

Готельно-ресторанна справа

УДК 334.021

**Батченко Людмила Вікторівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київський національний університет культури та мистецтв*

**Батченко Людмила Викторовна**

*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса  
Киевский национальный университет культуры и искусств*

**Batchenko Lyudmila**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business  
Kyiv National University of Culture and Art  
ORCID: 0000-0001-6975-5813*

**Гончар Лілія Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київський національний університет культури та мистецтв*

**Гончар Лилия Александровна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса  
Киевский национальный университет культуры и искусств*

**Honchar Liliia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business  
Kyiv National University of Culture and Arts  
ORCID: 0000-0001-5621-0910*

**Поплавська Аліна Вячеславівна**

*кандидат культурології, доцент,  
професор кафедри готельно-ресторанного туристичного бізнесу  
Київський національний університет культури та мистецтв*

**Поплавская Алина Вячеславовна**

*кандидат культурологии, доцент,  
профессор кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса  
Киевский национальный университет культуры и искусств*

**Poplavska Alina**

*Candidate of Cultural Studies, Associate Professor,  
Professor of the Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business  
Kyiv National University of Culture and Art*

*ORCID: 0000-0002-9414-558X*

**Ключук Анна Валентинівна**

*студентка ОС «Магістр»  
Київського національного університету культури та мистецтв*

**Ключук Анна Валентиновна**

*студентка ОС «Магистр»  
Киевского национального университета культуры и искусств*

**Kliuchuk Anna**

*Student of the Master's degree  
Kyiv National University of Culture and Art*

**АЛГОРИТМ РОЗРОБКИ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ  
ПІДПРИЄМСТВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ  
АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ КОММУНИКАТИВНОЙ ПОЛИТИКИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

## ALGORITHM OF COMMUNICATIVE POLICY DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS

*Анотація.* Дана стаття присвячена проблемі формування та управління комунікативною політикою на підприємствах ресторанного бізнесу. Актуальність проблеми зумовлена тим, що ресторанна сфера, як одна із найадаптивніших в національній економічній системі швидко зреагувала на світову тенденцію діджиталізації, яка суттєво вплинула на технологічні трансформації ресторанного бізнесу і актуалізувала нові теоретичні розвідки.

Метою статті є здійснення ґрунтовного теоретико-методологічного аналізу використання та трактування категорій проблеми дослідження, систематизації та узагальнення наукових положень, концептуальних норм до формування комунікативної політики підприємств як вагомого чинника доданої вартості бізнесу.

Результати аналізу сучасного ринку ресторанних послуг виокремили особливості функціонального призначення комунікативної політики, проблеми управління нею в кризових умовах. Виявлено, що проблема специфіки комунікативної взаємодії підприємств ресторанної сфери потребує пошуку і розробки нових форм, підходів, каналів зв'язку і комунікацій із споживачами, що сприятиме удосконаленню систем комунікаційної взаємодії.

За результатами всебічного аналізу стало доцільним формування алгоритму розробки комунікативної політики з науковим обґрунтуванням та практико-орієнтованим фокусуванням. Алгоритм враховує розширення переліку каналів і ґрунтується на визначених функціональних призначеннях комунікативної політики: соціально-комунікативного об'єднуючого, освітнього (навчального), економічного продукування, просування (промоушн), оціночно-прогнозного та управлінсько-стратегічного.

*Здійснене дослідження підкреслило зростання актуальності до проблеми комунікаційної взаємодії в кризових умовах, недостатнього впровадження в сферу ресторанного бізнесу новітніх наукових розробок щодо формування ефективної комунікативної політики та загострило увагу на необхідності подальшого наукового дослідження через цілу низку особливих чинників ресторанного бізнесу, які суттєво впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства.*

**Ключові слова:** *комунікація, комунікативна політика, функціональне призначення, алгоритм комунікативної політики, управління комунікативною політикою, ресторанний бізнес.*

**Анотація.** *Данная статья посвящена проблеме формирования и управления коммуникативной политикой на предприятиях ресторанного бизнеса. Актуальность проблемы обусловлена тем, что ресторанная сфера, как одна из самых адаптивных в национальной экономической системе, быстро среагировала на мировую тенденцию диджитализации, которая существенно повлияла на технологические трансформации ресторанного бизнеса и актуализировала новые теоретические разведки.*

*Целью статьи является осуществление основательного теоретико-методологического анализа использования и трактовки категорий проблемы исследования, систематизации и обобщения научных положений, концептуальных норм формирования коммуникативной политики предприятий как весомого фактора добавленной стоимости бизнеса.*

*Результаты анализа современного рынка ресторанных услуг выделили особенности функционального назначения коммуникативной политики, проблемы управления ею в условиях кризиса. Установлено, что проблема специфики коммуникативного взаимодействия предприятий ресторанной сферы требует поиска и разработки новых форм, подходов,*

каналов связи и коммуникаций с потребителями, что будет способствовать совершенствованию систем коммуникационного взаимодействия.

По результатам всестороннего анализа стало целесообразным формирование алгоритма разработки коммуникативной политики с научным обоснованием и практико-ориентированной фокусировкой. Алгоритм учитывает расширение перечня каналов и основывается на определенных функциональных назначениях коммуникативной политики: социально-коммуникативного объединяющего, образовательного (учебного), экономического производства, продвижения (промоушн), оценочно-прогнозного и управленческо-стратегического. Осуществленное исследование подчеркнуло рост актуальности проблемы коммуникационного взаимодействия в кризисных условиях, недостаточного внедрения в сферу ресторанного бизнеса новейших научных разработок по формированию эффективной коммуникативной политики и заострило внимание на необходимости дальнейшего научного исследования через целый ряд особых факторов ресторанного бизнеса, которые существенно влияют на эффективность бизнес-процессов предприятия

**Ключевые слова:** коммуникация, коммуникативная политика, функциональное предназначение, алгоритм коммуникативной политики, управление коммуникативной политикой, ресторанный бизнес.

**Summary.** *This article is devoted to the problem of formation and management of communication policy in the restaurant business. The urgency of the problem is due to the fact that the restaurant industry, as one of the most adaptable in the national economic system, reacted quickly to the global trend of digitalization, which significantly affected the technological transformation of the restaurant business and updated new theoretical research.*

*The purpose of the article is to carry out a thorough theoretical and methodological analysis of the use and interpretation of categories of research problems, systematization and generalization of scientific provisions, conceptual norms for the formation of communication policy of enterprises as an important factor of business value.*

*The results of the analysis of the modern market of restaurant services have singled out the peculiarities of the functional purpose of communication policy, the problems of its management in crisis conditions. It was found that the problem of the specifics of communicative interaction of restaurant enterprises requires the search and development of new forms, approaches, channels of communication and communication with consumers, which will contribute to the improvement of communication systems.*

*Based on the results of a comprehensive analysis, it became expedient to form an algorithm for developing a communication policy with a scientific basis and practice-oriented focus. The algorithm takes into account the expansion of the list of channels and is based on certain functional purposes of communication policy: social-communicative unifying, educational (educational), economic production, promotion (promotion), evaluation-forecasting and management-strategic. The study highlighted the growing relevance of the problem of communication in crisis, insufficient implementation of the latest scientific developments in the restaurant business to form an effective communication policy and highlighted the need for further research due to a number of special factors of restaurant business that significantly affect business efficiency. enterprise processes.*

**Key words:** *communication, communication policy, functional purpose, communication policy algorithm, communication policy management, restaurant business.*

**Актуальність.** Однією із найактуальніших і комплексних проблем сучасності в умовах зростання обсягу інформації, багаторівневості та багатовекторності світу є комунікаційна взаємодія суб'єктів підприємницької діяльності.

Одним із беззаперечних науково-практичних тверджень актуальності і важливості проблеми комунікаційної взаємодії є факт признання за комунікацією доданої вартості бізнесу.

Ефективна комунікаційна взаємодія є наскрізною, вкрай необхідною для успішного управління та покращення виробничих економічних відносин. В сучасному світі ріст телекомунікацій, інформаційних технологій та зростаюча конкуренція і складність виробництва збільшили вагомість комунікації на підприємствах, незалежно від їх типу та виду.

На сучасному етапі розвитку українського ресторанного бізнесу характерне розширення та удосконалення форм і методів управління з використанням сучасних інформаційних систем на підприємствах ресторанної сфери. Інформаційні технології привнесли креатив, нові ідеї, інновації в ресторанний бізнес, що розширює комунікативні можливості, створюючи міцну програмну підтримку і тим самим підвищуючи ефективність систем управління, розширюючи клієнтську базу і вирішуючи маркетингові питання.

**Постановка проблеми.** Впродовж багатьох століть комунікації та комунікативні процеси досліджувались багатьма вченими, як вітчизняними так і зарубіжними; проблеми комунікації ХХ.-ХХІ ст. висвітлюються в багатьох наукових працях, монографічних та дисертаційних дослідженнях. Теоретичні напрацювання унеможливають існування конкретного, загального визначення поняття комунікація. Його роками розглядають різноаспектно і представляють в різних визначеннях та підходах.

В 70-х роках ХХ ст. F. Dance у статті про поняття комунікації зафіксував 95 дефініцій і згрупував їх у 15 категорій [36].

Дослідниця Н. Walińska de Hackbeil у 1975 році написала докторську дисертацію «Поняття комунікація в американській теорії масової комунікації». В ній вона відобразила більше 200 трактувань і виокремила в них 18 значимих категорій [42].

Значний вклад в розробку проблем комунікацій внесли такі дослідники як Аристотель, Т. Goban-Klas, А. Б. Звіринців, Г. Почепцов, Ф. Шарков, Д. Дуцик та ін.

В таблиці 1 наведено різні підходи до трактувань авторів категорії «комунікація».

Таблиця 1

**Підходи до трактувань категорії «комунікація»**

Виокремив 3 аспекти комунікації: етос, патос і логос. «Етос – це репутація, причини, з яких вам можна в цьому питанні довіряти. Патос – це емоційний зв'язок зі слухачами, уміння переконати, що предмет розмови дійсно важливий для них. Логос мови звертається до розуму слухачів – від того ж кореня походить і слово «логіка»». [22]	Аристотель
«Комунікація як трансмісія (трансляція, передача) інформації, ідей, емоцій, умінь; комунікація як розуміння інших, коли ми й самі прагнемо, щоб нас зрозуміли (комунікація як порозуміння)» [39]	Т. Goban-Klas
«Комунікація – специфічний обмін інформацією, процес передачі емоційного та інтелектуального змісту» [15, с.4]	А.Б. Звіринців
«Под коммуникацией мы будем понимать процессы перекодировки вербальной в невербальную и невербальной в вербальную сферы.» [24, с.6]	Г. Поцепцов
«Коммуникация чаще применяется в двух значениях: • путь сообщения, связь одного места с другим (например, транспортная коммуникация, подземные коммуникации); • общение, передача информации от человека (группы) к человеку (группе); специфическая форма их взаимодействия в процессе жизнедеятельности с помощью языка и других сигнальных форм связи.» [32, с.9]	Ф. Шарков
«Комунікація: 1) універсальне, за якого комунікація розглядається як «спосіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу»; 2) технічне, тобто як «шлях зв'язку одного місця з іншим, засіб передачі інформації та інших матеріальних і духовних об'єктів з одного місця в інше»; 3) біологічне, широко використовуване в етології при вивченні сигнальних способів зв'язку тварин, птахів, комах тощо; 4) соціальне, за якого комунікація використовується «на позначення та для характеристики багаточисельних зв'язків та відносин, які виникають у людському суспільстві»» [12]	Д. Дуцик

Джерело: узагальнено авторами за матеріалами науковців



Аналізуючи дані трактування поняття «комунікація» важко і практично неможливо надати конкретне визначення. В різні часи та епохи під комунікацією розглядалися здавалось би різні речі, але всіх їх об'єднує процес спілкування та передача певної інформації.

Безпосередньо питаннями комунікативної політики і застосування інтегративного підходу до її формування присвячені праці таких вчених, як І. Ібрагімова, С. М. Ілляшенко, Л. Г. Багієва та ін..

В таблиці 2 зазначено найпоширеніші трактування поняття «комунікативна політика».

*Таблиця 2*

### **Найпоширеніші трактування поняття «комунікативна політика»**

Трактування	Джерело
«Комунікативна політика спрямована на відкритість інформації, адекватна освіченість населення, забезпечує характер зворотних зв'язків, сприяє знайомству з участю громадян у державному управлінні в цілому, надає можливості для обоснованого управління та раціонального впливу на суспільність на державні рішення» [16].	І.Ібрагімова
«Комунікативна політика - процес розробки комплексів заходів щодо забезпечення ефективного взаємозабезпечення бізнесу-партнерів, організацій реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю та персональних продажів» [2, с.416]	Л.Г. Багієв
Автор зазначає, що комунікативна політика – це певна сукупність засобів впливу та повідомлень, які підприємство використовує для інформування, переконування, нагадування про себе, свої товари та послуги для цільових сегментів ринку [17, с.566].	С.М. Ілляшенко
Комунікативна політика визначається як «цілеспрямована діяльність підприємства зі встановлення та підтримання сприятливих ділових відносин з іншими підприємствами, громадськими та професійними об'єднаннями, групами громадян (зовнішня політика) та власним персоналом (внутрішня політика)» [18].	Комунікативна політика організації

*Джерело:* систематизовано авторами

Питання управління комунікативною взаємодією висвітленні в працях О. М. Голубкової [9], М. Ю. Рюміна [25], П. В. Забеліна [13], Л. В. Батченко [4] та інших.

Не дивлячись на ґрунтовну наукову проробку досліджуваної проблеми в працях зазначених авторів основний фокус направлений на дослідження проблем комунікативної політики із загальногалузевої точки зору. Проблема специфіки комунікативної взаємодії підприємств сфери гостинності ще недостатньо розроблена і виникає необхідність пошуку і розробки нових форм і методів управління комунікаціями в ресторанному бізнесі, удосконаленню систем комунікаційної взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний світ – це мережі суцільних комунікацій. Комунікаційні відносини мають місце на різних рівнях і в різних формах управлінсько-економічних систем підприємств.

В сучасній Україні у наявності зростання потенціалу інтернет-мереж і технологій, які докорінним чином змінили характер інформаційного обміну, рівня відкритості владних структур та бізнес діяльності, тощо. Трансформаційні процеси потребують пошуку і впровадження нових підходів, форм і методів ефективного управління складовими комунікативної політики в умовах кризових змін, обмежених ресурсів, загострення конкуренції.

Забезпечити конкурентоздатність бізнесу можливо тільки при наявності ефективної комунікативної політики, ув'язаної із загальною стратегією підприємства, основними інструментами маркетингу та функціональним спрямуванням бізнесу. Підприємства сфери гостинності повинні вибудувати чітку продуктивну комунікативну політику і забезпечити неперервність та ефективність комунікаційних процесів в бізнесі.

Вирішення цих завдань покладається і на комунікативну політику, яка через свою гнучкість та адаптивність дозволить значно спросити, оптимізувати і прискорити цілий ряд специфічних для ресторанного бізнесу операцій і в цілому забезпечити ефективне функціонування підприємств ресторанної сфери в кризових умовах.

Сучасні інформаційні технології продовжують залишатися головним драйвером забезпечення економічного росту, ефективності процесів ресторанного бізнесу і умовою його модернізації. Модель інформаційних потоків в структурі ресторану утримує різні види інформації, в тому числі і про наявність необхідних за кількістю і якістю ресурсах, змін споживчого попиту, мейнстрім споживачів, щільність відвідувань ресторану, пропозиції послуг і їх ціна, рівень престижу, довіри у зацікавлених сторін та інше.

Автоматизація бізнес процесів суттєво допомагає вирішити дві важливі задачі для ресторану – пришвидшити бізнес-процеси і покращити якість обслуговування.

На сьогодні переважна частина гостей ресторанних закладів «приходить» із Інтернету, таким чином соціальні мережі стали продовженням закладу в Instagram, Facebook, Tik-Tok.

З розвитком Інтернету стали дієвими досягнення мети комунікативної політики цілий ряд нових інструментів, серед яких, наприклад месенджери та веб-сайти підприємств, які виступають центральним елементом комунікативної політики підприємства і основою системи комунікацій в Інтернеті.

Таким чином, процес формування комунікативної політики ресторанного закладу повинен включати в себе сукупність всіх форм комунікацій закладу із зацікавленими сторонами. Висхідна точка формування комунікативної політики пов'язана із життєвим циклом ресторанного бізнесу. В залежності від фази життєвого циклу підприємства ресторанного сектору приймаються рішення відносно або розробки (формування) нової, або певної доробки і оновлення існуючої комунікативної політики у зв'язку із зростанням і вимогами ринку комунікацій. Разом з тим, навіть, розроблена належним чином

комунікативна політика не може залишатися незмінною тривалий час, особливо в часи постійних змін і кризових ситуацій.

Враховуючи стан галузі сектора ресторанних послуг внутрішніх можливостей підприємства та його уразливість до зовнішніх викликів, до можливих змін економічної ситуації, можна констатувати, що формування і здійснення комунікативної політики має певні особливості, специфіку в контексті діяльності підприємства ресторанного бізнесу. До певних особливостей можна віднести той факт, що окрім традиційних каналів маркетингових комунікацій (реклама, PR, стимулювання збуту, прямі продажі) комунікативна політика повинна фокусуватись на інших, важливих для ресторанного бізнесу каналах комунікації – концепції, ціноутворення, місця розташування закладів, поведінкових паттернах, поп-культурі сучасної молоді, яка формує завтрашнього споживача послуг, комунікаційних орієнтирах підприємства, тощо.

У зв'язку із цим при розробці проекту комунікативної політики ресторану необхідну приділити увагу всім елементам комунікаційного процесу, які в різний спосіб доносять інформацію про заклад і його послуги до споживачів. Нівелювання навіть одним із елементів порушує комунікаційний баланс і може негативно вплинути на всі зусилля по формуванню комунікативної політики.

Виходячи із вищезазначеного пропонуємо концептуальний погляд, алгоритм формування комунікативної політики через призму функціонального її призначення: соціально-комунікативного об'єднуючого, освітнього (навчального), економічного продукування, просування (промоушен), оціночно-прогнозного та управлінсько-стратегічного.

В межах зазначеного переліку функціонального призначення доречно виділити етапи формування комунікативної політики підприємства сфери ресторанного бізнесу.

Перш ніж починати розробляти комунікативну політику, доречно виявити та проаналізувати проблеми підприємства, які впливають на комунікаційну взаємодію. Фактори можуть бути різноманітні, починаючи від розміру компанії, кількості ресурсів і завершуючи культурними відмінностями.

Традиційно алгоритм щодо розробки певної проблеми слід розпочинати з аналізу сучасної ринкової ситуації. Це є важливий етап для розробки алгоритму комунікативної політики. Аналіз ринкової ситуації дозволить виявити основні потреби і очікування усіх зацікавлених сторін галузі (підприємства) і зрозуміти, які є ризики і загрози, які у підприємства є потенційні можливості.

Український ринок в сфері гостинності, що включає в себе ресторанне господарство, відрізняється високою ризикованістю та соціальною відповідальністю. Як відомо, сфера гостинності завжди знаходиться у постійній конкурентній боротьбі, стимулює свій розвиток, впроваджує інновації та експериментує. Загалом, рівень розвитку ресторанного бізнесу в економіці кожної країни є одним із показників рівня якості життя населення у державі в цілому. Тому ця ніша одночасно є дуже привабливою для підприємців і дуже ризикованою, адже на неї покладено достатньо вагому і велику відповідальність.

За даними Forbes.ua на кінець 2020 року, кількість закладів ресторанного господарства і Україні зменшилась на 3850 одиниць. На початок 2021-го працювали 14 786 ресторанів, кафе та барів. Тоді як на початку 2020-го в Україні працювали 18 636 закладів. Об'єм ресторанного ринку скоротився за 2020 рік майже на 30% і склав 14,1 млрд грн. Ресторанний ринок втратив майже 6 млрд грн [38].

Основні причини закриття закладів – кілька локдаунів, карантинні обмеження ресторанного бізнесу та відсутність іноземних туристів.

Така тенденція свідчить про великі ризики щодо діяльності в даному секторі економіки, про велику конкуренцію і про залежність від світової ринкової ситуації.

Зважаючи на ринкову ситуацію в сфері гостинності, глобальні проблеми, світові кризи та постійну конкуренцію, успіх бізнесу в певній мірі залежить і від його здатності проводити ефективну комунікативну політику.

Результативний зв'язок між бізнесом і споживачем – ключовий елемент успішного і довготривалого функціонування будь-якої компанії.

На підприємстві є безліч способів комунікації, як всередині, так і за межами підприємства. Чим швидше компанія зростає, тим необхідніше краще регулювати ці канали в інтересах бізнесу. Політика і процедури комунікації повинні бути викладені точно і зрозуміло для всіх працівників. Варто розглядати окремо внутрішню і зовнішню комунікацію підприємства, так як вони різняться підходами і засобами комунікаційної взаємодії.

Оскільки внутрішня комунікативна політика фокусується на персоналі, бізнес-процесах підприємства, вона має бути доступною, зрозумілою та об'єднуючою. Також важливо, щоб всі працівники були повідомлені про комунікативну політику та про майбутні її зміни.

Визначаючи основні елементи комунікативної політики підприємству слід враховувати існуючі правила та вже наявну політику підприємства і проблеми комунікативної взаємодії. Варто підтримувати уже існуючі цінності та культуру підприємства, а також дотримуватись нормативних вимог – це один із основних пріоритетів при створенні принципів комунікації. Ці правила повинні бути зазначені і викладені працівникам ще до початку впровадження комунікативної політики на підприємстві, аби запобігти непорозуміння на робочих місцях через неправильні способи спілкування між працівниками.

Слід відзначити, що зовнішнє комунікаційне середовище суттєво впливає на комунікаційну взаємодію підприємства і вимагає від управлінської системи задіяти найбільш ефективні засоби та методи, протистояння поширенню небажаної інформації, заради репутації, бренду бізнесу.

Одне із основних функціональних спрямувань комунікативної політики – є соціально-комунікативне об'єднуюче. Воно має на меті об'єднати усіх зацікавлених сторін заради досягнення спільної мети – успішного функціонування підприємства та задоволення власних цілей і потреб щодо своєї діяльності на даному підприємстві.

Тому наступним етапом формування алгоритму є об'єднання груп зацікавлених сторін. Цей етап є надзвичайно важливим, адже закладає фундамент ефективної інформаційної взаємодії.

На підприємстві доцільно провести опитування персоналу щодо месенджерів, яким вони надають перевагу і обрати найбільш зручний додаток для передачі інформації. Обрана платформа для зв'язку з персоналом дозволить об'єднати різні канали зв'язку.

Провівши опитування серед усіх працівників, варто обрати найбільш оптимальний та зручний варіант платформи для обміну інформацією. Досить доречним буде обрати один із наступних додатків: Telegram чи What's Up. На даний момент ці дві платформи є найзрозумілішими та найпростішими стосовно передачі інформації як текстової так і документів, файлів та ін.. Ці додатки доступні на будь-якому пристрої і будуть слугувати основною платформою для передачі інформації.

Наступним важливим функціональним призначенням комунікативної політики є – освітнє (навчальне).

Напряму продуктивність бізнес діяльності залежить від освіченості персоналу, тому важливо проводити постійне навчання, підвищення кваліфікації персоналу, відстежувати збалансованість основних посадових

інструкцій та обов'язків певної категорії працівників задля досягнення продуктивної комунікативної взаємодії,

Наступним етапом є формування системи перепідготовки персоналу у відповідності до сучасних викликів бізнесу.

«У вас не може бути продуктивного, зацікавленого персоналу без виняткової підготовки, яка виходить далеко за межі адаптації, обслуговування споживачів та дотримання нормативних вимог», - зазначає Lucy Sueros, президент платформи віртуального навчання Articulate. «Навчання покращує те, як люди ставляться до себе та один одному і ростуть як люди, навіть якщо вони виконують свої основні посадові обов'язки» [41]. Забезпечення співробітників постійним навчанням - прибуткове вкладення для підприємства: співробітники працюють більш продуктивно і з меншою ймовірністю почуватимуться відстороненими від загального результату бізнесу.

Постійна продуктивність – ключовий елемент для надання якісних послуг і продукту та для отримання ефективності.

Ціль бути продуктивним – служить натхненням до підвищення професіоналізму. Це також дає їм можливість бути креативними та генерувати нові бізнес ідеї щодо асортименту основних послуг, додаткових послуг в закладі, генерацію нових маркетингових інструментів та ін...

Одним із факторів, який відображає ефективність комунікації є стабільність кадрів. Якщо комунікація на підприємстві є результативною та доречною – буде менша плинність кадрів. Вагомий відсоток працівників лишають підприємство через незадовільну комунікаційну взаємодію.

Вищезазначене напряму впливає на наступний етап – мотивація персоналу. Чим успішнішою буде мотивація – тим більшою буде продуктивність праці і якість комунікації.

Наступний етап також є одним із основних, так як його призначення - виявлення цільової аудиторії через проведення сегментації ринку послуг.



Правильна сегментація ринку допоможе визначити та краще зрозуміти цільову аудиторію та потенційного і ідеального споживача послуг закладу.

Сегментацію ринку зазвичай починають з наступних кроків:

Ставлять запитання «Чи є потреба у вашому продукті/послузі? Ринок великий чи малий?» Аналізуючи ринок ресторанних послуг та роздрібної торгівлі, можна стверджувати, що зараз дуже популярним є формат кав'ярень з можливістю почитати книгу, попрацювати за ноутбуком, провести зустрічі. Великим плюсом якщо заклад буде мати свою унікальну торгову пропозицію (УТП).

Найкраще для сегментації ринку використовувати якийсь показник і на його основі міксувати його з іншими.

Можна зробити попереднє опитування щодо вподобань потенційних споживачів; ставити запитання, що стосуються обраного сегменту і використовувати комбінацію кількісних запитань та якісних.

Проаналізувати дослідження, виділити які сегменти майбутніх споживачів найбільше відповідають цінностям, візії та місії, бренду підприємства.

Наступний крок - тестування результатів в процесі діяльності.

Сегментацію ринку доречно проводити за представленою класифікацією, яка складена авторами і подана в таблиці 3.

Аналіз сегментації ринку дозволить підприємству використати стратегію диференційованого маркетингу.

Вона передбачає орієнтацію одразу на декілька різних сегментів ринку, сукупність яких складає цільовий ринок. Для кожного з сегментів слід буде розробити окремий комплекс маркетингу, який враховує специфіку споживацьких запитів.

**Класифікація сегментації ринку сфери гостинності**

<b>1. Демографічна сегментація :</b>	
Вік	19-34
Стать	жінки, чоловіки
Дохід	переважно споживачі із середнім доходом
<b>2. Психологічна сегментація :</b>	
Особистісні риси	Комунікабельні, прогресивні, творчі, відкриті до нового, постійно у потоці подій.
Захоплення	Люблять атмосферні заклади, читають у громадських місцях, сорти винограду, колекціонують вина світу.
Життєві цілі	Жити у моменті, отримувати найкраще від звичайних, простих речей, постійно розвиватися.
Цінності	Саморозвиток, свобода, ком'юніті, смачна їжа та вино як спосіб зупинки від потоку подій.
Переконання	Вірять у силу комунікації, знають що звичайний келих вина увечері може допомогти у великому потоці робіт,
Спосіб життя	Переважно закінчили університет, працюють у різних сферах. Є значний відсоток фрілансерів.
<b>3. Поведінкова сегментація :</b>	
Споживчі звички	Споживають якісні продукти та послуги, для них цінна=якість.
Купівельні звички	Купують каву, вино, десерти; часто придбають додому пляшку вина.
Взаємодія з нашим брендом (закладом/магазином)	Стежать за нашими сторінками в соціальних мережах, відмічають нас на своїх сторінках, роблять репости цікавих та інформативних постів (наших) собі на сторінки, відвідують наш сайт, де можна зробити замовлення додому або дізнатись про майбутні новини.
<b>4. Географічна :</b>	
Країна	Україна
Місто	Київ
Район	Печерський, Голосіївський можна цілитись на аудиторію ближніх районів також.

*Джерело:* складено авторами за матеріалами наукових досліджень вчених

Для того, аби рівень аналізу цільової аудиторії був найбільш досконалим, слід зібрати дані про цільові аудиторії конкурентів. Потрібно знайти певні групи для включення в свій план дослідження аудиторії і маркетингу. Це корисно з двох причин: по-перше, ви і ваші прямі конкуренти націлені на одну і ту ж споживчу аудиторію, по-друге, враховуючи характеристики цільової аудиторії конкурентів, ви зможете

порівняти і оцінити свою перевагу перед конкурентами і уточнити свою тактику націлювання на певний аудиторний сегмент.

Після сегментації ринку доречно сформулювати портрет вашого цільового споживача. Тому наступним етапом буде проведення так званого процесу по вивченню цільової аудиторії. Потрібно задіяти певні засоби, які орієнтовані на аналіз цільового сегменту. Це можуть бути засоби масової інформації, рейтинги відомих ресторанных журналів, соціальні мережі, а також маркетингова аналітична інформація:

Медіа-комплекти від видавців дають чітке уявлення про тих сегментах аудиторії, яких вони досягають. Їх можна розбити за посадами, рівнем доходу або захопленням, в залежності від бренду. Вибираючи, куди вкладати рекламні гроші, маркетологи повинні переконатися, що вторинна аудиторія не включена в ці підсумкові значення. Наприклад, журнали часто передають друзям і родичам. Такий тривалий термін придатності вигідний маркетологам, але не повинен враховуватися при прийнятті рішення про те, де купувати, оскільки вони є приблизними. Використовуйте платних передплатників при прийнятті рішень або узгодженні вартості.

Рейтинги відомих ресторанных журналів. Використовуючи статистичні вибірки, видання може передбачити, скільки зацікавлених осіб читають певний журнал.

Соціальні мережі. Соціальні мережі дозволяють націлювати реклами на різні демографічні дані та інтереси. Хоча аудиторія може бути дуже точною, різні демографічні групи споживають медіа по-різному. Деякі користувачі можуть бути не сприйнятливими до реклами закладу на Facebook, але можуть реагувати більш позитивно в Instagram. Також важливо виміряти ефективність різних типів реклами на цих платформах - наприклад, медійної та нативної. Протестуйте різні платформи, щоб побачити, що призводить до результатів.

Платформи маркетингової аналітики, такі як платформа маркетингових вимірювань і атрибуції, можуть допомогти вам визначити, які канали часто відвідують ваші цільові аудиторії, або заклади, куди вони ходять у вихідні. При виборі досліджуйте, як ці заклади визначають, як охопити цільову аудиторію. Чи використовують вони застарілі дані або підтримують партнерські відносини із засобами масової інформації?

Подальший етап – розробка комунікативного звернення. Комунікативне звернення – це свого роду повідомлення, меседж, який бізнес хоче донести до свого споживача. Воно розробляється з урахуванням цінностей та цілей підприємства і має на меті залучити якомога більше аудиторії. Від ефективності і дієвості комунікативного звернення в певній мірі буде залежати і функція просування (промоушен).

Існує два основні типи комунікативних звернень. Перший – раціональний. Таке звернення спонукає споживачів через використання причин, фактів та інформації, які відповідають потребам пізнання та існування людини. Він має на меті переконати аудиторію, що цей продукт чи послуга можуть задовольнити їх потреби. Тому раціональне звернення, як правило, містить інформацію про ціни, атрибути, конкурентну перевагу, популярність продукту.

Другий тип – емоційний. Тут задіюють почуття та емоції, враховуються соціальні та психологічні потреби споживачів. Як стверджував Agres, S.J, автор праці «Emotion in advertising: an agency point of view», емоційна привабливість корисна, коли раціональна привабливість стає менш цікавою або коли складно знайти причини для диференціації продуктів чи послуг. Таким чином, емоційна привабливість є більш сприятливою, оскільки впливає на почуття споживачів. Ці почуття класифікуються на позитивні та негативні, оскільки обидва можуть також спричинити реакцію споживачів. Позитивні емоційні заклики включають

гумор, любов, гордість, радість, щастя тощо, тоді як негативні - використання почуття провини, страх, гнів, збентеження [35].

Окрім змісту комунікативного звернення велике значення має платформа, на якій цей процес відбувається. Це і є наступним етапом розробки комунікативної політики. Ваш меседж може бути досконалим, але при неправильному виборі платформи для передачі комунікативного звернення – є значний ризик зазнати невдачі. Тому при аналізі ринкової ситуації, при сегментації ринку, слід чітко розуміти свою цільову аудиторію і як з нею зв'язатись, на якій платформі.

Ресторани із постійною присутністю у соціальних мережах у рамках свого маркетингового плану є кращими, а в конкурентній галузі ігнорування соціальних мереж - це є неправильним рішенням.

Соціальні мережі допомагають стати ще більш близьким до свого споживача. Покажіть своєму споживачеві не тільки зал, але і кухню, познайомте з найкращими стравами та способами їх приготування вдома. Показуйте на своєму аккаунті своїх працівників, знайомтеся зі своєю аудиторією та ставайте ближчими. Показ ваших радісних співробітників також дає більші репутації - залучені співробітники багато говорять про бізнес, а прихильники обов'язково звертають на це увагу. Комунікація це не лише про фізичний контакт, але і про емоційний зв'язок.

Ваше комунікативне звернення вимагатиме не лише креативних ідей, але і певного бюджету. Тому ще одним важливим етапом є – формування бюджету на рекламні звернення. Формування рекламного бюджету допомагає визначити аудиторію підприємства і способи залучення потенційних споживачів. Оскільки витрати на рекламу можна віднести до поточних витрат, ефективність заходів відстежувати досить просто. Однак специфіка ринку, що залежить, наприклад, від сезонності, може затримувати зворотний зв'язок від досліджуваних фінансових ресурсів. Отже, ці витрати можна віднести до категорії довгострокових капітальних

вкладень. Як і інші інвестиції, витрати на рекламу повинні мати чітке фінансове вираження, щоб ефект від проведених рекламних кампаній був еквівалентний інвестиційним вкладенням.

Формування бюджету на рекламні кампанії базується на принципі доцільного витрачання фінансових ресурсів. Великі витрати не завжди можуть привести до бажаного результату, якщо результативність вкладень не прорахована. Тому підходячи до виділення рекламного бюджету необхідно брати до уваги досвід попередніх рекламних інтеграцій і специфіки підприємства, з огляду на креативний потенціал, відповідальної особи.

Заключний етап – це контроль та відслідковування ефективності комунікативної політики. Завдання управління - забезпечити ретельний моніторинг, оцінку та контроль комунікативної політики. Типові заходи контролю включають в себе встановлення стандартів продуктивності, оцінку фактичних показників у порівнянні зі стандартами і, якщо відхилення неприпустимі, прийняття коригувальних дій. Планування можна розглядати як цикл, який починається з чітких цілей, які визначають, що бізнес має намір досягти, і закінчується механізмом зворотного зв'язку, щоб можна було оцінити цілі, можна зробити коригувальні дії (якщо є відхилення від планів), і організація може здійснювати контроль за використанням ресурсів.

Оцінка ефективності застосування алгоритму комунікативної політики дозволить визначити доцільність її етапів за функціональним призначенням, а також переконатись в реалізації цілей комунікативної політики підприємства. Оцінку результативності заданого алгоритму, пропонуємо співставляти із такими параметрами:

– взаєморозуміння між керівництвом та співробітниками щодо спільних цілей у діяльності підприємства (покращилось чи погіршилось);

– ефективність та рентабельність комунікативного звернення у соціальних мережах (зіставлення витрат на комунікативне звернення з отриманим прибутком за період його проведення);

– відповідність запланованого управлінсько-стратегічного результату – реальному за поточний період (чи досягнуто підприємством поставлені задачі та цілі за поточний період).

Формування алгоритму комунікативної політики для підприємства ресторанного бізнесу дотримувалось суто концептуальних норм. Алгоритм комунікативної політики для підприємств ресторанної сфери загалом в заданому форматі є адаптивним, гнучким, комплексним з урахуванням зростаючих нових факторів впливу на ефективність життєздатності концепції. Алгоритм комунікативної політики ґрунтується на врахуванні важливих наукових досягнень в дослідженні проблеми та може бути використаний реальним бізнесом для вирішення практичних завдань підвищення ефективності бізнес діяльності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** За результатами дослідження проблеми формування алгоритму комунікативної політики підприємств ресторанної сфери можна зробити наступні висновки:

1. Комунікаційна система підприємства має багатоаспектний характер через інформаційно-комунікаційну взаємодію між ресторанним бізнесом і широким колом зацікавлених сторін.

2. Комунікаційна система підприємства розглядається як компонента стратегічного потенціалу підприємства, яка впливає на його розвиток.

3. Розширено уявлення про функціональне призначення комунікативної політики з виокремленням ключових для сервісної галузі параметрів комунікативної системи.

4. Алгоритм комунікативної політики для підприємств ресторанного бізнесу повинен бути життєздатним, мати гнучкий адаптивний формат, ґрунтуватися на важливих наукових досягненнях дослідження даної проблеми та мати фокус практичного спрямування.

5. Проблема в рамках заданого формату дослідження підкреслила зростання актуальності, недостатнього впровадження в сферу ресторанного бізнесу новітніх наукових розробок щодо формування ефективної комунікативної політики та зацентрувала увагу на необхідності подальшого наукового дослідження через цілу низку особливих чинників ресторанної справи, які суттєво впливають на ефективність бізнес процесів підприємства.

### **Література**

1. Арендт Х. Між минулим і майбутнім. Пер. з англ. Вілен Черняк. Київ: Дух і літера, 2002. 321 с.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 736 с.
3. Бакулев Г. П. Массовая коммуникация : Западные теории и концепции. Москва : Аспект Пресс, 2005.176 с.
4. Батченко Л.В., Бондар І.С., Русавська В.А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті. Навчальний посібник. Київ Ліра-К, 2017.
5. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики. Київ: ВЦ «Академія». 2009. 376 с.
6. Беспалов І. Філософія і комунікація Риму. *Вісник Львівського університету. Серія «Філософ.-політолог. Студії»*, Випуск 21. Львів: Видавництво Львівський національний університет імені Івана Франка, 2018. С. 15-16.
7. Гавра Д. П. Основы теории коммуникации. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 285 с.



8. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2006. 717 с.
9. Голубкова О.М. Методика оцінки ефективності інтегрованих маркетингових комунікацій. *Актуальні проблеми розвитку реклами в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., (Харків, 14-15 квітня, 2004 р.)*. Харків: Студцентр, 2004. С. 37-42.
10. Денисенко В. Політична інтеракція в контексті комунікативної раціональності. *Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії*, 2013. Вип. 3. С. 63-76.
11. Драгомирецька Н. М. Теоретичний аналіз комунікативної діяльності державного службовця. Одеса : Астропринт, 2005. 279 с.
12. Дуцик Д. Р. Політична журналістика. Київ: Вид. Дім «Києво-Могилянська акад.», 2005. 138 с.
13. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. Москва: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
14. Задворна К. В. Політична комунікація крізь призму поглядів Брайана Мак-Нейра. *Наукові записки [Укр. акад. друкарства]. Серія: Соціальні комунікації*. 2015. № 2. С. 55-65.
15. Звіринців А.Б. Комунікаційний менеджмент: Робоча книга менеджера PR. Санкт-Петербург: СОЮЗ, 1997. 288 с.
16. Ібрагімова І. Технологія інформаційної взаємодії в процесі прийняття рішень. *Вісн. УАДУ*, 2000. № 3. С. 442-448.
17. Ілляшенко С. М. Маркетинг. Менеджмент. Інновації. Суми : ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2010. 621 с.
18. Комунікативна політика організації. URL: <https://studfile.net/preview/5043857/page:15>
19. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 124 с.
20. Ларка М.І., Лісовські Г.О. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності. *Вісник НТУ «ХПІ»*.

*Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*. Харків : НТУ «ХП». 2013. № 22 (995). С. 168-174.

21. Лассвелл Г. Структура и функции коммуникации в обществе. *Массовая коммуникация и общество : Введение в теорию и исследования / нац. фонд подгот. кадров, Центр социол. образования Ин-та социологии РАН*. Москва : Аванти Плюс, 2004. С. 131-138.
22. Маклюэн М. Галактика Гутенберга : Становление человека печатающего. Пер. И. О. Тюриной. Москва : Академический Проект : Фонд «Мир», 2005. 496 с.
23. Митко А. М. Інформаційна демократія: реалії та виклики часу. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 400 с.
24. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ: Видавничий центр «Київський університет», 1999. 308 с.
25. Рюмін М.Ю. Маркетинговые коммуникации как основа организации предпринимательской деятельности в информационном обществе : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2001 234 с.
26. Тарасенко С. М. Теоретичні моделі міжособистісного спілкування у формуванні комунікативної культури особистості. *Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка*. 2009. Вип. 49. С. 85-88.
27. Три елемента комунікації за Арістотелем. URL: <https://staff-capital.com/komunikatzija-za-aristotelem/>
28. Фінклер Ю. Мас-медіа та влада: технологія взаємин. Львів: Аз-Арт, 2003. 212 с.
29. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. Санкт-Петербург : Наука, 2000. 389 с.
30. Хлистун Г. Ю. Етика засобів масової інформації в сучасних політичних процесах : автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.03. Київ: 2005. 20 с.

31. Чайка І. Ю. Формування концепції соціальної комунікації в історії філософської та наукової думки. *Гілея : науковий вісник*. 2010. № 38. С. 87-92.
32. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации. Москва: ИД «Социальные отношения», Изд-во «Перспектива», 2003. 248 с.
33. Широких О. В. Моделі комунікаційного процесу. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Філологія. Соціальні комунікації»*. 2012. Т. 25 (64), № 1, ч. 1. С. 199-203.
34. Якобсон Р. Лингвистика и поэтика. Структурализм: «за» и «против». Москва: 1975. С. 193-230.
35. Agres S.J. Emotion in Advertising : Theoretical and Practical Explorations. 1991. 383 p.
36. Dance F. The Concept of Communication. *Journal of Communication*. 1970. № 20. P. 201-210.
37. Importance of Communication in an Organization. URL: <https://managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm>.
38. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/>
39. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 s.
40. Managing Organizational Politics: A Communication Toolbox. URL: <https://communicationmgmt.usc.edu/blog/managing-organizational-politics-a-communication-toolbox/>
41. Suros Lucy. URL: <https://www.linkedin.com/in/lucysuros>
42. Walinska de Hackbeil H. Pojecie "komunikacja" w amerykanskiej teorii komunikacji społecznej. Uniwersytet Wroclawski, 1975.

## References

1. Arendt Kh. Mizh mynulym i majbutnim. Per. z anghl. Vilen Chernjak. Kyjiv: Dukh i litera, 2002. 321 s.
2. Bagiev G.L. Tarasevich V.M., Ann Kh. Marketing. Sankt-Peterburg: Piter, 2006. 736 s.
3. Bakulev G. P. Massovaya kommunikatsiya : Zapadnye teorii i kontseptsii. Moskva : Aspekt Press, 2005.176 s.
4. Batchenko L.V., Bondar I.S., Rusavsjska V.A. Biznes-komunikaciji v mizhnarodnomu menedzhmenti. Navchalnyj posibnyk. Kyjiv Lira-K, 2017.
5. Bacevych F. S. Osnovy komunikatyvnoji linghivistyky. Kyjiv: VC «Akademija». 2009. 376 s.
6. Bepalov I. Filosofija i komunikacija Rymu. Visnyk Ljvivsjkogho universytetu. Serija «Filos.-politologh. Studiji», Vypusk 21. Ljviv: Vydavnytvo Ljvivsjkyj nacionalnyj universytet imeni Ivana Franka, 2018. S. 15-16.
7. Gavra D. P. Osnovy teorii kommunikatsii. Sankt-Peterburg: Piter, 2011. 285 s.
8. Gharkavenko S.S. Marketyng. Kyjiv: Libra, 2006. 717 s.
9. Gholubkova O.M. Metodyka ocinky efektyvnosti integhrovanykh marketyngovykh komunikacij. Aktualjni problemy rozvytku reklamy v Ukraini: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., (Kharkiv, 14-15 kvitnja, 2004 r.). Kharkiv: Studcentr, 2004. S. 37-42.
10. Denysenko V. Politychna interakcija v konteksti komunikatyvnoji racionalnosti. Visnyk Ljvivsjkogho universytetu. Serija: Filosofsjo-politologhichni studiji, 2013. Vyp. 3. S. 63-76.
11. Draghomycjka N. M. Teoretychnyj analiz komunikatyvnoji dijalnosti derzhavnogho sluzhbovcja. Odesa : Astroprynt, 2005. 279 s.

12. Ducyk D. R. Politychna zhurnalistyka. Kyjiv: Vyd. Dim «Kyjevo-Moghyljansjka akad.», 2005. 138 s.
13. Zabelin P. V., Moiseeva N. K. Osnovy strategicheskogo upravleniya. Moskva: Informatsionno-vnedrencheskiy tsentr «Marketing», 1998.
14. Zadvorna K. V. Politychna komunikacija krizj pryizmu pohljadiv Braj'ana Mak-Nejra. Naukovi zapysky [Ukr. akad. druzarstva]. Serija: Socialjni komunikaciji. 2015. # 2. S. 55-65.
15. Zvirynciv A.B. Komunikacijnyj menedzhment: Robocha knygha menedzhera PR. Sankt-Peterburgh: SOJuZ, 1997. 288 s.
16. Ibraghimova I. Tekhnologhija informacijnoji vzajemodiji v procesi pryjnattja rishenj. Visn. UADU. 2000. # 3. S. 442-448.
17. Illjashenko S. M. Marketyng. Menedzhment. Innovaciji. Sumy : TOV Drukarsjkyj dim «Papyrus», 2010. 621 s.
18. Komunikatyvna polityka orghanizaciji. URL: <https://studfile.net/preview/5043857/page:15>
19. Kustovsjka O. V. Metodologhija systemnogho pidkhodu ta naukovykh doslidzhenj. Ternopilj : Ekonomichna dumka, 2005. 124 s.
20. Larka M.I., Lisovsjki Gh.O. Analiz finansovogho stanu pidpryjemstva jak zasib pidvyshhennja efektyvnosti jogho dijajnosti. Visnyk NTU «KhPI». Serija «Tekhnichnyj proghres i efektyvnistj vyrobnyctva». Kharkiv : NTU «KhPI». 2013. # 22 (995). S. 168-174.
21. Lassvell G. Struktura i funktsii kommunikatsii v obshchestve. Massovaya kommunikatsiya i obshchestvo : Vvedenie v teoriyu i issledovaniya / nats. fond podgot. kadrov, Tsentr sotsiol. obrazovaniya In-ta sotsiologii RAN. Moskva : Avanti Plyus, 2004. S. 131-138.
22. Maklyuen M. Galaktika Gutenberga : Stanovlenie cheloveka pechatayushchego. Per. I. O. Tyurinoy. Moskva : Akademicheskij Proekt : Fond «Mir», 2005. 496 s.

23. Mytko A. M. Informacijna demokratija: realiji ta vyklyky chasu. Lucjk : Vezha-Druk, 2014. 400 s.
24. Pohepcov Gh. Gh. Teorija komunikaciji. Kyjiv: Vydavnychyj centr «Kyjivsjkyj universytet», 1999. 308 s.
25. Ryumin M. Yu. Marketingovyje kommunikatsii kak osnova organizatsii predprinimatelskoj deyatelnosti v informatsionnom obshchestve : Dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 : Moskva, 2001 234 s.
26. Tarasenko S. M. Teoretychni modeli mizhosobystisnogho spilkuvannja u formuvanni komunikatyvnoji kuljтуры osobystosti. Visnyk Zhytomyrsjkogho derzhavnogho universytetu im. I. Franka. 2009. Vyp. 49. S. 85–88.
27. Try elementa komunikaciji za Aristotelem. URL: <https://staff-capital.com/komunikatzija-za-aristotelem/>
28. Finkler Ju. Mas-media ta vlada: tekhnologhija vzajemyn. Ljviv: Az-Art, 2003. 212 s.
29. Khabermas Yu. Moralnoe soznanie i kommunikativnoe deystvie. Sankt-Peterburg : Nauka, 2000. 389 s.
30. Khlystun Gh. Ju. Etyka zasobiv masovoji informaciji v suchasnykh politychnykh procesakh : avtoref. dys. ... kand. polit. nauk: 23.00.03. Kyjiv: 2005. 20 s.
31. Chajka I. Ju. Formuvannja koncepciji socialjnoji komunikaciji v istoriji filososfsjkoji ta naukovoji dumky. Ghileja : naukovyj visnyk. 2010. # 38. S. 87-92.
32. Sharkov F. I. Osnovy teorii kommunikatsii. Moskva: ID «Sotsialnye otnosheniya», Izd-vo «Perspektiva», 2003. 248 s.
33. Shyrokykh O. V. Modeli komunikacijnogho procesu. Vcheni zapysky Tavrijsjkogho nacionaljnogho universytetu im. V. I. Vernadsjkogho. Serija «Filologhija. Socialjni komunikaciji». 2012. T. 25 (64), # 1, ch. 1. S. 199-203.

34. Yakobson R. Lingvistika i poetika. Strukturalizm: «za» i «protiv». Moskva: 1975. S. 193-230.
35. Agres S.J. Emotion in Advertising : Theoretical and Practical Explorations. 1991. 383 p.
36. Dance F. The Concept of Communication. *Journal of Communication*. 1970. № 20. P. 201-210.
37. Importance of Communication in an Organization. URL: <https://managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm>
38. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/>
39. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 s.
40. Managing Organizational Politics: A Communication Toolbox. URL: <https://communicationmgmt.usc.edu/blog/managing-organizational-politics-a-communication-toolbox/>
41. Suros Lucy. URL: <https://www.linkedin.com/in/lucysuros>
42. Walinska de Hackbeil H. Pojecie "komunikacja" w amerykanskej teorii komunikacji spolecznej. Uniwersytet Wroclawski, 1975.