

Олена Стародубцева, канд. екон. наук,
доц.¹,
Наталя Єлісеєнко, канд. екон. наук, доц.²

Донецький національний технічний університет,
м. Донецьк, Україна,
1 – e-mail: estarod@mail.ru,
2 – e-mail: nataly@eliseenko.org.ua

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМИ ПОТОКАМИ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ УГОДИ ЗЛИТТЯ / ПОГЛИНАННЯ

Olena Starodubtseva, Cand. Sc. (Econ.),
Assoc. Prof.¹,
Nataly Yeliseenko, Cand. Sc. (Econ.),
Assoc. Prof.²

Donetsk National Technical University, Donetsk,
Ukraine,
1 – e-mail: estarod@mail.ru,
2 – e-mail: nataly@eliseenko.org.ua

MANAGING COMMUNICATION FLOWS IN M&A DEALS

Мета. Мета статті полягає в аналізі комунікативних потоків, які супроводжують угоду злиття / поглинання, з урахуванням стадії процесу інтеграції та зацікавлених сторін, а також дослідити аспекти управління такими потоками.

Методика. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу.

Результати. На підставі дослідження, що проводилось, автори дійшли висновку, що комунікативна стратегія з чітко побудованими комунікативними потоками має бути невід'ємною частиною угоди злиття / поглинання, адже було доведено вплив комунікативного аспекту на успішність угоди.

Наукова новизна. Удосконалено науково-методичний підхід до менеджменту злиттів та поглинань компаній, який, на противагу існуючим, містить стратегію управління комунікативними потоками, які виникають при здійсненні угоди злиття / поглинання.

Практична значущість. Результати, що отримали, спрямовані на оптимізацію управління процесом злиттів і поглинань компаній.

Ключові слова: злиття / поглинання, комунікативна стратегія, комунікативний потік.

Постановка проблеми у загальному вигляді, її зв'язок з найважливішими науковими або практичними завданнями. Злиття та поглинання (M&A, англ. merger and acquisition) є популярним у світі інструментом розширення бізнесу шляхом передачі контролю з управління та / або володіння власністю від одного власника іншому. Злиття – це термін, який визначає процес об'єднання компаній з утворенням нової бізнес-одиниці ($A + B = C$), а поглинання – це термін для визначення процесу викупу однієї компанії іншою із подальшим зникненням компанії, яку купують ($A + B = A$). Як злиття, так і поглинання мають на меті отримання синергетичного ефекту, тобто переваги від об'єднання у вигляді більшого прибутку, ніж сума прибутків двох компаній до об'єднання.

Сучасний етап розвитку світового ринку злиттів та поглинань характеризується затяжним спадом: згідно з дослідженням компанії «Ернст енд Янг», у 2012 р. загальна вартість угод знизилася на 43%, порівняно із рекордним 2007 р.,

а кількість – на 21% відповідно. У 2012 р. компанії розвинених країн утримувалися від укладення угод переважно через загальні макроекономічні проблеми, а саме кризу Єврозони та загрозу «фінансового обриву» в США. Незважаючи на загальний негативний тренд, злиття та поглинання були на підйомі в країнах Азії та БРІК (2010-2011 рр.) [1; 2].

Цікаво, що угоди злиття та поглинання вже багато років залишаються популярними, незважаючи на звіти щодо сумнівної ефективності таких угод. За розрахунками експертів, від 50 до 70 відсотків угод не справджують очікувань інвесторів [3; 4], адже злиття / поглинання – це надскладний процес, який містить дуже багато важливих факторів та зацікавлених осіб, що, безумовно, збільшує ризик невдачі. Одним із таких факторів виступає комунікативний супровід угоди – аспект, на перший погляд, не найпершої важливості у процесі злиття / поглинання, але при виваженому підході здатний багато в чому допомогти угоді. Традиційно, менеджери злиття / поглинання фокусуються на таких важливих аспектах угоди, як оцінка активів, стратегія угоди, інтеграція структур, недостатньо приділяючи увагу комунікативній складовій. Але комунікації, що супроводжують угоду, заслуговують більш уважного ставлення і вивчення, адже саме комунікації роблять процес угоди можливим. Від переговорів перших осіб двох компаній до впорядкованої роботи єдиної команди, що створили, комунікації впливають на якість та ефективність злиття / поглинання.

Теоретичним і практичним аспектам здійснення угод злиття та поглинання присвячені роботи багатьох зарубіжних авторів. Так, Т. Гаплін та М. Хендон [5] є авторами практичних посібників із поетапної процедури інтеграції компаній, П. Гохан [6] вивчає, зокрема, сучасні види реструктуризації бізнесу, такі як вороже поглинання, угоди з борговим фінансуванням, банкрутство тощо, С. Рід та А. Лажу вивчають всі аспекти та етапи угод злиттів/поглинань на досвіді США [7]. Менеджменту угоди злиття / поглинання «зсередини» в літературі приділяється небагато уваги, особливо комунікаціям, які здатні суттєво вплинути на результат інтеграції.

Мета статті – охарактеризувати комунікативні потоки, які супроводжують угоду злиття / поглинання, з урахуванням стадії процесу інтеграції та зацікавлених сторін, а також дослідити аспекти управління такими потоками.

Для досягнення мети пропонується вирішити наступні завдання: виявити особливості комунікативної політики на кожній стадії злиття / поглинання (підготовка до угоди, здійснення угоди, постінтеграційна стадія); виявити комунікативні потоки на кожній стадії; охарактеризувати важливі аспекти управління комунікативними потоками на цих стадіях.

Слід також зазначити, що за наявності багатьох форм і видів злиттів / поглинань управління комунікаціями може кардинально відрізнитися. У цій статті розглядатиметься комунікативний аспект дружньої угоди злиття / поглинання, адже конфлікт та супротив у здійсненні недружньої угоди здатні ускладнити та навіть спотворити і без того складні множинні потоки комунікацій, які мають місце у процесі здійснення угоди.

Викладення загального матеріалу дослідження. Комунікативна підтримка злиття / поглинання – це не лише повідомлення для преси і співробітни-

ків. Тут мова має піти про стратегічний комунікаційний план, спрямований на якісний довгостроковий результат. Коректна комунікативна стратегія може кардинально вплинути на успішність угоди – починаючи від перших перемовин та закінчуючи моніторингом синхронізації двох корпоративних культур в одну. Фахівці з комунікацій мають бути залучені до процесу інтеграції із самого початку підготовки угоди, незалежно від того, чи це будуть власні співробітники компанії або позаштатні консультанти. Завершитися ж комунікативна стратегія має набагато пізніше завершення процедури злиття / поглинання. Причому стратегічний комунікативний план має охоплювати всі стадії процесу: планування і підготовка до угоди, здійснення угоди, постінтеграційна стадія, вирішуючи на кожному етапі різні комунікативні завдання.

Стратегічні комунікації у процесі здійснення злиття / поглинання містять створення та передачу ключових повідомлень декільком окремим аудиторіям, кожна з яких має свої власні інтереси, цілі та потреби в інформації, тобто маніпулювання множинними комунікативними потоками (рисунок 1).

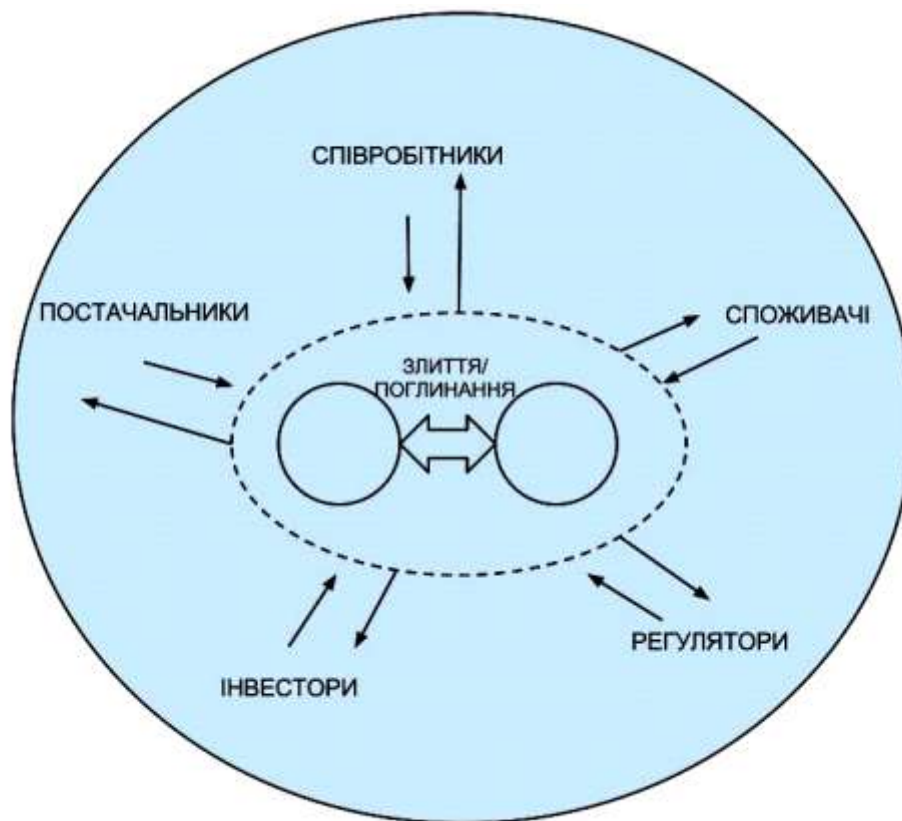


Рисунок 1 – Комунікативні потоки угоди злиття / поглинання

Основні інформаційні потоки об'єднують наступні аудиторії угоди злиття / поглинання: співробітники компаній, що зливаються; споживачі продуктів двох компаній; регулятори угоди злиття / поглинання (державні органи, бізнес-консультанти, посередники, лобі); інвестори (власники акцій, банки, інші кредитори); постачальники та інші партнери. Окремий аспект комунікативної стратегії – безпосередні внутрішні комунікації між менеджментом злиття / поглинання від двох компаній, де важливу роль відіграють особисті стосунки.

Крім того, слід контролювати загальне інформаційне поле навколо угоди, в якому інформаційні потоки всіх зацікавлених аудиторій багаторазово перетинаються, підсилюючись під впливом ЗМІ. На рисунку 1 зображено комунікативні потоки угоди злиття / поглинання.

Проаналізуємо комунікативні потоки угоди злиття / поглинання залежно від етапу угоди.

На першому етапі – підготовки угоди – здійснюється розроблення комунікативного плану угоди злиття / поглинання, який має включати такі аспекти, як попередній аналіз аудиторії та цілі, методи збирання та формування інформації як всередині компаній-учасників, так і в зовнішньому середовищі. Процес планування починається з визначення цілі та програми змін, що очікують компанії, що об'єднуються: якою ми бажаємо бачити об'єднану організацію через рік? Загальна порада для даного етапу: мета має бути сформульована просто і реалістично, і її простіше буде зрозуміти, проконтролювати і, як наслідок, досягти. На цьому етапі в основному працюють комунікативні потоки всередині двох компаній (менеджмент – співробітники – інвестори – регулятори).

В інформуванні співробітників компаній на початковому етапі угоди слід урахувати, що, по-перше, саме співробітники є основним найуразливішим активом компанії; по-друге, процедура угоди злиття / поглинання буде здійснюватися саме їх руками; по-третє, у багатьох компаніях саме співробітники володіють акціями компанії (найчастіше міноритарними пакетами). Отже, ефективна та виважена комунікація з персоналом є запорукою успішного функціонування компанії в процесі підготовки та реалізації угоди.

Завдання комунікативної політики стосовно персоналу компаній, що об'єднуються:

- послідовне донесення до співробітників інформації стосовно причин та очікуваних результатів реструктуризації;
- пояснення ролі та місця персоналу в цьому процесі;
- пояснення майбутніх загроз і вигід.

Принципи комунікативної політики стосовно персоналу компаній, що об'єднуються: послідовність, аргументованість, своєчасність, піклування та підтримка персоналу.

В інформуванні інвесторів угоди на даному етапі слід дотримуватися наступних принципів:

- донесення чесної об'єктивної інформації стосовно фінансових аспектів угоди;
- забезпечення стійкого та регулярного інформаційного потоку, навіть під час загрози негативних новин стосовно майбутніх ризиків;
- підтримання реалістичних очікувань інвесторів від результатів угоди.

Завданням інформування регуляторів угоди на цьому етапі є отримання попереднього схвалення угоди та допомоги в процесі здійснення угоди, а саме:

- встановлення двосторонніх контактів із впливовими особами;
- донесення результату угоди для держави (для великих угод), галузі та ринку, на якому відбувається угода;
- підготовка відповідного лобі.

На другому етапі угоди злиття / поглинання – здійснення (реалізація) угоди злиття / поглинання активно виходить на публічний рівень. На цьому етапі оприлюднюється раніше конфіденційна інформація про об'єднання компаній, причому важлива роль надається ЗМІ та PR-службам компаній. PR супровід угоди містить наступні заходи: проведення прес-конференцій, розсилання прес-релізів, тобто поширення достовірної інформації про угоду. Загальний принцип спілкування з широкою аудиторією населення (публікою) через ЗМІ – контролювати інформаційне поле, що формується, залишаючи за собою ініціативу у формуванні ключових повідомлень, дотримуватися при цьому етичних і законних норм. Основні комунікаційні потоки на даному етапі містять зовнішні комунікації: менеджмент – партнери (постачальники та споживачі) – публіка. Також у новій якості офіційно інформуються співробітники компаній.

В інформуванні постачальників, споживачів на цьому етапі слід вирішити наступні завдання:

- сформулювати позитивне ставлення до угоди через аргументоване підкреслення майбутніх вигід;
- попередити будь-які чутки стосовно угоди виваженими та своєчасними повідомленнями;
- запевнити партнерів компаній щодо стабільної співпраці після інтеграції;
- запевнити споживачів продуктів компаній щодо збереження якості продукції та послуг в об'єднаній організації;
- забезпечити виважений комунікативний супровід зміни брендів, якщо вона матиме місце.

На цьому етапі є важливим відкрите налагодження комунікацій з учасниками, що втягнуті в процес злиття / поглинання. Менеджмент офіційно інформує своїх співробітників про реструктуризацію компанії. Завдання повідомлення для співробітників полягає в тому, щоб мінімізувати невизначеність серед робітників, їх здатність народжувати чутки та паніку. Тому в даному випадку менеджери мають бути послідовними, активними й уважними. Повідомлення має бути зрозумілим, чесним, демонструвати готовність до діалогу.

Практика комунікативного супроводу цього етапу демонструє доречність підготовки FAQ (англ. frequently asked questions) – документів – списків імовірних питань та запропонованих відповідей на потенційні питання для різних аудиторій.

Третя стадія комунікативного плану – моніторинг інтеграційних процесів в об'єднаній компанії, отримання зворотного зв'язку від аудиторій, оцінка результатів угоди. Незважаючи на те, що угода вже здійснилася, етап інтеграції потребує особливо уважного ставлення до комунікацій, адже внутрішні та зовнішні виклики є дуже потужними: швидкісні та масштабні зміни, скорочення персоналу, реструктуризація процесів, непередбачуваність реакції ринків. Саме на даному етапі є ризик викрити невдоволення, конфлікти, «прогалини» в організаційній структурі, «дублювання функцій», а також інші непередбачувані проблеми. Мета управління на цьому етапі – через комунікації намагатися мінімізувати всі можливі зазначені вище проблеми.

Важливим завданням менеджменту на даному етапі є також сприяння найскорішому формуванню спільного середовища, бачення майбутнього об'єднаної компанії у співробітників, які нещодавно перенесли великий стрес та є найбільш вразливим активом. Гармонізація роботи в компанії після злиття, сприяння побудові єдиної корпоративної культури досягаються за рахунок ефективних комунікацій між менеджментом та співробітниками, причому комунікативні потоки мають бути двосторонніми: не тільки від керівництва підлеглим, а й від підлеглих до керівництва. Надавати підлеглим можливість висловити всі свої занепокоєння – важливий інструмент діагностики якості злиття / поглинання. Співробітники не тільки допоможуть знайти «слабкі» місця в організації, а й оцінять турботу про них, будуть більш лояльними.

Дослідження компанії Pricewaterhouse Coopers серед 15 тис. компаній, які здійснили угоди упродовж 2007-2010 рр., доводять, що аспекти, пов'язані з людьми, а також саме комунікації відіграють далеко не останню роль в успішності угоди злиття / поглинання. З одного боку, культурні та комунікативні виклики називаються серед найвпливовіших факторів, які можуть завадити угоді отримати синергетичні вигоди. З іншого боку, дослідження виявило, що людські та комунікативні аспекти інтеграції компаній називають серед найважливіших факторів успіху угоди (таблиця 1) [8].

Таблиця 1 – Фактори успіху злиття / поглинання

Фактори, які заважають успіху угоди		Фактори, які сприяють успіху угоди	
Недотримання стратегії	36%	Правильний вибір керівників об'єднаної організації	83%
Культурні та комунікативні проблеми	34%	Встановлення зрозумілих вертикальних зв'язків в організації	71%
Некомпетентність ІТ-служб	31%	Розроблення детального плану інтеграції	66%
Затримки у виконанні запланованих дій	31%	Встановлення факторів виміру синергій	64%
Недооцінювання інтеграційних витрат	28%	Дисциплінований програмний менеджмент	53%
Незадовільний попередній аудит	22%	Формулювання чіткої формули успіху угоди	47%
Недостатні ресурси	17%	Залучення найкращих співробітників до здійснення угоди	46%
Недостатній контроль інтеграції	15%	Увага до всіх аудиторій, втягнутих в угоду, та їхніх проблем, адекватне спілкування	45%
Переоцінка майбутніх синергій	13%	Невелика інтеграційна команда та зосереджена на бізнесі більшість	29%
Проблеми забезпечення клієнтських баз	12%	Швидке виконання інтеграційних завдань	28%

У таблиці 1 показано, що культурні та комунікативні проблеми перебувають на другому місці в списку негативних факторів, які мають вплив на успішність угоди, і 34% менеджерів вважають їх важливими для успіху угоди. З іншого боку, друге місце в списку позитивних факторів посідає встановлення зрозумілих вертикальних відносин в організації, що підтримують 71% менеджерів. 46% менеджерів вважають, що залучення кращих співробітників впливає на успіх угоди, а 45% підкреслюють важливість уваги до всіх аудиторій, пов'язаних з угодою, а також виважену комунікативну підтримку. Таким чином, комунікативні та людські фактори – одні з найважливіших за думкою менеджерів, коли йдеться про успіх / невдачу угоди злиття / поглинання.

Наведені дані демонструють, що в процесі інтеграції важливо приділяти необхідну увагу комунікаціям. Успіх об'єднаної компанії залежить від здібностей цілісного бачення, розуміння бізнес-процесів і реалізації цього бачення через талановитих співробітників, які в межах єдиної стратегії здатні побудувати ефективні комунікативні потоки та задовольнити потреби в інформації всіх зацікавлених сторін.

На перший погляд, приділяти стільки уваги комунікативній стороні угоди злиття / поглинання може здаватися недоцільним для менеджменту, який керує угодою, адже в процесі злиття / поглинання виникають набагато важливіші питання фінансового та юридичного характеру. Але досвідчені західні компанії все частіше не можуть проігнорувати спеціальну комунікативну стратегію під час реалізації угоди злиття / поглинання [9; 10]. Уже доведено фундаментальний зв'язок між успіхом злиття / поглинання та вибудованою комунікативною стратегією, тож все більше компаній, які здійснюють злиття / поглинання, намагаються робити це «з людським обличчям».

Висновки зазначених проблем та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, комунікації учасників процесу злиття / поглинання – це один із найважливіших факторів успіху угоди. До цього неочікуваного висновку приходять численні дослідники, які вивчають досвід успішних / неуспішних угод. Розробляючи стратегічний план реструктуризації, окремо слід розробляти також і комунікативний план, наперед планувати комунікативні потоки, спрямовані на різні аудиторії. Залежно від аудиторії та стадії угоди злиття / поглинання, менеджменту компаній, що об'єднуються, необхідно планувати абсолютно різні комунікації: з персоналом, державними представниками, постачальниками та споживачами, інвесторами. Якісні комунікації забезпечують позитивне ставлення до угоди, а також сприяють інтеграційним процесам.

Тема комунікативного супроводу угод злиття / поглинання та бізнес-процесів взагалі набуває популярності в професійних виданнях, але є також потреба в подальшому розвитку цих досліджень. Особливий інтерес мають дослідження комунікативного аспекту транскордонних злиттів / поглинань, коли комунікації ускладнюються через мовні, культурні бар'єри, різний рівень освіти персоналу. Зазначені питання можуть бути предметом подальших досліджень.

Список літератури / References:

1. Общая стоимость сделок слияния и поглощения в 2012 году снизилась вдвое по сравнению с рекордными объемами, зафиксированными в 2007 году; в

2013 году ожидаются стратегические сделки с легко интегрируемыми активами [Электронный ресурс]: пресс-релиз // Ernst and Young. – 21/12/2012. – Режим доступа: <<http://www.ey.com/RU/ru/Newsroom/News-releases/Press-Release---2012-12-21>>.

Ernst and Young (2012), “Total value of M&A deals decreased twice compared to the peak year 2007; strategic deals are to be expected in 2013”, available at: <http://www.ey.com/RU/ru/Newsroom/News-releases/Press-Release---2012-12-21/> [accessed 20 February, 2013].

2. Asia M&A News and Trends [Electronic resource] // FactSet. – 2nd quarter. – 2013. – Available at: <http://www.factset.com/mergerstat_em/asia/Flashwire_Asia_Quarterly.pdf>.

FactSet (2013), “Asia M&A News and Trends”, available at: http://www.factset.com/mergerstat_em/asia/Flashwire_Asia_Quarterly.pdf/ [accessed 20 February, 2013].

3. David Yeghiaian. Good communication is key for smooth M&A transaction [Electronic resource] // Business News. – 04/2004. – Available at: <http://www.unique-solutionsinc.com/services/strategy/documents/GoodCommkeyforMandAtransition.BusinessNews_122004.pdf>.

Yeghiaian, D. (2004), “Good communication is key for smooth M&A transaction”, *Business News*, no. 04, available at: http://www.unique-solutionsinc.com/services/strategy/documents/GoodCommkeyforMandAtransition.BusinessNews_122004.pdf/ [accessed 22 February, 2013].

4. Robert Sher. Why Half of All M&A Deals Fail, and What You Can Do About It. [Electronic resource] // Forbes. – 2012. – 19 March. – Available at: <<http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/03/19/why-half-of-all-ma-deals-fail-and-what-you-can-do-about-it/>>.

Sher, R. (2012), “Why Half of All M&A Deals Fail, and What You Can Do About It”, *Forbes*, 19/03, available at: <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/03/19/why-half-of-all-ma-deals-fail-and-what-you-can-do-about-it/> [accessed 30 January, 2013].

5. Гаплин Т.Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний: пер. с англ. / Т. Дж. Гаплин, М. Хендон. – М.: Вильямс, 2005. – 240 с.

Gaplin, T. G. and Hendon, M. (2005), *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*, Viliams, Moscow, Russia, 240 p.

6. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний: пер. с англ. / Патрик А. Гохан. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.

Gaughan, P.A. (2004), *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*, Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 741 p.

7. Рид Стэнли Ф. Искусство слияний и поглощений: пер. с англ. / Стэнли Ф. Рид, Александра Р. Лажу. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 957 с.

Rid, S.F. and Lajoux, A.R. (2006), *Art of M&A: A Merger, Acquisition, Buyout Guide*, Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia, 957 p.

8. People-focused communication drives M&A integration success [Electronic resource] // Pricewaterhouse Coopers. – April, 2012. – Available at: <http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/publications/assets/pwc-deal-cycle-integration-process-impact.pdf>.

Pricewaterhouse Coopers (2012), "People-focused communication drives M&A integration success", available at: http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/publications/assets/pwc-deal-cycle-integration-process-impact.pdf/ [accessed 02 February, 2013].

9. Sirower M. Investor Communications: New Rules for M&A Success / M. Sirower, S. Lipin. – Financial Executives International, 2003, available at: <http://accounting.smartpros.com/x36609.xml>.
- Sirower, M. and Lipin, S. (2003) "Investor Communications: New Rules for M&A Success", Financial Executives International, available at: <http://accounting.smartpros.com/x36609.xml> / [accessed 25 February 2013].
10. Muys B. M&A Success: Why Communications Needs a Seat at the Board Table // The Navigator, available at: http://navigator.bacons.com/ARCHIVE/MA_success.asp.
- Muys, B. (2006) "M&A Success: Why Communications Needs a Seat at the Board Table", The Navigator, available at: http://navigator.bacons.com/ARCHIVE/MA_success.asp / [accessed 02 February 2013].

Цель. Цель статьи состоит в анализе коммуникативных потоков, которые сопровождают сделку слияния / поглощения, с учетом стадии процесса и заинтересованных сторон, а также исследовать аспекты управления такими потоками.

Методика. В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза.

Результаты. На основе проведенного исследования авторы пришли к выводу, что коммуникативная стратегия с четко построенными коммуникативными потоками должна быть неотъемлемой частью сделки слияния / поглощения, так как было доказано влияние коммуникативного аспекта на успешность сделки.

Научная новизна. Усовершенствован научно-методический подход к менеджменту слияний / поглощений, который, в отличие от существующих, включает стратегию управления коммуникативными потоками, возникающими при осуществлении сделок слияния / поглощения.

Практическая значимость. Полученные результаты направлены на оптимизацию управления процессом слияний и поглощений компаний.

Ключевые слова: слияния / поглощения, коммуникативная стратегия, коммуникативный поток.

Objective. The purpose of the paper is to analyze the communication flows accompanying the M&A deal, depending on the stage of the integration process and party involved, and to research the aspects of management of the given flows.

Methods. During the research the following methods were used: theoretical generalization, analysis and synthesis.

Results. Based on conducted research the authors came to the conclusion that a communication strategy with clear and correct communication flows has to be inseparable part of the M&A deal, as the influence of the communication aspect on the deal success was proven.

Scientific novelty. The scientific and practical approach to the M&A management has been improved, which is beneficial due to using strategy of management the communication flows accompanying the M&A deal.

Practical value. The achieved results aimed at optimization of M&A process' management.

Key words: mergers and acquisitions (M&A), communication strategy, communication flow.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Гургулю Т.В. Дата надходження рукопису 23.07.2013 р.