

УДК: М 21
JEL Classification: 658
doi: 10.31767/nasoa.3-4-2021.08

Н. А. ГРИНЧАК,

кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки та менеджменту ЗЕД,
e-mail: nahrynchak@nasoa.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-2046-6014,
Researcher ID: I-9495-2018;

Т. М. БУЛАХ,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту ЗЕД,
e-mail: tmbulakh@nasoa.edu.ua,
ORCID ID: 0000-0002-9061-0325,
Researcher ID: K-6198-2018;

О. А. ІВАЩЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки та менеджменту ЗЕД;
Національна академія статистики, обліку та аудиту;
e-mail: oaivashchenko@nasoa.edu.ua,
ORCID ID: 0000-0002-8490-778X,
Researcher ID: I-4533-2018

Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній

У статті розглядається феномен комунікаційного менеджменту, уточнюються причини порушень ефективних комунікацій у міжнародних компаніях. Доведено, що ефективний комунікаційний менеджмент є важливим інструментом для реалізації багатьох проєктів міжнародних компаній. Обґрунтовано, що врахування відмінностей культурного характеру в процесі діяльності міжнародних компаній може підвищити ступінь взаєморозуміння між учасниками комунікацій. Показано, що комунікаційний менеджмент впливає на комунікаційний клімат в організації, а останній є одним із чинників майбутнього розвитку міжнародних компаній.

Ключові слова: комунікація, комунікаційний менеджмент, міжнародні компанії, комунікаційний клімат в організації, крос-культурні комунікації.

N. HRYNCHAK,

PhD in Economics,
Associate Professor of Department for Economics
and Management of Foreign Economic Activities;

T. BULAKH,

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department for Economics and
Management of Foreign Economic Activities;

O. IVASHCHENKO,

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of Department for Economics and
Management of Foreign Economic Activities;
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

Effective Communication Management: A Factor for Development of International Companies in Our Day

The purpose of communication management at company level is to create and exploit all the categories of company assets by building up the communication space in a way to achieve the company competitiveness. Therefore, the quality of communication management

© Н. А. Гринчак, Т. М. Булах, О. А. Іващенко, 2021

in companies has become an indicator of their ability to create an internal and external environment that will help them gain the necessary market advantages.

The article contains results of an analysis of the phenomenon of communication management and causes of disruptions of effective communications in international companies. A review of previous research shows that international companies operating in multicultural environments face communication barriers affecting the performance of international partners. But once built in a right manner, communication management enables to overcome such cross-cultural barriers. When the peculiarities of cross-cultural communications are accounted for, it will allow to predict the behavior of foreign partners and avoid mistakes in management of international organizations and projects. Two aspects have critical importance for the prevention or quick settlement of conflicts: (i) a cautious and balanced strategic policy of company management, the readiness to grasp the causes of conflicts and change policy schemes to achieve a reasonable compromise, flexibility and adaptability of an organizational structure; (ii) deep awareness of the cultural environments in which an organization operates, and of the cultural origins of its staff.

It is concluded that due consideration for the cultural diversity can strengthen mutual understanding between the partners in communication. It is shown that communication management has impact on the organizational communication climate, whereas the latter have implications for future performance of international companies. The organizational communication climate is a proxy of the relationship between communication management and prevention of conflicts.

Keywords: *communication, communication management, international companies, organizational communication climate, cross-cultural communications.*

Призначення комунікаційного менеджменту на рівні компанії полягає у формуванні та використанні всіх видів її капіталу шляхом організації комунікативного простору у такий спосіб, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії. Тому якість комунікаційного менеджменту компаній сьогодні стає індикатором їх спроможності створювати внутрішнє і зовнішнє середовище, яке забезпечить їм необхідні ринкові переваги. Тенденція до розширення міжнародних контактів, а також інформаційна, технологічна, економічна інтеграція у діловому світі сприяють посиленню інтересу до різних аспектів комунікаційного менеджменту в міжнародних компаніях, що визначає актуальність досліджень впливу комунікаційного менеджменту на їх розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми комунікаційного менеджменту як одного із найважливіших чинників ефективної та безпечної діяльності компаній розглядаються в [18]. Аналіз комунікаційних бар'єрів, які створюють проблеми для розвитку компаній, оскільки не забезпечують ясність і довіру до інформації, міститься в [9]. Емпіричні докази того, що ефективний комунікаційний менеджмент може покращити показники діяльності компанії, надано в [5].

Суттєвий вплив комунікаційного менеджменту на показники діяльності компаній свідчить про необхідність продовження дослідження різних складових його ефективності. А в контексті міжнародних компаній особливого значення набуває аналіз чинників, пов'язаних із культурною різноманітністю, і шляхів подолання створюваних нею комунікаційних бар'єрів.

Метою статті є висвітлення особливостей формування ефективного комунікаційного менеджменту в міжнародних компаніях як чинника їх розвитку.

Виклад основного матеріалу. Проблемам комунікаційного менеджменту зараз приділяється багато уваги, і важливість концепції комунікації у бізнесі неможливо переоцінити. Зараз відомо, що система комунікації є одним із наріжних каменів організації. Здатність здійснювати ефективні комунікації, розробляти та підтримувати ефективну комунікаційну систему в компанії є основним обов'язком сучасного ефективного менеджера.

Ефективний комунікаційний менеджмент є важливим інструментом для реалізації багатьох проектів міжнародних компаній та їхніх підрозділів, сприяючи їх розвитку, оскільки:

1) комунікація покращує мотивацію, забезпечуючи інформування співробітників про відповідність між виконуваними завданнями і розмірами відповідної винагороди або санкцій;

2) комунікація є джерелом інформації для прийняття ефективних управлінських рішень всіма членами компанії;

3) комунікація також відіграє вирішальну роль у зміні ставлення до людини, тобто до добре інформованої людини воно буде кращим, ніж до менш поінформованої;

4) налагоджений комунікаційний процес допомагає встановлювати і міжособові комунікації.

5) комунікації допомагають контролювати поведінку членів компанії в різний спосіб. Існують різні рівні ієрархії та певні принципи і настанови, яких повинні дотримуватися співробітники компанії. Такі настанови стосуються організаційної політики, ефективного виконання посадових функцій, повідомлення керівників про будь-які робочі проблеми. Отже, комунікації сприяють реалізації функції контролю в системі менеджменту компанії [11].

Для виявлення особливостей налагодження ефективного комунікаційного менеджменту, які можуть суттєво вплинути на результативність міжнародної економічної взаємодії, необхідно уточнити відповідний понятійно-категоріальний апарат.

Комунікація – це “збирання, узагальнення та систематизація необхідної інформації та своєчасний обмін нею для прийняття раціональних рішень. Координація та синхронізація діяльності учасників ґрунтуються на обміні, інтерпретації та призначенні отриманої інформації. На основі комунікацій відбувається взаємодія учасників процесу” [2, с. 50].

Основна мета комунікаційного менеджменту – забезпечити безперервний потік інформації між двома людьми або групою людей [6]. Створення ефективної системи комунікаційного менеджменту в міжнародній компанії включає три основні процеси: планування комунікацій, управління комунікаціями, їх контроль. В ході планування комунікацій розробляється план – документ, що містить розділи, які характеризують процес управління комунікаціями.

В XXI столітті міжнародні компанії мають доступ до цілої низки методів комунікацій, які можна використовувати як у внутрішньому, так і в зовнішньому для них середовищі. Найпоширенішими традиційними методами та стилями комунікацій є усні, письмові, віч-на-віч, невербальні, фізичні невербальні, парамовні та візуальні комунікації. Новітні технології, а також карантин і вимоги щодо соціального дистанціювання у зв’язку з пандемією COVID-19 спричинили підвищений попит на такі нові методи комунікацій, як відеоконференції та зустрічі в чаті в соціальних мережах [12]. Добре знання цих методів і стилів допоможе керівництву міжнародних компаній покращити відносини з персоналом, усунувши будь-які можливі помилкові уявлення або непорозуміння, і відтак сприяти успішності компанії. В міжнародних компаніях можуть використовуватися кілька інструментів для звернення до аудиторії, яка знаходиться як у близьких, так і в віддалених місцях. Хоча багато уваги приділяється новим методам ефективної комунікації, залишаються актуальними і традиційні методи. Отже, існує кілька різних методів комунікацій, і визначення найбільш придатного з них є життєво важливим рішенням для міжнародної компанії, яке необхідно прийняти в процесі планування та управління комунікаціями [8].

Зростаючий інтерес до чинників, що визначають ефективність комунікацій у міжнародних компаніях, обумовлений процесами інтеграції у діловому світі, адже успішний розвиток міжнародних компаній залежить від механізмів взаємодії та налагодження комунікаційних зв’язків між різними культурами. Порушення комунікацій істотно впливають на результативність управління міжнародною компанією через можливі конфлікти між представниками різних ділових культур, яким притаманні різні стилі управління, а налагоджена система комунікацій сприяє покращенню взаєморозуміння між ними і відтак формує підґрунтя для їх ефективної взаємодії. Отже, врахування культурних відмінностей підвищить ступінь взаєморозуміння між учасниками комунікацій в міжнародних компаніях.

Слід зазначити, що термін “крос-культурні комунікації” не є єдиним варіантом відображення відповідного феномена у спеціальній літературі. На основі поєднання ключових термінів “комунікація” та “культура” у суспільних науках використовуються й інші варіанти – “міжетнічна комунікація”, “міжкультурна комунікація”, “міжрасова (трансрасова) комунікація”, “мультикультурна комунікація”, “міжкультурний (кроскультурний) діалог”.

Основна проблема крос-культурних комунікацій полягає в тому, що декодування інформації тісно пов'язане з особливостями культури учасників інформаційного обміну та спільної діяльності. Представники різних культур по-різному здійснюють дешифрування одержуваних повідомлень. Чим більше відрізняються культури, до яких належать учасники спільних дій, тим складнішим стає досягнення взаєморозуміння між ними і тим більше труднощів виникає у процесі співпраці. Найпоширенішими причинами порушень у крос-культурних комунікаціях вважаються відмінності у сприйнятті та інтерпретації реальності представниками різних культур, стереотипи, змістові, технічні та мовні порушення у процесі обміну інформацією [3]. Врахування цих чинників і своєчасне запобігання їх появі можуть значно підвищити ступінь взаєморозуміння між учасниками комунікаційних процесів і підвищити ефективність комунікаційного менеджменту.

В зв'язку з тим, що крос-культурні комунікації можуть здійснюватися як між різними міжнародними компаніями, так і всередині окремої компанії, співробітники якої походять із різних країн і культур, все частіше використовуються терміни “ділова культура” та “бізнес-культура”. Ділова культура розглядається як складова частина національної культури і визначається як сукупність переконань, пріоритетів, цінностей і форм поведінки, пов'язаних з економічною діяльністю.

Розвиток міжнародних компаній шляхом економічної взаємодії чи кооперації з іншими компаніями в міжнародному бізнес-середовищі є причиною формування різноманітних крос-культурних комунікацій [14]. Саме тому в процесі формування ефективного комунікаційного менеджменту в міжнародній компанії варто визначити основні складові процесу комунікації, зумовлені проявом різних культур:

- психологічний стан, що визначає вчинки людей;
- стереотипи, тобто сприйняття людей, що належать до будь-якої культурної, соціальної, вікової або іншої групи, під певним і усталеним кутом зору;
- соціальна організація культури, тобто системи цінностей, пріоритетів, підходів чи оцінок, характерні для представників різних соціальних груп в одному культурному середовищі, що може створювати бар'єри в комунікаціях;
- методи аргументації та способи вираження думки, які також є культурно обумовленими (наприклад, західним культурам більш властиве логічне мислення, ніж східним);
- соціальні ролі та відповідні їм норми поведінки;
- знання мови партнерів із комунікації;
- сприйняття простору, зокрема відчуття комфортної фізичної відстані учасників комунікації;
- ставлення до часу.

До найважливіших особливостей ефективних комунікацій в міжнародних компаніях належить рівень контекстуальності повідомлень, що передаються. Під контекстом зазвичай розуміють “словесне наповнення” тексту повідомлень, необхідне для його повного розуміння. Культури, згідно з концепцією Е. Холла, розрізняються співвідношенням між текстом і контекстом у повідомленні, яке посилюється “правилами читання” контексту, тобто прихованої інформації [7]. У низькоконтекстній культурі (більш властивій країнам Заходу), для якої характерна чіткість формулювань (коли речі називаються “своїми іменами”), метафоричність мови або неоднозначність висловлювань може розглядатися як ознака некомпетентності співрозмовника. Відповідальність за ефективність комунікацій в такій культурі лежить на відправнику інформації. У висококонтекстній культурі, яка є найбільш характерною для країн Сходу, відправники повідомлень не прагнуть описувати ситуацію чітко і детально, не показуючи явно своє ставлення до предмета обговорення. Тому в їхніх повідомленнях багато що можна зрозуміти лише за умови знання контексту, вміння “читати між рядками”. Тому ефективність комунікацій у такій культурі більше залежить від одержувача інформації – його здатності до її сприйняття. Неврахування такої особливості комунікацій у міжнародному бізнес-середовищі може призводити до недостатнього розуміння партнерів і зниження результативності спільної діяльності. Істотно впливають культурні параметри і на систему управління міжнародними компаніями і проектами. Наприклад, такий параметр ділової культури, як “дистанція

влади”, виділений Дж. Хофстеде [10], визначає розмір і висоту ієрархічної структури управління, довжину управлінських ланцюжків, порядок і процедуру прийняття рішень, обсяги повноважень керівників, особливості системи стимулювання персоналу. Значення параметра “уникнення невизначеності” впливає на ступінь спеціалізації виконуваних робіт, окреслення ролей і функцій співробітників, необхідність забезпечення співробітникам стабільності та безпеки, види та форми управлінського контролю. Рівень універсалізму (загальності) культури впливає на схильність співробітників до дотримання законів і загальноприйнятих правил, їх орієнтацію на взаємини [1].

Важливою функцією комунікаційного менеджменту в міжнародних компаніях є формування сприятливого комунікаційного клімату.

Бар’єри для ефективної комунікації включають брак інформації чи знань, недостатню увагу до деталей, вибіркоче слухання, упередження щодо статусу комунікатора та різне сприйняття ризиків.

А. Акар (A. Acar) та П. Акар (P. Acar) [4] підкреслюють, що налагоджений процес ефективних комунікацій допомагає покращити методи роботи міжнародних компаній.

Дослідження І. М. Шохет (I. M. Shohet) та ін. [19] показало, що існує необхідність інтегрувати комунікаційні підходи в управління розвитком міжнародної компанії. Комунікаційний менеджмент має таке ж саме вирішальне значення для підвищення комунікаційної спроможності та можливостей міжнародної компанії, як і технологічні підходи, наприклад використання інтегрованих комунікаційних пристроїв. Комунікація стимулюватиме процес обміну інформацією між персоналом, якщо комунікаційний менеджмент забезпечить безпеку комунікації. Крім того, ефективний комунікаційний менеджмент здатен забезпечити простір для взаємодії та дискусійну платформу для обміну ідеями та обговорення питань розвитку міжнародних компаній.

Динамічна система внутрішніх комунікацій має вирішальне значення для розвитку міжнародних компаній. Для формування сприятливого організаційного клімату міжнародна компанія повинна мати належний механізм комунікації, який полегшить потік інформації, а також вирішить або попередить можливі конфлікти при реалізації стратегії розвитку міжнародної компанії. Отже, комунікаційний менеджмент впливає на комунікаційний клімат в організації.

Комунікаційний клімат в організації є “відносно довготривалою якістю внутрішнього середовища організації, яка а) відчувається її членами, б) впливає на їхню поведінку, і в) описується в ціннісному аспекті певним набором характеристик (або атрибутів) середовища” [18]. Внутрішнє середовище відіграє важливу роль у відносинах між керівниками та іншими співробітниками компанії. Ефективні комунікації між цими двома сторонами сприяють розвитку клімату спільного спілкування [17]. Згідно з дослідженням, проведеним серед працівників у США, підтримуюча комунікація від лідерів до працівників стимулює симетричне спілкування в організації, яке необхідне для вдосконалення механізмів комунікації всередині організації. Результати дослідження також показали, що добре налагоджений механізм комунікації сприяє творчості співробітників [15].

Зобов’язання керівництва – налагодити процес комунікації та взаємодії між керівниками і працівниками, виявляючи турботу про їхнє благополуччя і відтак заохочуючи їх до найкращого виконання робочих функцій і злагодженої праці. Однак створення клімату для двосторонньої комунікації – це вже завдання для комунікаційного менеджменту.

Комунікаційний клімат в компанії може сприяти або перешкоджати комунікаційному процесу. Міжнародні компанії зі сприятливим комунікаційним кліматом заохочують працівників до участі у справах компанії, вільний і відкритий обмін інформацією та конструктивне вирішення конфліктів. А в компаніях, де комунікації виконують “охоронну” функцію, співробітники утримуються від висловлювання власних поглядів і перебувають у пригніченому стані. Отже, ефективні комунікації мають важливе значення для створення позитивного комунікаційного клімату в організації.

Формування сприятливого комунікаційного клімату в організації є однією з функцій комунікаційного менеджменту. Ключовим чинником його створення є систематичний інформаційний потік [13]. Завдяки налагодженій системі комунікаційного менеджменту процес циркуляції інформації в організації можна впорядкувати відповідно до її конкретних цілей або функцій.

Отже, будь-які інформаційні бар'єри можна подолати. Крім того, проблеми, пов'язані з перешкодами передачі інформації та обміну знаннями, можна було б зменшити [16]. Це має вирішальне значення, особливо в умовах високого ризику. Здатність комунікаційного менеджменту забезпечити обмін інформацією, а також підвищення прозорості та відкритості спілкування дає змогу працівникам постійно нагадувати один одному про проблеми. Це є індикатором позитивного комунікаційного клімату в організації. Умовою для створення такого клімату є послідовність інформаційного потоку всередині організації, який омиває такі бар'єри, як шум.

Поведінка працівників залежить від того, як їм подають інформацію, особливо їхні керівники. Інформація, що надходить від непрофесійного керівника, може не сприйматися серйозно, що свідчить про поганий комунікаційний клімат в організації. Для підвищення ефективності комунікаційного менеджменту можна застосувати кілька стратегій, включаючи створення інтегрованого управління комунікаціями із залученням кількох пристроїв та Інтернету речей.

Висновки. Ефективність комунікаційного менеджменту має життєво важливе значення для будь-якої компанії. Це сприяє досягненню загальних цілей компанії, створює позитивне внутрішнє середовище, що сприяє її розвитку. Ефективний комунікаційний менеджмент призведе до збільшення прибутку, підвищення рівня задоволеності співробітників і впізнаваності бренду.

Діяльність міжнародних компаній в мультикультурному середовищі може натикатися на комунікаційні бар'єри, які знижують результативність роботи міжнародних партнерів. Проте грамотно побудований комунікаційний менеджмент дає можливість долати такі крос-культурні бар'єри. Врахування особливостей крос-культурних комунікацій дозволяє прогнозувати поведінку іноземних партнерів, уникати помилок в управлінні міжнародними організаціями та проектами. Для своєчасного запобігання та оперативного вирішення конфліктів важливе значення мають два аспекти: 1) виважена стратегічна політика керівництва компанії, його готовність бачити причини конфліктів і вживати заходів для досягнення розумного компромісу, гнучкості та адаптивності організаційної структури; 2) глибокі знання керівниками тих культурних середовищ, у яких працює компанія і вихідцями з яких є її співробітники.

Комунікаційний менеджмент впливає на комунікаційний клімат в організації. Керівництво компанії може покращити комунікаційний клімат через зміцнення соціальних стосунків і взаємодії зі співробітниками, в тому числі через проведення соціальних заходів, таких як створення команди, та програми корпоративної соціальної відповідальності.

В подальших дослідженнях планується проаналізувати вплив технологічних чинників на комунікаційний менеджмент і комунікаційний клімат в організації.

Список використаних джерел

1. Казарина Л. А. Специфика кросскультурных коммуникаций в международных проектах // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 1(30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-krosskulturnyh-kommunikatsiy-v-mezhdunarodnyh-proektah>
2. Кондрашова Н. Г. Информация и ее применение в ходе управления проектами // Дневник науки. 2020. № 12(48). С. 50. URL: <http://dnevniknauki.ru/images/publications/2020/12/economy/Kondrashova.pdf>
3. Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. Москва: Издательство Юрайт, 2015. 258 с.
4. Acar A., Acar P. Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals // EMAJ Emerg. Mark. J. 2014. No 3. P. 18–31.
5. Bakas D., Kostis P., Petrakis P. Culture and labour productivity: An empirical investigation // Econ. Model. 2019. No 85. P. 233–243.
6. Communications Management. URL: https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/communications_management.htm
7. Contributions of Edward T. Hall. URL: https://d22dviyh4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13110946/ContributionsofEdwardT.HallforAFS_Friends.pdf

8. Different Effective Methods of Communication (Useful). URL: <https://www.educba.com/different-methods-of-communication/>
9. Eklof M., Ahlborg G., Jr. Improving communication among healthcare workers: A controlled study // *J. Work. Learn.* 2016. No 28. P. 81–96.
10. Hofstede G., Hofstede, G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Rev. and exp. (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill. 2005. 286 p.
11. Importance of Communication in an Organization. URL: <https://managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm>
12. Weber J. L. Communication Management Techniques Every PM Should Know // *Project-Manager*, January 6, 2020. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/communication-management-techniques>
13. Lantara A. N. F. The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance // *Management Science Letters*. 2019. No 9. P. 1243–1256.
14. Samovar L. A., Porter R. E., McDaniel E. R. *Intercultural Communication: A Reader*. 13th ed. Wadsworth, Cengage Learning. 2012. 532 p.
15. Lee Y., Kim J. Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors // *Public Relations Review*. 2021. No 47. 101998.
16. Neill M. S., Men L. R., Yue C. A. How communication climate and organizational identification impact change // *Corporate Communications: An International Journal*. 2019. No 25. P. 281–298.
17. Nordin S. M., Sivapalan S., Bhattacharyya E., Ahmad H. H. W. F. W., Abdullah A. Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. No 109. P. 1046–1058.
18. Shahrina Md Nordin, Ammar Redza Ahmad Rizal, Rafidah Abd Rashid, Rohayu Che Omar and Unggul Priyadi. Incidents and Disaster Avoidance: The Role of Communication Management and the Organizational Communication Climate in High-Risk Environments // *Sustainability*. 2021. No 13(18). 10138.
19. Shohet I. M., Wei H.-H., Skibniewski M. J., Tak B., Revivi M. Integrated Communication, Control, and Command of Construction Safety and Quality // *Journal of Construction Engineering and Management*. 2019. No 145. 04019051.

References

1. Kazarina L. A. (2020). Spetsifika krosskulturnyih kommunikatsiy v mezhdunarodnyih proektah [Specificity of cross-cultural communications in the international projects]. *Azimut nauchnyih issledovaniy: ekonomika i upravlenie – Azimuth of scientific research: economics and administration*, vol. 9, issue 1(30). Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-krosskulturnyh-kommunikatsiy-v-mezhdunarodnyh-proektah> [in Russian].
2. Kondrashova N. G. (2020). Informatsiya i ee primeneniye v hode upravleniya proektami [Information and its application during project management]. *Dnevnik nauki – Diary of Science*, 12(48), 50. Retrieved from <http://dnevniknauki.ru/images/publications/2020/12/economy/Kondrashova.pdf> [in Russian].
3. Myasoedov S. P., & Borisova L. G. (2015). *Kross-kulturnyy menedzhment: Kak vesti biznes s predstavitelnyami drugih stran i kultur [Cross-cultural management: running business with representatives of other countries and cultures]*. Moscow: Publishing house Yurait [in Russian].
4. Acar A., & Acar P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *EMAJ Emerg. Mark. J.*, 3, 18–31.
5. Bakas D., Kostis P., & Petrakis P. (2019). Culture and labour productivity: An empirical investigation. *Econ. Model.*, 85, 233–243.
6. Communications Management. Retrieved from https://www.tutorialspoint.com/management_concepts/communications_management.htm
7. Contributions of Edward T. Hall. Retrieved from https://d22dvi4j4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13110946/ContributionsofEdwardT.HallforAFS_Friends.pdf

8. Different Effective Methods of Communication (Useful). Retrieved from <https://www.educba.com/different-methods-of-communication/>
9. Eklof M., & Ahlborg G., Jr. (2016). Improving communication among healthcare workers: A controlled study. *J. Work. Learn.*, 28, 81–96.
10. Hofstede G., Hofstede, G. J., & Minkov M. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Rev. and exp. (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
11. Importance of Communication in an Organization. URL: <https://managementstudyguide.com/importance-of-communication.htm>
12. Weber J. L. (2020). Communication Management Techniques Every PM Should Know. *ProjectManager*, January 6. Retrieved from <https://www.projectmanager.com/blog/communication-management-techniques>
13. Lantara A. N. F. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*, 9, 1243–1256.
14. Samovar L. A., Porter R. E., & McDaniel E. R. (2012). *Intercultural Communication: A Reader*. 13th ed. Wadsworth, Cengage Learning.
15. Lee Y., & Kim J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47, 101998.
16. Neill M. S., Men L. R., & Yue C. A. (2019). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25, 281–298.
17. Nordin S. M., Sivapalan S., Bhattacharyya E., Ahmad H. H. W. F. W., & Abdullah A. (2014). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046–1058.
18. Shahrina Md Nordin, Ammar Redza Ahmad Rizal, Rafidah Abd Rashid, Rohayu Che Omar, & Unggul Priyadi (2021). Incidents and Disaster Avoidance: The Role of Communication Management and the Organizational Communication Climate in High-Risk Environments. *Sustainability*, 13(18), 10138.
19. Shohet I. M., Wei H.-H., Skibniewski M. J., Tak B., & Revivi M. (2019). Integrated Communication, Control, and Command of Construction Safety and Quality. *Journal of Construction Engineering and Management*, 145, 04019051.

Посилання на статтю:

Гринчак Н. А., Булах Т. М., Іващенко О. А. Ефективний комунікаційний менеджмент як чинник розвитку сучасних міжнародних компаній. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.* 2021. №3-4. С. 72-79. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2021.08.