

ОСОБЛИВОСТІ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У СУЧАСНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра управління та бізнес-адміністрування,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76000, Україна,
тел.: +38 (095) 867 84 11
e-mail: iryna.boryshkevych@pnu.edu.ua

Анотація. Успішність будь-якої організації напряму залежить від ефективності ділового спілкування. Для того, щоб спілкування було результативним потрібно дотримуватись норм та правил етики. Етика ділового спілкування передбачає вибір дієвого способу встановлення взаємозв'язку та обмін інформацією між організацією та стейкхолдерами, керівником та працівниками, а також всередині організації. Окрім того, вона регулює службові обов'язки працівників, їх зовнішню й внутрішню поведінку, а також формує ділову репутацію кожного окремого працівника. Завдяки нормам, правилам і принципам етики працівникам організації вдається підтримувати в колективі доброзичливу атмосферу, уникати суперечок та непорозумінь. Метою написання статті є дослідження особливостей етики ділового спілкування у сучасному ринковому середовищі та пошук шляхів її удосконалення. У статті наведено характеристику понять «спілкування» та «ділове спілкування». Охарактеризовано функції ділового спілкування, серед яких були виокремлені наступні: повідомлення службових обов'язків працівникам, забезпечення отримання зворотного зв'язку, взаємозв'язок із стейкхолдерами, мотивація працівників та формування соціальних зв'язків. Відображено взаємозв'язок основних елементів ділового спілкування. До таких елементів належать: відправник інформації, ділова інформація, канал і спосіб зв'язку, одержувач інформації та зворотний зв'язок. Кожен елемент є невід'ємним та відіграє важливу роль у реалізації комунікативного процесу. Наведено та здійснено характеристику компонентів, що слід врахувати в організації з метою підвищення рівня етики ділового спілкування: прозорість, емоційний інтелект, невербальне спілкування, ясність, слухання та швидкість. У діловому спілкуванні присутні бар'єри зв'язку, що можуть перешкоджати його успішній реалізації. Здійснено класифікацію основних бар'єрів зв'язку та згруповано їх у три групи: зовнішні, організаційні та особисті. Запропоновано правила, що забезпечують проведення успішних переговорів. Основними цілями переговорів є пошук спільного взаємовигідного рішення та досягнення домовленості чи укладення угоди.

Ключові слова: етика, ділове спілкування, комунікативний процес, переговори, організація,

Boryshkevych I. I.

PECULIARITIES OF ETHICS OF BUSINESS COMMUNICATION IN THE MODERN MARKET ENVIRONMENT

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,

Department of management and business administration,
Shevchenka Str., 57, Ivano-Frankivsk,
76000, Ukraine,
tel.: +38 (095) 867 84 11
e-mail: iryna.boryshkevych@gmail.com

Abstract. The success of any organization directly depends on the effectiveness of business communication. In order for communication to be effective, it is necessary to follow the norms and rules of ethics. Ethics of business communication involves choosing an effective way to establish a relationship and exchange information between the organization and stakeholders, managers and employees, as well as within the organization. In addition, it regulates the job responsibilities of employees, their external and internal behavior, as well as builds the business reputation of each individual employee. Thanks to the norms, rules and principles of ethics, employees of the organization manage to maintain a friendly atmosphere in the team, avoid disputes and misunderstandings. The purpose of writing this article is to study the features of business ethics in today's market environment and find ways to improve it. The article describes the concepts of "communication" and "business communication". The functions of business communication are described, among which the following were singled out: communication of job responsibilities to employees, providing feedback, interaction with stakeholders, motivation of employees and the formation of social ties. The relationship of the main elements of business communication is shown. Such elements include: sender of information, business information, channel and method of communication, recipient of information and feedback. Each element is integral and plays an important role in the implementation of the communication process. The characteristics of the components that should be considered in the organization in order to improve the ethics of business communication are given and implemented: transparency, emotional intelligence, non-verbal communication, clarity, listening and speed. There are communication barriers in business communication that can hinder its successful implementation. The main communication barriers are classified and grouped into three groups: external, organizational and personal. Rules have been proposed to ensure successful negotiations. The main objectives of the negotiations are to find a mutually beneficial solution and reach an agreement or an agreement.

Key words: ethics, business communication, communication process, negotiations, organization.

Вступ. Успіх будь-якої організації багато в чому залежить від ефективного спілкування. Якісне ділове спілкування усуває перешкоди у досягненні цілей організації і є невід'ємною складовою менеджменту загалом. Для того, щоб спілкування було ефективним, слід дотримуватися правил етики ділового спілкування. Це, перш за все, повага до думок інших, ввічливість, культура спілкування та вміння вирішувати будь-яку ситуацію без суперечок. Більшість організацій навіть розробляють письмові етичні кодекси, щоб працівники знали, як поводитись в тій чи іншій ситуації, яким повинен бути дрес-код, які цінності переслідує організація тощо. В деяких організаціях проводяться спеціальні психологічні курси та тренінги. Як зазначають Mirjana Radovic Markovic та Aidin Salamzadeh, спілкування є невід'ємною частиною будь-якої організації, а хороші комунікативні навички дуже важливі у діловому світі [1, с. 13]. Ефективне ділове спілкування має важливе значення для успіху та зростання кожної організації. На відміну від повсякденного спілкування, ділове спілкування завжди орієнтоване на цілі.

Постановка завдання. Спілкування є процесом створення, передачі й

інтерпретації ідей, фактів, думок і почуттів від однієї людини до іншої. Воно відіграє важливе значення у формуванні ефективних ділових взаємовідносин. Погана комунікація в організації може призвести до того, що працівники відчуватимуть байдужість зі сторони керівництва. Проте, коли працівники цілеспрямовано залучені, це дає відчутні результати, їх продуктивність праці підвищується на 25 % [2]. Метою статті є дослідження особливостей етики ділового спілкування у сучасному ринковому середовищі. Основними методами дослідження є аналіз, синтез, узагальнення та метод системного підходу.

Результати. Спілкування є критично важливим фактором для кожної організації: прибуткової чи неприбуткової, і якщо його добре здійснювати, це може призвести до підвищення рівня задоволеності та продуктивності праці працівників, а також до збільшення ефективності організації загалом. Спілкування передбачає щось більше, ніж просто передачу повідомлення та його фізичне отримання. Правильна інтерпретація та розуміння повідомлення важлива з точки зору організаційної ефективності. Ефективним спілкуванням може бути в тому випадку, коли його передача та отримання є точними, а розуміння – правильним.

Значний внесок у дослідження особливостей етики ділового спілкування здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Н. А. Голярдик, Л. Л. Дика [3], О. Зотова-Садило [4], Г. В. Красніцька [5], Л. Савенкова [6], Л. П. Харченко [7], B. van Ruler [8], G. Bucăța, A. M. Rizescu [9], H. Zakaria, D. Kamarudin, Y. Hussain, M. Mat Lazim [10], R. D. Jenifer, G. P. Raman [11], A. Reboulet, R. Jackson [12], Z. Stacho, K. Stachová, J. Papula, Z. Papulová, L. Kohnová [13] та інші.

Ділове спілкування є вкрай важливим для будь-якої організації. Перш за все, ефективне ділове спілкування підвищує продуктивність праці персоналу за рахунок посилення командної роботи. Це створює надійне та розуміюче середовище серед роботодавців і працівників. Ефективне спілкування засноване на розумінні потреб та бажань підлеглих. Величина помилок під час виконання посадових обов'язків працівників зводиться до мінімуму завдяки правильно налагодженому спілкуванню.

На думку Н. Є. Гриньової та М. О. Карпенко, «спілкування» – це складний, багатоплановий процес встановлення та розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами в спільній діяльності, який включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини» [14, с. 144]. О. Зотова-Садило трактує професійне ділове спілкування як «процес цілеспрямованого обміну специфічною професійною інформацією між соціальними суб'єктами, що має на меті здійснення фахово зумовленого акту в інтересах обох суб'єктів. При цьому особистісний чинник відіграє мінімальну роль у вищезгаданому процесі» [4, с. 77].

Ефективне ділове спілкування виконує сукупність наступних функцій:

1. Повідомлення службових обов'язків працівникам. Інформування про визначені ролі у роботі є однією з ключових функцій ділового спілкування. Члени команди, які чітко розуміють свої ролі швидше досягають поставлених цілей організації, а також краще виконують свої робочі функції.

2. Забезпечення отримання зворотного зв'язку. Ефективність діяльності працівників може бути покращена шляхом регулярного надання їм зворотного зв'язку щодо їх роботи та компетенцій. Це допомагає їм зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також можливість реалізувати існуючий потенціал. Регулярний зворотний зв'язок із стейкхолдерами щодо продукції чи послуг бізнесу сприяє покращенню результативності організації та підвищенню якості результатів її діяльності.

3. Взаємозв'язок із стейкхолдерами. Даний тип спілкування може відбуватись як в усній, так і в письмовій формі. Наявність довіри та емоцій є важливими складовими

даної функції спілкування. Окрім того, такий тип спілкування може бути використаний у PR-діяльності та для брендингу організації.

4. Мотивація працівників з метою кращого прийняття рішень. Спілкування в організації використовується у стратегічних цілях задля підвищення рівня спроможності працівників приймати щоденні рішення. У випадку, якщо мотиваційні стимули ґрунтуються на результатах й ефективно передаються працівникам, то це спонукає їх працювати більш продуктивно та своєчасно досягати поставлених цілей.

5. Формування соціальних зв'язків. Спілкування відіграє вирішальне значення у підтримці працівників в напрямку побудови соціальних взаємовідносин. Керівники багатьох сучасних організацій застосовують демократичний або змішаний стиль управління, при цьому залучаючи працівників до обговорень, транслуючи вільну культуру спілкування. Це, в свою, чергу підвищує командний дух та збільшує продуктивність діяльності працівників.

Ділове спілкування є втіленням його основних елементів (рис. 1).

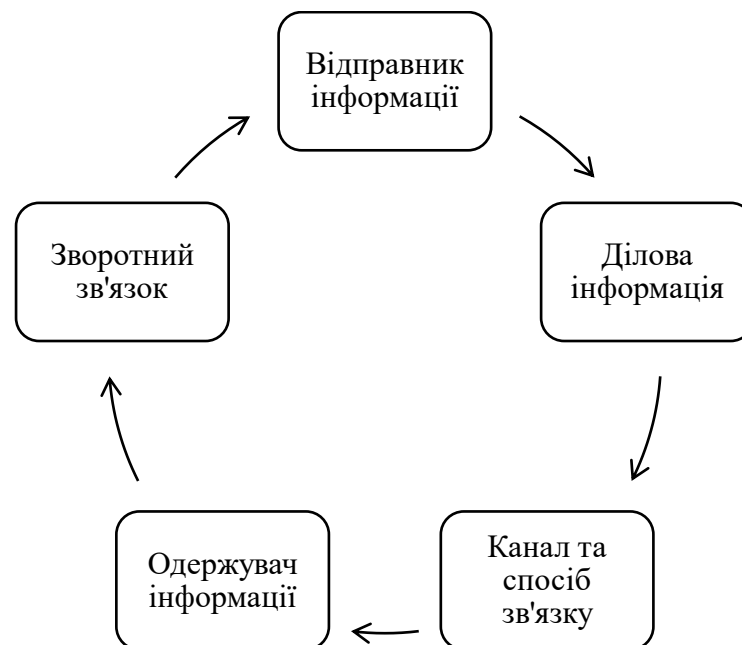


Рис. 1. Основні елементи ділового спілкування*

Fig. 1. The main elements of business communication*

*Джерело: удосконалено автором на основі [15, с. 12].

Під час обміну інформацією відправник та одержувач інформації проходять декілька етапів спілкування. На початковому етапі відбувається зародження ідеї, далі відбувається кодування інформації за допомогою вербальних та невербальних символів, а також вибір каналу та способу зв'язку. На наступному етапі відбувається передача повідомлення одержувачу інформації, який повинен здійснити декодування (розшифровку) інформації. Також може здійснюватись оцінка та уточнення повідомлення. На останньому етапі відбувається здійснення зворотного зв'язку, коли відправник та одержувач інформації обмінюються ролями.

В наш час у організаціях взаємодіє велика кількість людей, які знаходяться на різних рівнях ієрархії. Чим більше число рівнів, тим складнішою є робота з управління організацією. Спілкування тут відіграє дуже важливу роль в управлінні та контролі за людьми в процесі здійснення діяльності. За допомогою правильно налагодженої комунікації можна швидко отримати зворотній зв'язок та уникнути непорозумінь, які склалися. Для успіху та зростання організації, дуже важливою є ефективна комунікація

між керівництвом та підлеглими, між організацією та суспільством загалом. Виходячи з цього, розрізняють внутрішню (комунікація всередині організації) та зовнішню (комунікація з владою, ЗМІ, споживачами, постачальниками та іншими стейкхолдерами) комунікацію.

На перший погляд, досягнення ефективного ділового спілкування здається досить простим. Проте, правда полягає в тому, що щодня стає все важче культивувати ефективне спілкування. У світі цифрової трансформації Інтернет дав нам доступ та більше можливостей для миттєвого листування, ніж будь-коли раніше. Ключовим є культивування основних елементів ефективних стратегій ділового спілкування. Ось деякі з компонентів, які потрібно врахувати в організації задля підвищення рівня етики ділового спілкування:

1. Прозорість. У сучасному ринковому середовищі прозорість бренду є вирішальною для будь-якої організації. Усі зацікавлені сторони очікують чесності щодо того, що може їм запропонувати організація. Слід бути прозорими та чесними, навіть якщо потрібно час від часу ділитися поганими новинами.

2. Емоційний інтелект – це здатність контролювати власні емоції та розуміти почуття інших, використовувати емпатію. Корисним способом просування емоційного інтелекту серед працівників організації є встановлення стандартів очікувань керівника від поведінки працівників. Потрібно, щоб працівники знали, яке ділове спілкування є неприйнятним, і що слід враховувати під час комунікативного процесу.

3. Невербальне спілкування. Вивчаючи елементи ефективного ділового спілкування, організація повинна пам'ятати, що словесні розмови не є єдиним методом обміну повідомленнями на робочому місці. Мова тіла може бути досить важливою, коли забезпечується безперебійний комунікативний процес. Керівники організації повинні бути особливо обережними з мовою свого тіла, адже їхня поведінка може мати вплив на думки та почуття підлеглих.

4. Ясність. Незалежно від того, чи повідомлення оголошується на діловій зустрічі або ж надсилається через внутрішню систему зв'язку усім працівникам, завжди необхідна чіткість. Керівнику потрібно попередньо повідомити працівникам мету повідомлення та регулярно повторювати цю мету протягом усієї розмови. З метою забезпечення ясності ділового спілкування варто для початку проаналізувати цільову аудиторію, якій ми будемо направляти повідомлення. Від цього також залежатиме обраний стиль спілкування.

5. Слухання. Розрізняють рефлексивне та нерефлексивне слухання. У діловому світі рекомендується більшою мірою використовувати саме рефлексивне слухання, яке передбачає кивання головою у ході розмови, задавання уточнюючих запитань, вербальне погодження. Також важливо не просто вміти слухати, але й у правильний спосіб декодувати інформацію.

6. Швидкість. Як показують наукові дослідження, у сучасному мінливому світі все більш важливою є швидка та ефективна комунікація. Враховуючи такі завдання, практично кожного дня з'являються нові канали та способи комунікації, наприклад, можливість записувати у месенджерах голосові повідомлення.

Ефективне ділове спілкування є життєво важливим для безперебійної роботи будь-якої організації. На жаль, багато організацій намагаються підтримувати розмови в складних робочих умовах. Хоча Інтернет певним чином спростив спілкування, незліченні тенденції ускладнюють проведення правильних дискусій. Таким чином, у діловому спілкуванні існує безліч бар'єрів, які можуть перешкоджати у досягненні ним ефективності та результативності. В ході проведеного дослідження було виявлено три категорії бар'єрів зв'язку, які можуть перешкоджати діловому спілкуванню (рис. 2).

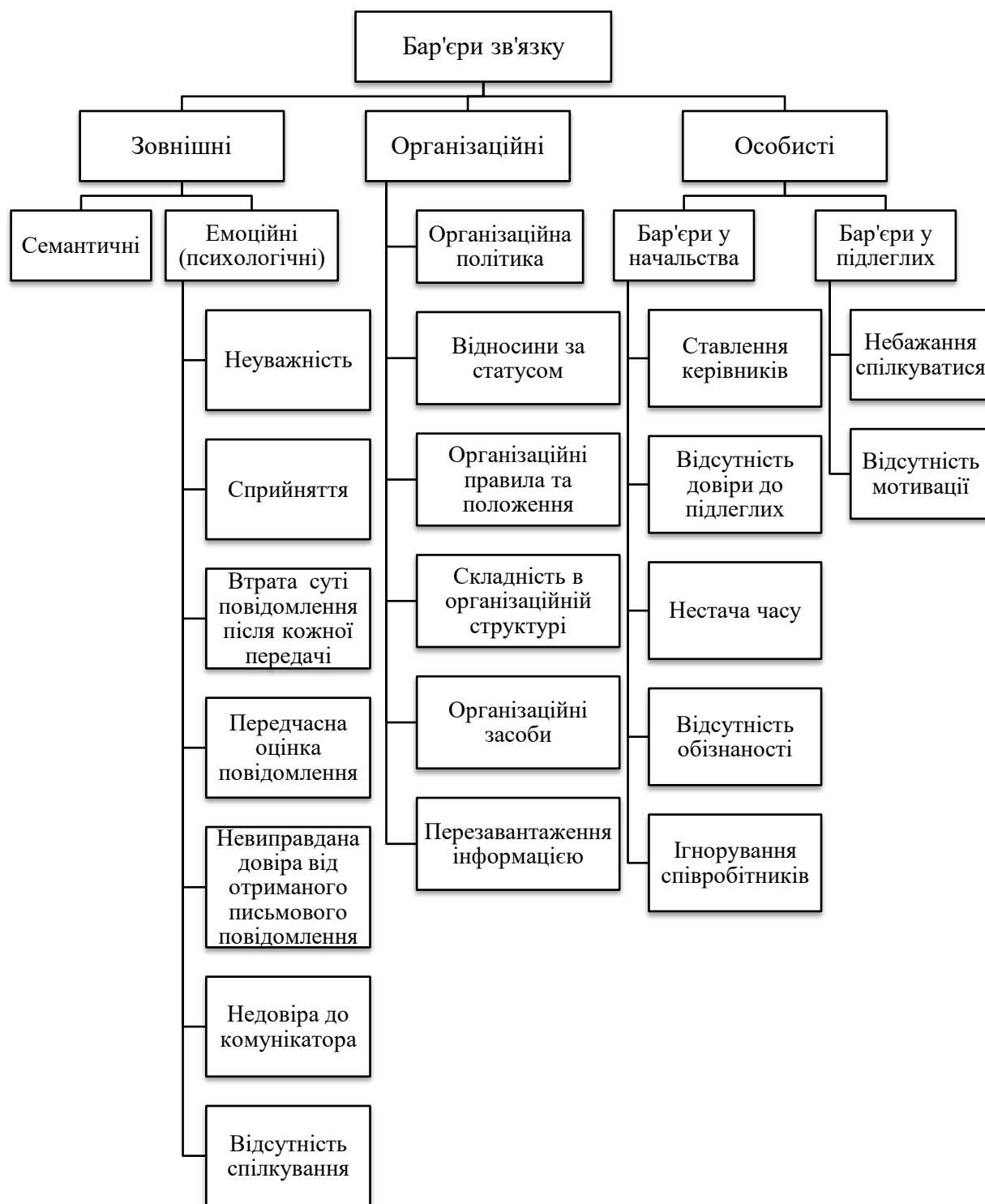


Рис. 2. Класифікація бар'єрів зв'язку у діловому спілкуванні*
 Fig. 2. Classification of communication barriers in business communication*
 *Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Комунікативні бар'єри у діловому спілкуванні характеризуються різноманітністю та зумовлені неоднаковими факторами. Саме тому, дуже важливо розуміти їх природу, причини та умови виникнення й шляхи подолання. Важливим при цьому є усвідомлення та дотримання гармонійних людських взаємовідносин у будь-якій сфері.

Не можна одержати позитивний результат без розуміння, поваги та довіри до особистості в комунікативному процесі [16, с. 210].

Складовою частиною ділового спілкування та найбільш популярною у сучасному ринковому середовищі є переговори. Основною метою переговорів є досягнення домовленості між двома сторонами комунікативного процесу в усному вигляді, або у письмовому із укладенням угоди. Як зазначають О. Максимець та А. Адамович. «підвищення рівня комунікативної компетентності є необхідним і постійним завданням для формування професійної компетентності майбутніх фахівців» [17, с. 127]

На основі опрацьованих джерел, ми виокремили наступні правила, якими слід користуватись для забезпечення проведення успішних переговорів:

1. Потрібно бути впевненим в успіху переговорів, будувати стратегію і тактику ведення переговорів.

2. Важливим є дотримання дрес-коду. Для ділових переговорів найбільш вдалим є діловий дрес-код, або ж smart-casual.

3. Необхідно чітко продумати кінцеву мету переговорів.

4. Перед проведенням переговорів рекомендовано пошукати додаткову інформацію про особу, з якою домовились про ділову зустріч. Це забезпечить більш швидке налагодження контакту між співрозмовниками і пришвидшить досягнення основної мети переговорів.

5. До проведення переговорів потрібно підготувати перелік запитань та ключових тез, а також записати їх у нотатник.

6. На переговори слід взяти із собою усі необхідні матеріали: зразки продукції, інформативні документи, візитівки, брошури, буклети, бланки угод тощо.

7. Категорично не можна запізнюватись на переговори. Пунктуальність свідчить про серйозність суб'єктів переговорів. Також необхідним є дотримання регламенту ведення переговорів. Найбільш ефективними вважаються переговори, які не тривають довше 2,5 годин.

8. Важливою є впевненість, чесність, доброзичливість і не надмірна формальність.

Таким чином, при правильній організації етики ділового спілкування в організації можна досягти значних переваг. По перше, відмінне спілкування на робочому місці створює «здорові» взаємовідносини між членами команди. Чим комфортніше люди почуваються, працюючи разом, тим продуктивніше вони працюють. Ефективне ділове спілкування також може сформувати позитивні стосунки між працівниками та брендом організації. По-друге, в організації підвищується креативність та використання інновацій. Коли працівники можуть вільно спілкуватися, вони можуть легше ділитися та будувати ідеї для побудови успішного бренду. По-третє, ефективне ділове спілкування полягає не тільки в заохоченні працівників до спілкування, а й забезпечує підвищення рівня його вмотивованості. По-четверте, ділове спілкування дає розширені можливості для розвитку організації загалом.

Висновки. Правильне ділове спілкування є ключовим елементом зростання, досягнення цілей та загальної довгострокової результативності організації. Ефективне ділове спілкування є формою міжособистісного лідерства, інструментом, за допомогою якого керівник може здійснювати певні повноваження: прогнозування, навчання, організацію, координацію, контроль, оцінку, брендинг тощо. Окрім того, керівництво організації може більш ефективно делегувати завдання та легше спілкуватися з працівниками, мати відправну точку у прийнятті рішень й добре розроблений план. Етика ділового спілкування відіграє важливу роль в діяльності будь-якої організації, оскільки за допомогою ефективного організування етичних відносин формується сприятливий клімат всередині організації та налагоджуються зв'язки у її зовнішньому

середовищі.

Бібліографічний список

1. Markovic M. R., Salamzadeh A. The Importance of Communication in Business Management. *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*. Belgrade, Serbia. 2018. pp. 11-28.
2. Elizabeth A. Colombo Why Better Business Communication Matters and How to Improve It. 2020. URL: <https://www.accdocket.com/why-better-business-communication-matters-and-how-improve-it> (дата звернення: 28.09.2021).
3. Голярдик Н. А., Дика Л. Л. Культура ділового спілкування як чинник формування професійних компетентностей майбутнього фахівця. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2013. № 4. С. 78-86.
4. Зотова-Садило О. Методологічні аспекти формування професійного ділового спілкування майбутніх фахівців економічного профілю. *Людинознавчі студії*. 2016. № 2. С. 75-82.
5. Красніцька Г. М. Етично-ділові стосунки бізнесменів. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 310-313.
6. Савенкова Л. Формування культури професійного спілкування майбутніх менеджерів економічної освіти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2015. № 15. С. 31-34.
7. Харченко Л. П. Сприйняття і взаєморозуміння в контексті етики ділового спілкування. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2012. № 22 (8). С. 40-48.
8. B. van Ruler Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*. 2018. Vol. 12 (4). pp. 367-381.
9. Bucăța G., Rizescu A. M. The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*. 2017. Vol. 22 (1). pp. 49-57.
10. Zakaria H., Kamarudin D., Hussain Y., Lazim M. Inclusivity in the Workplace for Persons with Disabilities: Analyzing Communication Effectiveness within Malaysian Companies. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*. 2021. Vol. 12 (6). pp. 9717-9726.
11. Jenifer R. D., Raman G. P., Cross Cultural Communication Barriers in Workplace. *International Journal of Management*. 2015. Vol. 6 (1). pp. 348-351.
12. Reboulet A., Jackson R. Effective Communication Approaches for Decision Analytics: An Exploration of Strategies. *Effective Strategies for Communicating Insights in Business*. 2021. doi: 10.4018/978-1-7998-3964-4.ch002
13. Stacho Z., Stachová K., Papula J., Papulová Z., Kohnová L. Effective communication in organisations increases their competitiveness. *Polish Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 19 (1). pp. 391-403.
14. Гриньова Н. Я., Карпенко М. О. Особливості ділового спілкування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 143-146.
15. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я. Ділове спілкування: навч.

посіб. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 160 с.

16. Козирєв М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. № 1. С. 201-211.

17. Максимець О., Адамович А. Переговори як складова частина ділової комунікації. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. №. 36. Т. 2. С. 124-128.

References

1. Markovic, M. R., Salamzadeh, A. "The Importance of Communication in Business Management." *The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship*, Belgrade, Serbia, 2018, pp. 11-28.

2. Elizabeth, A. Colombo "Why Better Business Communication Matters and How to Improve It." 2020, <https://www.accdocket.com/why-better-business-communication-matters-and-how-improve-it>. Accessed 28 September 2021.

3. Golyardyk, N. A., Dyka, L. L. "Culture of business communication as a factor in the formation of professional competencies of the future specialist." *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, no. 4, 2013, pp. 78-86.

4. Zotova-Sadilo, O. "Methodological aspects of formation of professional business communication of future economic specialists." *Liudynoznavchi studii*, no. 2, 2016, pp. 75-82.

5. Krasnitskaya, G. M. "Ethical and business relations of businessmen." *Molodyi vchenyi*, no. 4 (31), 2016, pp. 310-313.

6. Savenkova, L. "Formation of the culture of professional communication of future managers of economic education." *Vytoky pedahohichnoi maisternosti*, no. 15, 2015. pp. 31-34.

7. Kharchenko, L. P. "Perception and mutual understanding in the context of ethics of business communication." *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, no. 22 (8), 2012, pp. 40-48.

8. B. van Ruler "Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests." *International Journal of Strategic Communication*, no. 12 (4), 2018, pp. 367-381.

9. Bucăța, G., Rizescu, A. M. "The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization." *Land Forces Academy Review*, no. 22 (1), 2017, pp. 49-57.

10. Zakaria, H., Kamarudin, D., Hussain, Y., Lazim, M. "Inclusivity in the Workplace for Persons with Disabilities: Analyzing Communication Effectiveness within Malaysian Companies." *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, no. 12 (6), 2021, pp. 9717-9726.

11. Jenifer, R. D., Raman, G. P., "Cross Cultural Communication Barriers in Workplace." *International Journal of Management*, no. 6 (1), 2015, pp. 348-351.

12. Reboulet, A., Jackson, R. "Effective Communication Approaches for Decision Analytics: An Exploration of Strategies." *Effective Strategies for Communicating Insights in Business*, 2021. doi: 10.4018/978-1-7998-3964-4.ch002

13. Stacho, Z., Stachová, K., Papula, J., Papulová, Z., Kohnová, L. "Effective communication in organisations increases their competitiveness." *Polish Journal of Management Studies*, no. 19 (1), 2019. pp. 391-403.

14. Grinyova, N. Ya., Karpenko, M. O. "Peculiarities of business communication in

the implementation of foreign economic activity of the enterprise.” *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 6 (3), 2009, pp. 143-146.

15. Avramenko, O. O., Yakovenko, L. V., Shiyka, V. Ya. *Business communication*. Ivano-Frankivsk, Lileia-NV, 2015.

16. Kozyrev, M. P. “Communicative barriers to communication and ways to overcome them.” *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 1, 2014, pp. 201-211.

17. Maksymets, O., Adamovych, A. “Negotiations as an integral part of business communication.” *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, no. 36 (2), 2021, pp. 124-128.