

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>

УДК 331.1:658.3

РОЛЬ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

ROLE OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Крисько Жанна Леонідівнакандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6968-0759>**Krysko Zhanna**

West Ukrainian National University

У статті розглянуто сутність та важливість ділових комунікацій як однієї з складових процесу управлінської діяльності. Проаналізовано та систематизовано завдання ділової комунікації. Досліджено види ділових комунікацій, котрі володіють різними стилями передачі інформації. Визначено функції ділових комунікацій підприємства. Встановлено, що задля досягнення високих результатів комерційної діяльності практично будь-якого виду необхідно володіти певним набором уявлень, знань, відомостей щодо принципів ділового спілкування. Доведено, що уміння успішного ведення ділових переговорів, грамотного укладання ділових угод стало невід'ємною складовою професійної культури менеджерів на усіх рівнях. Окреслено способи покращення внутрішніх ділових комунікацій, які дозволять забезпечити ефективну роботу організації та її позитивний імідж.

Ключові слова: ділові комунікації, комунікаційний процес, повідомлення, ділове спілкування, діловий етикет.

В статье рассмотрены сущность и важность деловых коммуникаций как одной из составляющих процесса управленческой деятельности. Проанализированы и систематизированы задачи деловой коммуникации. Исследованы виды деловых коммуникаций, которые обладают различными стилями передачи информации. Определены функции деловых коммуникаций предприятия. Установлено, что для достижения высокой результативности практически в любом виде коммерческой деятельности необходимо владеть определенным набором сведений, знаний, представлений о принципах делового общения. Доказано, что умение успешно вести деловые переговоры, грамотно заключить деловое соглашение стало неотъемлемой частью профессиональной культуры руководителей всех уровней. Определены способы улучшения внутренних деловых коммуникаций, которые позволят обеспечить эффективную работу организации и ее положительный имидж.

Ключевые слова: деловые коммуникации, коммуникационный процесс, сообщение, деловое общение, деловой этикет.

The article considers the essence and importance of business communications as one of the components of the management process. By means of methods of induction and deduction the achievements of foreign and domestic sciences are systematized, the experience of enterprises is generalized. This made it possible to understand the technologies and methods that can be used by modern enterprises. The tasks of business communication, in particular interaction with stakeholders in order to form a positive attitude to the enterprise, are analyzed and systematized. The types of business communications that have different styles of information transfer are studied. According to the research, the most common business communications are: electronic communication as a standard of business interaction; oral business communication as the oldest form of business communication; written business communication for use in legal situations. The functions of business communications of the enterprise are defined. It is established that to achieve high efficiency in almost any type of commercial activity it is necessary to have a certain set of information, knowledge, ideas about the principles of business communication. It is found out that the success of any organization is mostly influenced by human resources, so the management of communications, including business ones, is an important element of modern leaders' activities. At the same time, it is extremely important that the management of organizations should pay more attention to the formation of appropriate communication standards in accordance with the rules of conduct in the business community. This will increase the efficiency of existing communication channels and will enable gaining new benefits. It has been proved that the ability to successfully conduct business negotiations, competently conclude a business agreement has become an integral part of the professional culture of managers at all levels. The proposed ways to improve internal business communications will ensure the effective operation of the organization and its positive image,

primarily through increased transparency around communications with the organization. Thus, involving employees in open dialogues will help provide a sense of belonging and encourage them to participate in corporate collaboration.

Keywords: business communications, communication process, messages, business etiquette.

Постановка проблеми. Основу успішного функціонування організацій складають знання, комунікаційний процес, культура ділового спілкування, своєчасне позбавлення від комунікативних бар'єрів. У сучасному світі в системі управління інформація виступає як один із головних ресурсів, тому від ефективності комунікаційних взаємодій безпосередньо залежить життєдіяльність господарюючих суб'єктів. Найбільш поширену форму комунікаційних взаємодій в системі менеджменту являє ділова комунікація. Без ділового спілкування не обійтися в сферах як дипломатичних, правових, адміністративних, так і економічних, комерційних відносин. Уміння успішного ведення ділових переговорів, грамотного укладання ділових угод стало невід'ємною складовою професійної культури сучасних менеджерів на усіх рівнях. Для досягнення високих результатів комерційної діяльності практично будь-якого виду необхідно володіти певним набором уявлень, знань, відомостей щодо правил, форм і методів ведення підприємницької діяльності, принципів ділового спілкування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження процесу вдосконалення методів управління діловими комунікаціями та їх практики в організаціях зосереджені у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Зокрема, над даним питанням працювали такі вчені: Головська П., Краля В., Кузьмін О., Орел В., Пацкун Т., Поляруш О., Прус Л., Стаднік В., Шпак Н., Мандрова Н., Шавкун І., Шевчук А.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наявність в економічній літературі різних поглядів на процес управління діловими комунікаціями свідчить про доцільність вивчення цього питання. Разом з тим, низка методологічних і практичних питань, котрі пов'язані з способами покращення ділових комунікацій залишаються недостатньо дослідженими і розробленими.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є оцінювання ролі ділових комунікацій в управлінні організацією, а також виокремлення способів покращення ділових комунікацій, які дозволяють забезпечити ефективну роботу організації та її позитивний імідж.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальновідомо, що з метою досягнення комерційного результату господарюючі суб'єкти вступають у ділові комунікації. Адже

від уміння грамотно вести ділові переговори, правильно оформляти необхідні документи, володіти інструментами масової комунікації буде залежати успіх комерційної угоди. Тому, однією з найважливіших складових процесу управлінської діяльності є ділові комунікації, від якості яких залежить високий або низький рівень розуміння управлінських команд.

Науковці зазначають, що ділові комунікації є процесом передачі інформації від однієї особи іншій, заснований на зворотному зв'язку і спрямований на досягнення поставлених цілей. Дефініції «комунікація» і «ділові комунікації» науковці Головська П. В. [12] і Шавкун І. Г. [7] пропонують розглядати як загальне й особливе, оскільки, ділові комунікації є вихідною стосовно комунікації. Тобто, комунікації розглядаються, як обмін інформацією або передачу ідей чи думок від однієї людини до іншої, що на рівні організації характеризується, як процес значущої взаємодії між людьми. За допомогою комунікацій досягається розуміння між людьми.

Завданнями ділових комунікацій є:

1) встановлення корисних контактів з громадськістю, органами влади, акціонерами, споживачами, вигідними інвесторами та постачальниками з метою формування позитивного ставлення до діяльності організації;

2) створення умов для успішного просування товарів і послуг як всередині країни, так і за її межами з урахуванням мінімізації сукупних витрат і ринкової конкуренції;

3) організація популяризації організації, результатів комерційної діяльності за рахунок проведення дискусій, ділових зустрічей, днів відкритих дверей і презентацій.

Останніми роками зростає зацікавленість питаннями комунікації. Науковці все частіше використовують поняття «епоха генерації інформації», оскільки тенденція перманентного удосконалення процесу як передачі, так і отримання, а також розуміння інформації є цілком природною. Відмінною рисою сучасності є надзвичайно швидкісні темпи розвитку засобів комунікації, котрі спрямовані на зростання ефективності процесів комунікації. Зауважимо, часто трапляється, що комунікаційний процес недооцінений в організаціях. Це є величезною помилкою, адже він дозволяє формувати ефективно дерево цілей, мотивувати персонал та належно здійснювати управління здібностями і навичками під-

легких. Доведено, що працівники, які добре і вчасно проінформовані, працюють на 30 % ефективніше, за тих, хто працевлаштований в організаціях, де не має зосередженості на ефективність та результативність комунікацій.

У будь-якій організації процес комунікації здійснюється шляхом потоку інформації та взаєморозуміння між працівниками та відділеннями у формі застосування різних засобів передачі інформації, тобто використовуючи комунікаційні канали та мережі. Цей потік інформації є життєвоважливим для ефективності управління та ухвалення рішень в цілому, а також для менеджменту організації зокрема, оскільки менеджери повинні контактувати з керівниками різноманітних департаментів, підлеглими, органами державної влади, конкурентами.

Зміст ділових комунікацій визначається потребами у спільній діяльності, котра проявляється в узгодженості як дій, так і розуміння та прийняття її учасниками цілей, своєї ролі і можливостей по реалізації завдань, а також специфіки такої діяльності.

Комунікація – це двосторонній процес передачі інформації у символічній формі через відповідні канали між відправником та одержувачем з метою встановлення контакту між ними. Комунікація, безсумнівно, дозволяє людям взаємодіяти один з одним. Система зв'язку – це схема передачі та інтерпретації повідомлень між підрозділами та їх організаційним середовищем. Варто зазначити, що комунікація на підприємствах безпосередньо пов'язана з основними функціями управління, тобто плануванням, організацією, мотивацією та контролем, а менеджери виконують ці функції управління значною мірою за допомогою процесу спілкування.

Під час процесу комунікації повинен бути зворотний зв'язок між відправником та одержувачем. Коли цього не відбувається, виокремлюють поняття неефективної комунікації (ефект комунікаційного монологу), тобто немає реакції одержувача на надіслані повідомлення відправником. Виділяють декілька типів зворотного зв'язку: оціночний зворотний зв'язок – виникає, коли ми обговорюємо свою думку та викладаємо позицію з даної теми; позитивний зворотний зв'язок – використовується для підтримання контакту з одержувачем та для підтвердження його схвалення в даному випадку; негативний зворотний зв'язок – допомагає виправити всілякі неясності та помилки відправника; зворотній зв'язок з позиції ввічливості – в даному випадку одержувачем не озвучуються конкретні думки, щодо отриманих повідомлень, але він виявляє зацікавленість та схвалення, щодо повідомлень

партнера. Сюди варто додати три типи відгуків: підтвердження – відбувається, коли одержувач підтверджує отримання та розуміння повідомлення від відправника; додатковий зворотний зв'язок – це запит одержувача доповнити повідомлення додатковою інформацією відправником; невербальний зв'язок – це всі види жестів, рухів тіла та міміки (наприклад, сміх, кивок), які покликані інформувати відправника про наші почуття щодо отриманих повідомлень.

Ділові комунікації передбачають як вербальний, так і невербальний типи. Основна роль у діловій комунікації відведена повідомленню, яке має бути правильно підібраним з точки зору ділового етикету та ділового мовлення. Однак мовні коди є різними і залежать від цінності та сприйняття ситуації обома сторонами взаємодії. Ділові комунікації повинні бути чіткі і зрозумілі для зменшення комунікаційних бар'єрів.

Організацію можна порівняти з природною екосистемою – система живих організмів та неживого середовища, які з'єднані мережею різноманітних взаємних відносин, в яких спостерігається постійний потік речовини та енергії. Така система наповнена синергією. Система, в якій загальна величина значно перевищує суму її частин. Дивлячись на бізнес таким природним чином легко зрозуміти наскільки важливою є комунікація. Кожен із елементів системи є пов'язаний з іншим і будь-яка дисфункція зв'язку може порушити стабільність всієї системи і стати початком для нових різновидів і підвидів проблем.

Зазначимо, що ділова комунікація відіграє роль у таких напрямках:

1. Залучення споживачів (клієнтів). Необхідною умовою створення бізнесу є можливість ефективної комунікації із потенційними клієнтами. Щоб завоювати споживачів потрібно спілкуватися професійно. Письмова комунікація повинна бути граматично правильною і без орфографічних помилок. Мовлення має бути професійним та артикульованим, але воно не повинно перевищувати межі інформаційного розуміння людини, з якою проводиться діалог.

2. Обслуговування споживачів (клієнтів). Ефективна ділова комунікація допомагає споживачам відчувати себе важливими та заохочує їх повернутися знову для задоволення потреб. Важливий елемент комунікації – наявність зворотного зв'язку від клієнта у вигляді відгуку про дані товари або послуги, пропонувані організацією. Найпоширенішим форматом, який використовується є відкрита лінія зв'язку (гаряча лінія), головною метою якої є вирішення будь-яких проблем швидко та із розумінням.

3. Проведення ділових зустрічей. Для ділових зустрічей у форматі «віч-на-віч» або комунікації по телефону також потрібні навички спілкування. Дата, час та тема наради повинні бути передані тим, до кого буде здійснений візит, що можна зробити електронною поштою або в онлайн-месенджері. Надсилання нагадувань також є стандартною практикою.

4. Маркетинг. Організація повинна ефективно комунікувати із ринком в цілому, а саме через належне представлення інформації про діяльність у ЗМІ, через блоги та динамічний веб-сайт. У будь-якій надзвичайній маркетинговій ситуації господарюючий суб'єкт повинен оперативно реагувати, не допускаючи розповсюдження негативної чи невірної інформації.

Управління діловими комунікаціями здійснюється за допомогою низки функцій (рис. 1).

В залежності від конкретної організації розрізняють різні види ділових комунікацій, котрі володіють різними стилями передачі інформації. Найпоширенішими діловими комунікаціями є:

1. Електронна комунікація, котра вже не перебуває у своєму експериментальному статусі, і незабаром очікується, що це стане стандартом, коли справа стосується ділової взаємодії. За допомогою електронного зв'язку інформація доставляється швидше, точніше і не залежить від місця розташування співрозмовника.

2. Усна ділова комунікація, котра є найдавнішою формою ділового спілкування, але вона все ще залишається популярною. Цей метод взаємодії включає живі зустрічі, співбесіди віч-на-віч, особисті завдання. Вважається, що вербальна комунікація є найкращою формою ділового спілкування через свою простоту та безпосередню взаємодію між учасниками. Однак, вербальна комунікація часто призводить

до непорозумінь, і учасники, як правило, забувають або неправильно трактують деякі питання, що обговорюються. Ось чому, коли мова йде про чутливі теми, багато керівників використовують інші форми ділової комунікації [9].

3. Письмова ділова комунікація, котра вважається більш лаконічною та зрозумілою. Вона складається з офіційних листів, офіційних пам'яток, плакатів, листівки та всього, що написано на папері. Письмове ділове спілкування також використовується для складніших завдань, де необхідні додаткові інструкції. Технічні відділи часто використовують цю форму взаємодії для обміну чіткою інформацією, де неприпустимі місця для помилок. Крім того, вона використовується для будь-якої правової ситуації (офіційні повідомлення, трудові договори). Тим не менш, письмове ділове спілкування вважається багатьма підприємцями застарілим методом, і воно здебільшого використовується в правових ситуаціях.

Важливою складовою в діяльності сучасних керівників стало раціональне управління комунікаціями підприємства, зокрема діловими. Тому менеджерам необхідно приділити увагу на формування комунікаційних стандартів згідно із правилами поведінки у бізнес-співтоваристві. Це сприятиме підвищенню ефективності наявних комунікаційних каналів та дозволить отримати нові переваги (рис. 2).

Недосконала система комунікацій може спричинити недовіру та незручності серед споживачів (клієнтів). З метою уникнення подібних проблем, пропонуються до реалізації певні способи покращення внутрішніх ділових комунікацій, які дозволять забезпечити ефективну роботу організації та її позитивний імідж:

1. Створення цифрового порталу працівників. Працівники повинні мати доступ до всієї

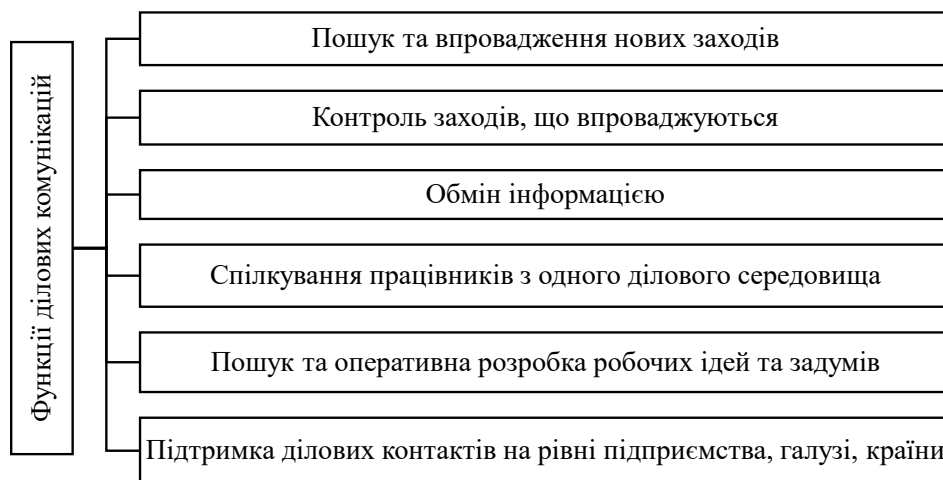


Рис. 1. Функції ділових комунікацій підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

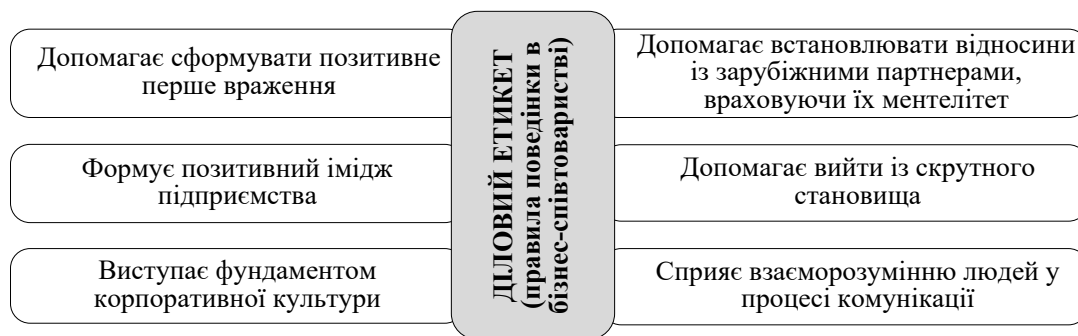


Рис. 2. Переваги формування комунікаційних стандартів, відповідно до правил поведінки в бізнес-співтоваристві

Джерело: складено автором на основі [13]

інформації, необхідної для виконання своїх завдань на найвищому рівні. На жаль, процес пошуку відповідної інформації не завжди є чітко визначеним або доступним, особливо це стосується працівників, які не працюють із документованою інформацією та у багатьох з яких немає корпоративних електронних адрес.

Інструментом вирішення даного типу проблеми може слугувати створення «цифрового порталу працівника», який включатиме інформацію про: VIP-клієнтів, заплановані заходи, інструкції з охорони праці та безпеки, повідомлення про технічне обслуговування [7]. Працівники повинні мати доступ для оперативного пошуку інформації на момент отримання запиту з будь-якого місця для будь-якого споживача.

2. Збільшення прозорості навколо комунікацій із організацією. Обмін даними про встановлення нових цілей підприємства, причини прийняття управлінських рішень відіграє велику роль у балансуванні контролю та довіри з працівниками. Включення працівників у відкриті діалоги допомагає забезпечити відчуття приналежності та заохочує їх усіх до участі в корпоративній співпраці.

3. Проведення регулярних семінарів із навчання працівників. Регулярні семінари та збори працівників допомагають зміцнити передовий досвід, забезпечити вирішення наявних проблем, надаючи працівникам можливості висловити свої занепокоєння шляхом встановлення зворотного зв'язку.

4. Розробка та впровадження універсального програмного забезпечення. Оскільки, велика

кількість варіантів технічних засобів та досягнень у даній сфері роблять їх неактуальними кожні кілька років, менеджерам потрібно дозволити працівникам використовувати власні мобільні пристрої. Незалежно від операційної системи, працівники матимуть доступ до платформи, якою користується організація, адже це зручніше як для них, оскільки вони знайомі з власними пристроями, так і для менеджменту, оскільки скорочуються витрати на забезпечення персоналу відповідними технічними пристроями [6]. За допомогою корпоративних платформ обміну повідомленнями керівництво може оперативно зв'язатися з будь-якою групою працівників через відправку приватних повідомлень або надсилання сповіщень. Це забезпечує гнучкість комунікацій, яку інші внутрішні платформи зв'язку не можуть надати. Ці прості у користуванні, але надійні платформи дозволяють працівникам більше співпрацювати з іншими підрозділами та створювати інноваційну комунікаційну культуру.

Висновки. Підтверджено, що успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних та структурних змін, здатність адаптуватися за умов жорсткої конкуренції, а значить, і економічну безпеку самої організації визначають крім управлінської діяльності саме ділові комунікації.

Для досягнення бажаного комерційного результату суб'єкти господарювання вступають у ділові комунікації. Адже від умінь грамотно вести ділові переговори, правильно оформляти документи, володіти інструментами масової комунікації буде залежати успіх комерційної угоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Головська П. В., Кравченко М. О. Інноваційні підходи до управління комунікаціями підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць молодих вчених (електронне видання)*. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. Вип. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769> (дата звернення: 25.03.2021).

2. Крисько Ж. Роль комунікацій в системі управління організацією. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з між нар. участю*, ч. 1. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 100–103.
3. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2019. Випуск 32. С. 131–136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 25.03.2021).
4. Малик Н. Р. Сутність ділових комунікацій підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю*, ч. 2. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 301–303.
5. Орел В. М., Краля В. Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_174_9 (дата звернення: 25.03.2021).
6. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. Керівник.ІНФО : студентський науковий вісник. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html> (дата звернення: 25.03.2021).
7. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Зб. наук. пр.* 2009. Вип. 38. С. 67–74.
8. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
9. Языковые нормы устного делового общения. URL: https://studref.com/483144/etika_i_estetika/yazykovye_normy_ustnogo_delovogo_obscheniya# (дата звернення: 25.03.2021).
10. 5 Creative Ways to Improve Hotel Internal Communications. URL: <https://blog.beekeeper.io/5-ways-to-improve-internal-communications-in-your-hotel/> (дата звернення: 25.03.2021).
11. Szewczyk A. Informacja – dobra lub zła nowina. Wydawnictwo Hogben. Uniwersytet Szczeciński. Szczecin, 2004.

REFERENCES:

1. Holovska, P., Kravchenko, M. (2016). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia komunikatsiamy pidpriemstva [Innovative approaches to the communication management of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh (elektronne vydannia)*. Kyiv: NTUU «KPI», vol. 10. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/73392/68769> (in Ukrainian)
2. Krysko, Zh. (2020). Rol komunikatsii v systemi upravlinnia orhanizatsiieiu [The role of communications in the management system of the organization]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: materialy dop. Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. z mizh nar. Uchastiu*, ch. 1. Ternopil: TNEU, pp. 100–103. (in Ukrainian)
3. Krysko, Zh., Skyshliak, O. (2019). Vazhlyvist neformalnykh komunikatsii v upravlinni biznesom [The importance of informal communications in business management]. *Infrastruktura rynku. Elektronnyi nauково-praktychnyi zhurnal*, vol. 32, pp. 131–136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf (in Ukrainian)
4. Malyk, N. R. (2020). Sutnist dilovykh komunikatsii pidpriemstva [The essence of business communications of the enterprise]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky: materialy dop. Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. z mizh nar. Uchastiu*, ch. 2. Ternopil: TNEU, pp. 301–303. (in Ukrainian)
5. Orel, V. M., Kralia, V. H. (2016). Rol komunikatsii v upravlinnia pidpriemstvom [A role of communications is in a management of an enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 174, pp. 60–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_174_9 (in Ukrainian)
6. Patskun, T. (2012). Informatsiini tekhnolohii v upravlinni komunikatsiamy na pidpriemstvi [Information technologies in the management of communications at the enterprise]. *Kerivnyk.INFO: studentskyi naukovyi visnyk*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html> (in Ukrainian)
7. Shavkun, I. H. (2009). Dilova komunikatsiia: sutnist ta typolohizatsiia [Business communication: essence and typology]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii: Zb. nauk. pr.*, vol. 38, pp. 67–74. (in Ukrainian)
8. Shkilniak, M. M., Ovsianiuk-Berdadina, O. F., Krysko, Zh. L., Demkiv, I. O. (2017). Menedzhment: navchalnyi posibnyk [Management: tutorial]. Ternopil: Krok, 252 p. (in Ukrainian)
9. Yazykovye normy ustnogo delovogo obscheniya [Language norms of oral business communication]. URL: https://studref.com/483144/etika_i_estetika/yazykovye_normy_ustnogo_delovogo_obscheniya# (in Russian)
10. 5 Creative Ways to Improve Hotel Internal Communications. URL: <https://blog.beekeeper.io/5-ways-to-improve-internal-communications-in-your-hotel/>
11. Szewczyk, A. (2004). Informacja – dobra lub zła nowina [Information – good or bad news]. Wydawnictwo Hogben. Uniwersytet Szczeciński. Szczecin. (in Poland)