проте найбільшу проблему створює погана підготовка нарад, через що втрачається сама ефективність їх проведення, а організація зазнає фінансових втрат. Отже, до проведення нарад потрібно готуватися. Очевидно, що підготовка керівника/організатора наради буде відрізняється від підготовки її звичайного учасника. Крім того, до керівника наради висувається більше вимог щодо її проведення, зокрема, психологічного, організаційного та інформаційного характеру.

Ділові наради класифікують за такими ознаками, як: мета (тут важливим є для чого призначена дана нарада), періодичність, кількість учасників та постійність складу учасників наради.

Щоб оцінити ефективність ділової наради, керівник/головуючий може використовувати такий набір показників [12]:

- тривалість наради;
- кількість учасників;
- кількість основних та другорядних питань, які передбачено розглянути на нараді;
- тривалість періоду, який надається учасникам для ознайомлення із планом зборів;
- кількість ухвалених рішень;
- власне умови проведення ділової наради.

Презентація призначена для публічного виступу шляхом візуальної та звукової демонстрації матеріалу учасникам зборів. Презентації можна так само планувати, як і письмові звіти. У бізнесі часто презентація слугує для демонстрації характеристик певного товару, тобто виступає свого роду рекламою, а також для переконання присутніх в успіху даної продукції для укладання угод та договорів. Крім того, презентація може слугувати для ознайомлення з розвитком кампанії та її стратегічними планами на майбутнє.

Підготовка презентації передбачає визначення аудиторії, цілей та контексту презентації, точок відліку інформації, відбору та структурування матеріалу. За колом осіб, для яких демонструється презентація, вона може бути зовнішня (коли в ній беруть участь не тільки працівники організації) та внутрішня.

Під торгами як формою ділової спілкування розуміється комунікація, яка організовується у вигляді аукціону або конкурсу на придбання або продаж товарів, розміщення замовлень на роботи. Результатом торгів є укладання угоди з найбільш вигідними умовами. Торги також являють собою один із способів врегулювання конфлікту, коли обидві сторони досягають оптимального для них на певний період часу рішення. Під час торгів відбувається чергування установки на співробітництво та установки на конкуренцію. Як і на перемовинах, використання основ ділового спілкування відіграє важливу роль для успіху даного заходу.

Така форма ділової комунікації, як ділове листування, може здійснюватися за допомогою різноманітних службових документів – листів, повідомлень, звітів, протоколів, договорів, актів та ін.

Прес-конференція як форма ділового спілкування звичайно використовується для обговорення офіційними особами організацій, державних структур і т. д. конкретної тематики із залученням ЗМІ, по суті це паблік-рілейшнз. Також прес-конференції можуть слугувати для створення позитивного корпоративного іміджу, для просування реклами. Звичайно прес-конференція характеризується більшим колом присутніх, ніж на презентаціях. Прес-конференції як форми спілкування характеризуються інтенсивними вербальними комунікаціями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Як свідчать результати нашого аналізу, вибір правильної форми ділової комунікації є важливим при встановленні ділових відносин та вирішенні бізнес-питань. Кожна з форм ділового спілкування володіє своїм набором переваг та

недоліків та особливостями проведення, ураховувати які є вкрай важливим при їх організації. Недосконалість ділового спілкування, у тому числі внутрішнього, часто призводить компанії до суттєвих збитків, тому слід приділяти увагу побудові як матричних («керівник-підлеглий», «відділ-відділ») зв'язків всередині самих компаній, так і зовнішнім зв'язкам. Виклики пандемії спричинили збільшення ролі тих форм ділової комунікації, які можна проводити дистанційно, із застосуванням сучасних телекомунікаційних та комп'ютерних технологій, хоча й ці комунікації володіють рядом недоліків, які слід брати до уваги.

Література

1. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. СПб: Питер, 2001. 688 с.
2. Гриньова Н. Є., Карпенко М. О. Особливості ділового спілкування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 3. № 6. С. 143-146. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/143-146.pdf (дата звернення: 12.02.2022)
3. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 67-74. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_38_7.pdf (дата звернення: 12.02.2022)
4. The Cost of Poor Communications. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/communication/pages/the-cost-of-poor-communications.aspx> (дата звернення: 21.03.2022)
5. Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money. URL: <https://fliphtml5.com/eadm/btcd/basic> (дата звернення: 21.03.2022)
6. Основные формы делового общения. URL: <https://businessman.ru/news-osnovnye-formy-delovogo-obshheniya.html> (дата звернення: 13.02.2022)

7. Цена плохой коммуникации. Во сколько обходятся компаниям проблемы взаимодействия внутри команд. URL: <https://businessrevisor.ru/2020/02/the-cost-of-poor-communication/> (дата звернения: 13.02.2022)
8. Mehrabian A. Communication without words. *Psychology Today*. 1968. № 2 (9). P. 52–55.
9. Егоров В. П. Этика деловых отношений. учеб. пособие. М.: Юридический институт МИИТа. 2016. 142 с.
10. Собеседование: подготовка и проведение. URL: <https://psycho.ru/library/649> (дата звернения: 21.02.2022)
11. Беседин А. Н. Психология общения и конфликта. Харьков: ХНАДУ. 2007. 460 с.
12. Каракчеев В. С., Матвеева И. В. Деловое совещание как инструмент совершенствования инфраструктуры управления фирмой. *Вестник ИжГТУ*. 2014. № 3(63). С. 77-80.

References

1. Leykhiff Dzh. M., Penrouz Dzh. M. *Biznes-kommunikatsii*. Spb: Piter, 2001. 688 s.
2. Ghrynjova N. Je., Karpenko M. O. Osoblyvosti dilovogho spilkuvannja pry zdijsnenni zovnishnjoeconomichnoji dijajnosti pidpryjemstva. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu*. 2009. T. 3. № 6. S. 143-146. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/143-146.pdf (дата звернения: 12.02.2022)
3. Shavkun I. Gh. Dilova komunikacija: sutnistj ta typologhizacija. *Ghumanitarnyj visnyk ZDIA*. 2009. Vyp. 38. S. 67-74. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_38_7.pdf (data zvernennya: 12.02.2022)
4. The Cost of Poor Communications. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral->

competencies/communication/pages/the-cost-of-poor-communications.aspx
(data zvernennya: 21.03.2022)

5. Top Ten Email Blunders That Cost Companies Money. URL: <https://fliphtml5.com/eadm/btcd/basic> (data zvernennya: 21.03.2022)
6. Osnovnye formy delovogo obshcheniya. URL: <https://businessman.ru/new-osnovnye-formy-delovogo-obshheniya.html> (data zvernennya: 13.02.2022)
7. Tsena plokhoy kommunikatsii. Vo skolko obkhodyatsya kompaniyam problemy vzaimodeystviya vnutri komand. URL: <https://businessrevisor.ru/2020/02/the-cost-of-poor-communication/> (data zvernennya: 13.02.2022)
8. Mehrabian A. Communication without words. *Psychology Today*. 1968. N 2 (9). P. 52–55.
9. Yegorov V. P. Etika delovykh otnosheniy. ucheb. posobie. M.: Yuridicheskiy institut MIITa. 2016. 142 s.
10. Sobesedovanie: podgotovka i provedenie. URL: <https://psycho.ru/library/649> (data zvernennya: 21.02.2022)
11. Besedin A. N. Psikhologiya obshcheniya i konflikta. Kharkov: KhNADU. 2007. 460 s.
12. Karakcheev V. S., Matveeva I. V. Delovoe soveshchanie kak instrument sovershenstvovaniya infrastruktury upravleniya firmoy. Vestnik IzhGTU. 2014. № 3 (63). S. 77-80.