

ринкової економіки в Україні : наук. зб. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2010. – Вип. 23. – Ч. 2. – С. 12–18.

5. Лубенська О. Ключові принципи страхування: вимоги Міжнародної асоціації органів нагляду за страхуванням [Електронний ресурс] / О. Лубенська. – Режим доступу: <http://forinsurer.com/public/02/12/28/186>.

6. Міщенко В. Підвищення ефективності регулювання та нагляду за фінансовим сектором в Україні / В. Міщенко // Вісник НБУ. – 2010. – № 8. – С. 4–10.

7. Науменкова С. В. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. [Електронний ресурс] / С. В. Науменкова, С. В. Міщенко. – К. : Знання, 2010. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/10561127/finansii/rinok>.

8. Науменкова С. В. Система регулювання ринків фінансових послуг зарубіжних країн : навч. посіб. [Електронний ресурс] / С. В. Науменкова, В. І. Міщенко. – К. : ЦНД НБУ, УБС НБУ. – 2010. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=70699>.

9. Науменкова С. В. Зарубіжний досвід організації систем регулювання і нагляду за діяльністю фінансових установ / С. В. Науменкова // Фінанси України. – 2009. – № 12. – С. 20–27.

10. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://nfp.gov.ua/>.

11. Про порядок надання небанківським фінансовим установам, національному оператору поштового зв'язку генеральних ліцензій на здійснення валютних операцій : Положення Національного банку України від 09.08.2002 р. № 297 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0712-02>.

12. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.07.2001 р. № 2664-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>.

13. Рожко О. Розвиток інститутів парабанківської системи України: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. Рожко // Економіка. – 2008. – № 101. – С. 35–37.

14. Ходаківська В. П. Ринок фінансових послуг: теорія і практика : навч. посіб. / В. П. Ходаківська, В. В. Беляєв. – К. : ЦУЛ. – 2002. – 616 с.

15. Школьник І. О. Фінансовий ринок України: сучасний стан і стратегія розвитку : монографія [Електронний ресурс] / І. О. Школьник. – Суми : Мрія, 2008. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/507207>.

16. Меморандум Україна–МВФ: ключеві позиції офіційного документа [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://biz.liga.net/ekonomika/all/novosti/2740767-memorandum-ukraina-mvf-klyuchevye-pozitsii-ofitsialnogo-dokumenta.htm>.

17. Мошенский С. З. Рынок ценных бумаг: трансформационные процессы / С. З. Мошенский. – Москва : Экономика, 2010. – 240 с.

18. Cihak M. Is One Watchdog Better Than Three: International Experience with Integrated Financial Sector Supervision [Electronic source] / M. Cihak, R. Podpiera // IMF Working paper. – 2006. – № 57. – 32 p. – Access mode to a resource: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp0657.pdf>.

19. Financial Sector Convergence and Financial Market Supervision in the OECD Area [Electronic source]. – INPRS, OECD. – 2002. – 42 p. – Access mode to a resource: http://www.fep.up.pt/disciplinas/pgaf924/PGAF/financial_convergence_supervision_OECD_area.pdf.

20. Letter of Intent: Attachment I. Memorandum of Economic and Financial Policies [Electronic source]. – Access mode to a resource: <http://www.imf.org/External/NP/LOI/2014/UKR/042214.pdf>.

21. Lumpkin, Stephen. Supervision of Financial Services in the OECD Area [Electronic source]. – Stephen Lumpkin. – OECD. – 2002. – 52 p. – Access mode to a resource: <http://www.oecd.org/pensions/insurance/2089622.pdf>.

22. Tchana, Fulbert. Regulation and Banking Stability: A Survey of Empirical Studies [Electronic source] / Fulbert Tchana. – MPRAPaper No. 9298, posted 24. – [June 2008]. – Access mode to a resource: <http://mprp.ub.uni-muenchen.de/9298>.

Надійшла до редколегії 26.04.14

И. Крупка, канд. экон. наук, доц.

Львовский национальный университет имени Ивана Франко, Львов

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В КОНТЕКСТЕ ЕВРОИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

В статье исследована эволюция государственного регулирования отечественного рынка финансовых услуг и проанализирован опыт зарубежных стран. На этой основе разработаны предложения по совершенствованию надзора за рынком финансовых услуг в Украине в условиях европейской интеграции.

Ключевые слова: рынок финансовых услуг, финансовая политика, государственное регулирование, мегарегулятор, евроинтеграция, стратегия развития.

I. Krupka, PhD in Economics, Associate Professor
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

STATE REGULATION OF DOMESTIC FINANCIAL SERVICES MARKET IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS

This paper investigates the evolution of state regulation of domestic financial services market and analyses the experience of foreign countries. On this basis, suggestions to improve supervision of the financial services market in Ukraine in terms of European integration are made.

Keywords: financial services market, financial policy, government regulation, megaregulator, European integration, development strategy.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2014; 161: 39-44

УДК 65.012.32

JEL M 11

В. Приймак, канд. экон. наук, доц.,

В. Балан, канд. физ.-мат. наук, доц.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ БАЗИС КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті узагальнено та систематизовано концептуальні складові комунікативного менеджменту. Надано практичні рекомендації щодо комунікативного інжинірингу базових організаційних бізнес-процесів та визначено комплекс комунікативних компетенцій фахівця відповідно до КМ-орієнтованої парадигми розвитку суспільства.

Ключові слова: комунікація, комунікативний процес, комунікативний менеджмент, компетенція.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства є складними соціально-економічними системами з комплексним характером функціонування в КМ-орієнтованому (*Knowledge Management, KM*) гіпердинамічному середовищі, що зумовлює необхідність урахування сукупності факторів (економічних, технологічних, політичних, соціальних та ін.), дія яких має інформаційно-комунікативну природу (основною характеристикою КМ-орієнтованого середовища є, зокрема, поява нового

"товару", а саме: інформації та знання; він не піддається впливу дії класичних законів економічної теорії, що регулюють ринкові товарно-грошові відносини). При цьому рівень ефективності використання ресурсних можливостей підприємства пов'язана, передусім, із наявністю своєчасної та достовірної інформації про стан і динаміку зовнішнього й внутрішнього середовища. Активний розвиток інформаційно-комунікативних технологій зумовлює те, що вони стають чи не одним із найва-

© Приймак В., Балан В., 2014

жливіших складових елементів підприємства й відіграють важливу роль у формуванні його конкурентних переваг. Ураховуючи те, що обсяги інформаційних потоків постійно істотно зростають, підприємствам необхідно формувати і підтримувати динамічні та гнучкі інформаційні інфраструктури, які безпосередньо залежать від якості комунікаційних систем. Вирішити такого роду завдання неможливо без системного підходу до управління комунікативними процесами підприємства, яке виокремилось в окремий практичний напрям управління з глибоким науковим підґрунтям і стало одним із функціональних видів менеджменту. Нині доцільного говорити про комунікативний менеджмент у системі управління організацією, що визначає та інструментально підтримує управлінський вплив на всі сфери діяльності, які виникають чи пов'язані з конкретним підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на важливість управління системами комунікативного менеджменту, виокремлення його в самостійний теоретико-методологічний напрям в управлінській науці набуло місце лише в останні десятиліття, що було зумовлено КМ-орієнтованими суспільними трансформаціями. Найбільшими осередками формування та розвитку комунікативного менеджменту є північноамериканська, англійська та японські школи управління. Вагомий внесок у формування окремих теоретичних положень та практичного інструментарію комунікативного менеджменту зробили такі науковці, як: В. Агранович, Г. Бартом, Ф. Брукс, Дж. Гібсон, Д. Дерлоу, Н. Драгомирецька, П. Друкер, А. Зверінцев, Р. Каплан, А. Маслоу, Е. Мерман, А. Моїсеєва, Т. Ньюком, Г. Почепцов, Д. Семьонов, Е. Сидоренко, П. Танненбаум, Ф. Філіпов, Л. Фестингер, Ф. Хміль, Ф. Шарков та інші. Утім практичне застосування таких досліджень у бізнес-колах є вкрай обмеженим, оскільки відсутня єдина теорія чи підхід, які об'єднували б усі дослідження й відображали б спільне бачення теоретиками та практиками феномену комунікативного менеджменту, в основі яких лежать новітні концепції управління знаннями.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Розбіжності в теорії та практиці управління комунікативними системами загалом та його окремих функцій, відсутність цілісності у взаємодії складових елементів систем комунікаційного менеджменту зумовлюють пошук новітніх підходів у формуванні теоретико-методологічного базису управління комунікативними процесами підприємства. Очевидно, що сучасний бізнес вимагає появи нових адекватних технологічних рішень (комунікативних бізнес-процесів), які здатні повною мірою акумулювати весь інтелектуальний потенціал (КМ-

потенціал) підприємства й сфокусувати його на реалізацію бізнес-стратегії підприємства. Це, у свою чергу, активує багатогранні можливості комунікативного менеджменту, такі як: центри комунікативних духовно-емоційних інтересів, що визначає групову поведінку, організаційну атмосферу та ідеологію як окремого індивіда, так і колективу/спільноти загалом; механізми прояву індивідуальних комунікативних компетенцій персоналу; мистецтво досягнення згоди (досягнення консенсусу, лояльності та співробітництва, уміння вирішувати конфлікти); активізація раціональних комунікативних поведінкових переваг, що може стати інструментом досягнення організаційних цілей через міжособистісні взаємовідносини, які стимулюють до виконання роботи з "доброї волі" й отримання від цього задоволення та здатні переконувати шляхом диференціації ролей і конструювання структури міжособистісних комунікацій.

Формулювання завдань та цілей статті. Метою статті є систематизація теоретико-методологічних основ і методико-практичних рекомендацій комунікативного менеджменту як елементу системи організаційного управління, узагальнення підходів і технологічного інструментарію управління комунікативними процесами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктивна необхідність використання новітніх комунікативних технологій управління підприємствами викликана складністю сучасних організаційних завдань та неможливістю більшості з них бути адекватно представлені і вирішені з використанням формалізованих (у тому числі економіко-математичних) методів та підходів. Труднощі пояснюються розмитістю і нечіткістю формулювання управлінських проблем за допомогою понятійного апарату, якому властивий високий рівень невизначеності. Як наслідок, проблемні ситуації, які вирішуються менеджерами, є слабоформалізованими, а їх вирішення вимагає розробки спеціальних комунікативних інструментів, що розглядають процес прийняття управлінського рішення як системну задачу складної природи з високою концентрацією міжособистісних взаємодій фахівців різного функціонального спрямування.

Такі організаційні взаємодії та взаємовідносини між індивідами чи групами можуть мати різноплановий характер – бути хаотичними, випадковими, спрямованими, структурованими та ін., що зумовлено специфікою особистісних комунікативних поведінкових переваг окремого індивіда (чи групи) або спеціально організованою комунікативною процедурою (управління через конфлікти, маніпулювання, НЛП тощо), які визначають напрями інформаційних потоків у процесі комунікації (рис. 1):

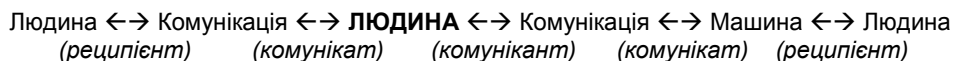


Рис. 1. Основні напрями інформаційних потоків у процесі комунікації*

* Джерело: [11]

Таким чином, комунікації посідають фундаментальне місце (оскільки забезпечують інформаційні потоки) в системі управління підприємством і особливим об'єктом управління ("інформаційні потоки – кровоносна система вашого бізнесу", цит. за: В. Gates "Business @ the Speed of Thought" [1]), так як обумовлюється особливим значенням комунікацій у життєдіяльності

організації загалом (рис. 2) [2; 3; 4]. Організаційно-методичним інструментарієм реалізації комунікативних процесів є система управління підприємством, технологічною складовою якого є комунікативний менеджмент (СМ – Communication Management), що забезпечує управлінський вплив на комунікації за усіма функціональними напрямками.



Рис. 2. Система комунікативного менеджменту організації*

* Джерело: розроблено автором

Комунікативний менеджмент (СМ) – як елемент системи організаційного управління є комплексом комунікативних управлінських прийомів, об'єднаних спільним задумом дій над ресурсами, сфокусованих на до-

сягнення комунікативних цілей організації. Використовуючи об'єктно-орієнтовний підхід "аналітичну" формулу комунікативного менеджменту можна представити в такий спосіб:

$$СМ = F_{cm}(\langle \text{задум} \rangle, \langle \text{дія} \rangle, \langle \text{ресурси} \rangle, \langle \text{умови} \rangle) \quad (1)$$

де F_{cm} – комплекс комунікативних прийомів, $F_{cm} \in F = \{F_i\}, i = 1..n$ – комплекс прийомів організаційного управління. $F_{cm} = \{\text{комунікативні підходи, методи, інструменти, технології, механізми тощо}\}$. Слід зазначити, що критерієм адекватності сценарію $\langle \text{дій} \rangle$ моделі $\langle \text{задуму} \rangle$ є відсутність "вільних" $\langle \text{ресурсів} \rangle$ при виконанні операцій даного бізнес-процесу за визначених $\langle \text{умов} \rangle$; $\langle \text{задум} \rangle$ – комунікативна складова бачення власника/ініціатора, що є основою/підставою існування організаційної діяльності; $\langle \text{дія} \rangle$ – сукупність управлінських (владного впливу в межах організаційних компетенцій – із правової точки зору це сукупність повноважень (прав, обов'язків) посадової особи, які визначають

межі її правочинності в процесі реалізації професійних завдань та посадових функцій) комунікативних операцій, що реалізують операційні можливості організації шляхом прийняття управлінських рішень; $\langle \text{ресурси} \rangle = \{\text{інформація, знання, час, грошові засоби, матеріали, обладнання, інтелектуальна власність, географічні/просторові межі, психофізична-енергія, навички, вміння тощо}\}$ – ресурсна складова підприємства, що забезпечує його комунікативні процеси; $\langle \text{умови} \rangle$ – комунікативні параметри та обмеження внутрішнього і зовнішнього середовища, в яких реалізується конкретний бізнес процес.

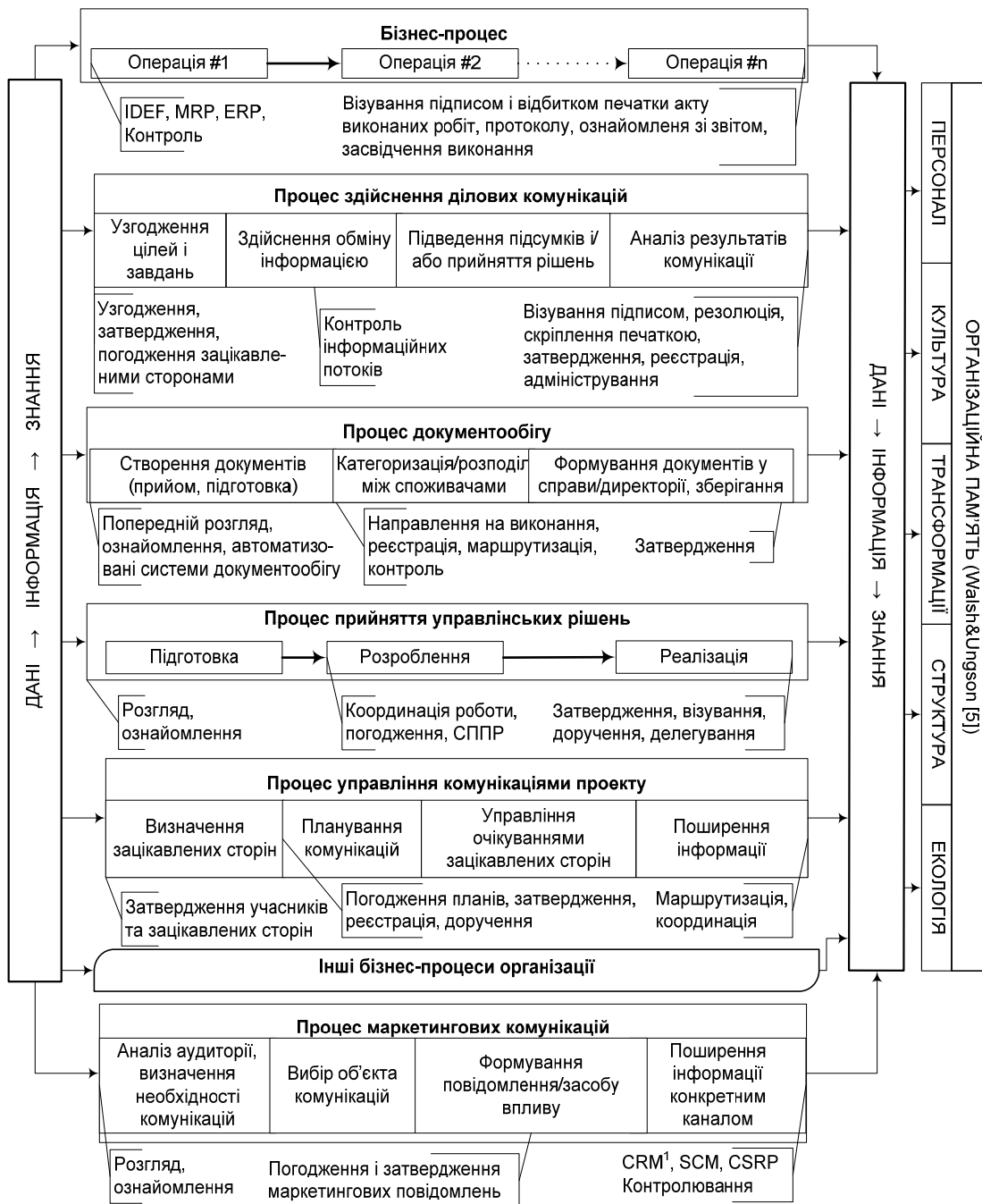


Рис. 3. Типові процеси організаційного управління комунікаціями підприємства*

* Джерело: розроблено автором

Примітка.

Крім традиційної CRM-системи (*Customer Relationship Management, CRM*) передбачається (за потребою) можливість включення модулів: SFA (*Sales Force Automation*) – автоматизація діяльності торговельних представників; MA (*Marketing Automation*) – автоматизація діяльності маркетингу; CSA, CSS (*Customer Service Automation, Customer Service Support*) – автоматизація служби підтримки й обслуговування клієнтів; Call/Contact Center Management – центри обробки викликів, контакт-центри; Field Service Management – управління територіально віддаленими підрозділами або користувачами; PRM (*Partner Relationship Management*) – управління взаєминами з партнерами (не постачальниками, а елементами товаропровідної мережі, що розділяють ризики); Help Desk – технічна підтримка користувачів.

На практиці комунікативний менеджмент системно, контингентно та соціально відповідально поєднує всі сфери діяльності суб'єкта господарювання, охоплюючи як учасників, так і зацікавлених сторін комунікацій (і відповідно організаційного середовища). Він може проявлятися в наступних прикладних аспектах [10; 11]: комунікації з державними органами (GR); внутрішньо-організаційні комунікації (HR); зовнішньо-організаційні комунікації (PR); комунікації з інвесторами (IR); інфраструктур-

ні/логістичні комунікації (LR); комунікації зі споживачами (CR); довірчі комунікації (TR) та інші. Усі зазначені прикладні форми комунікацій та управлінського впливу (рис. 2) на процес комунікації функціонально співвідносяться з окремими організаційними процесами (рис. 3).

Функціонування організаційного комунікативного менеджменту організації та його дієвість залежить не тільки від оптимальності етапів комунікативних процесів і раціональності їх виконання, але й від учасників і зацікавлених сторін

комунікацій та ефективності їх взаємодії. Таким чином, фахівці організації, що задіяні в конкретному бізнес-процесі організації, автоматично виконують функції контролювання і координування перебігу процесів комунікацій, що очевидно можливе за наявності в них відповідних професійних комунікативних компетенцій. Слід зазначити, що нині одна з основних вимог роботодавців до висококваліфікованого фахівця будь-якої професійної діяльності – це наявність комунікативних компетенцій. За результатами дослідження проведеного "HeadHunter Україна" [6], респондентами якого були роботодавці, виявлено низький рівень комунікативних професійних компетенцій роботи в реальному інформаційному просторі, таких як: навик у спілкуванні з партнерами та споживачами, підлеглими та керівництвом; ініціативність, винахідливість при виборі джерел і прийомів пошуку інформації та її структуризації; вміння самопрезентації та презентації продукту, створення позитивного іміджу організації; вміння та готовність роботи в команді; навик самоорганізації; розуміння структури, форм і каналів комунікативних взаємодій; вміння логічно виражати свої думки та прислуховуватися до думок інших тощо. Таким чином, очевидно, що комунікативна компетентність фахівця стає необхідною й до-

статньою умовою як результативності бізнес-процесів організації, так і ключовою конкурентною перевагою окремого індивіда в будь-якій професійній сфері на ринку праці. Шляхом наукового обґрунтування практичних потреб реалій сучасного бізнес-середовища можна виокремити компетентнісний базис висококваліфікованого фахівця в будь-якій сфері професійної діяльності: базові професійні компетенції (достатній професійний інструментарій у конкретній предметній області відповідно до сфери діяльності організації); спеціальні професійні компетенції у сфері інформаційних технологій і систем (IT&C); комунікаційні компетенції (у т.ч. компетенції ділового спілкування й міжособистісних взаємовідносин, лінгвістичних і соціальних компетенцій, компетенцій емоційного інтелекту тощо) [7]. Варто додати, що компетентнісний базис фахівця буде відрізнятися за складом, рівнем та структурою (рис. 4 [8; 9; 10; 11]) професійних вимог відповідно до статусу (технічний виконавець (для менеджерів – технічний рівень управління) – необхідний рівень професійних компетенцій; експерт (управлінський рівень) – достатній рівень; лідер (топ-менеджмент) – корпоративний (стратегічний) рівень) організаційної одиниці.



Рис. 4. Структура комунікативних компетенцій фахівця*

* Джерело: розроблено автором

Проектуючи особливості комунікативних процесів на модель професійних компетенцій фахівця, важливо акцентувати увагу на тому, що комунікативні компетенції певним чином присутні в кожному з видів компетенцій. Тобто можна стверджувати, що комунікативні компетенції носять базовий характер незалежно від організаційної сфери діяльності й передбачають: *комунікативні знання* (високий рівень професійної ерудиції та інтелекту; спеціальні професійні знання; володіння етикетом; вміння застосування комунікативних технологій; знання кроскультурних норм, традицій, звичаїв, управлінського комунікативного інструментарію); *комунікативні здібності* (професійне володіння базою організаційних знань; прагнення до удосконалення комунікативних умінь; інтерес до обраної професійної діяльності;

гуманізація та здібності до програмування комунікативного процесу; емпатія; уважність до деталей; швидкий аналіз ситуації та генерування адекватної реакції; стійкий емоційний стан; здатність і готовність використання інформаційно-комунікаційних технологій); *комунікативні навик* (активність при ініціюванні та веденні комунікативних взаємодій; координування психофізичних поведінкових переваг і вирівнювання емоційного стану (без міжособової агресії, зниження темпу й ефективності комунікативного процесу) учасників та зацікавлених сторін комунікативного процесу; концентрація і фокусування на досягненні взаємних цілей учасників комунікативного процесу; генерування конструктивної взаємодії всіх зацікавлених сторін комунікативного процесу). Водночас комунікативний базис сучасного фахівця ада-

птивно має відповідати орієнтованій на знання парадигмі суспільного розвитку, в основу якої покладено трансформацію тривіума комунікативного управління: від {граматики, риторики, богослов'я} до {семантики, прагматики, синтаксису}.

Висновки. Саме за таких умов на часі є проблематика систематизації та узагальнення концептуальних засад і дієвих практик комунікативного менеджменту, що є одним із основних елементів системи організаційного управління, в єдиний цілісний комплекс стандартизованих комунікативних бізнес-процедур та інтелектуальних програмно-орієнтованих і творчих інструментів. Проте моделювання комунікативних механізмів у системі організаційного управління обумовлює розв'язання значного спектру різноманітних управлінських і технологічних задач, що ускладнюється як категоріальною полісемією концептуальних основ, так і надзвичайно динамічним розвитком телекомунікаційних та інформаційних технологій.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. Таким чином, системні дослідження комунікативних механізмів і розробка положень та принципів комунікативного менеджменту розглядається як спроба пошуку новітніх підходів і розширення спектру методологічного інструментарію вдосконалення й розвитку систем організаційного управління, відповідно до актуальних бізнес-потреб та КМ-орієнтованого розвитку суспільства.

В. Приймак, канд. экон. наук, доц.,

В. Балан, канд. физ.-мат. наук, доц.

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ БАЗИС КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье систематизировано и дополнено концептуальные составляющие коммуникативного менеджмента. Разработаны практические рекомендации коммуникативного инжиниринга базовых организационных бизнес-процессов и определен комплекс коммуникативных профессиональных компетенций специалиста в соответствии с ориентированной на знания парадигмой развития общества.

Ключевые слова: коммуникация, коммуникативный процесс, коммуникативный менеджмент, компетенция.

V. Pryimak, PhD, Associate Professor,

V. Balan, PhD, Associate Professor

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

CONCEPTUAL BASIS OF COMMUNICATION MANAGEMENT

The paper describes conceptual components of communication management, gives several practical recommendations in relation to communication engineering of the main business processes and defines the complex of communicative competence for the specialist in communication management according to the CM-oriented paradigm of community development.

Keywords: communication, communication management, communication process, competence.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2014; 161: 44-49

УДК 658:339.138

JEL M 310

В. Святненко, канд. экон. наук, доц.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Статья посвящена исследованию сущности та особенностей маркетинговых технологий, необходимости их использования отечественными предприятиями в условиях конкуренции. Рассмотрены вопросы, касающиеся толкования понятия "маркетинговые технологии", их видов и основных характеристик. Методом статьи является исследование роли маркетинговых технологий в обеспечении эффективного развития отечественных предприятий в современных условиях.

Ключевые слова: технология, технологизация маркетинговой деятельности, маркетинговые технологии, основные характеристики маркетинговых технологий.

Постановка проблеми. За відсутності ресурсів (особливо в 2012–2013 рр.) для здійснення структурних зрушень у межах традиційної моделі, затяжне утримування економіки від кризового падіння сформувало підвалини "самовідтворюваної стагнації", з постійним посиленням ризиків для підприємницького сектора від дій фіскальної влади та із закономірним погіршенням становища у бюджетній сфері [10].

Список використаних джерел

1. Gates Bill. Business @ the Speed of Thought / Bill Gates. – Warner Books, 1999. – 470 p.

2. Бахарев А. В. Коммуникации внутри компании: как добиться их эффективности [Электронный ресурс] / А. В. Бахарев. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_2669/.

3. Григорьева Н. Н. Коммуникационный менеджмент : учебн. курс (учеб.-метод. пособие) [Электронный ресурс] / Н. Н. Григорьева. – М. : Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. – Режим доступа. – <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html>.

4. Драгомирецька Н. М. Модель комунікації менеджменту в діяльності державного службовця / Н. М. Драгомирецька // Вісник Національної академії державного управління. – 2006. – № 1. – С. 115–122.

5. Walsh J. P. Organizational Memory / J. P. Walsh and G. R. Ungson // The Academy of Management Review. – New York, USA, 1991. – Vol. 16 (1). – Pp. 57–91.

6. Исследования [Электронный ресурс] / HeadHunter Украина. – Режим доступа: <http://hh.ua/article/30>.

7. Приймак В. М. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера / В. М. Приймак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – № 136–137. – 2012. – С. 49–52.

8. Деркач А. Акмеология : учеб. пособие / А. Деркач, В. Засыкин. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с.

9. Кустов В. Н. Психолого-акмеологические характеристики коммуникативной компетентности менеджеров коммерческих организаций / В. Н. Кустов // Акмеология. – 2007. – № 2. – С. 36–44.

10. Шарков Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг / Ф. И. Шарков. – М. : Дашков и К, 2011. – 408 с.

11. Орлов А. Введение в коммуникационный менеджмент : учеб. пособие [для студ. вузов] / А. С. Орлов. – М. : Гардарики, 2005. – 368 с.

Надійшла до редколегії 15.04.14