

УДК: 659.4:664

<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.3.19>

О.І. ГОНЧАР

Хмельницький національний університет

ORCID: 0000-0003-3917-7586

## РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ В ЧАСИ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Досліджено особливості формування репутаційного менеджменту українських підприємств в умовах поглиблення соціальної та економічної кризи. Розглянуто основні тенденції зростання ринку PR-послуг та чинники формування репутаційного менеджменту підприємств. У результаті виявлено три основні тренди: «нішізація», використання Інтернету як основного джерела новинної інформації та друкованих ЗМІ - як джерела аналітичної інформації; олігополізація ринку ділових ЗМІ.

Розроблено концепцію корпоративних комунікацій в умовах кризової економіки. Визначено, що в умовах, що склалися, PR-інструментарій репутаційного менеджменту і медіа-комунікації будуть продовжувати превалювати над подієвими комунікаціями, водночас із цим відбуватиметься кризова оптимізація бюджетів, що відобразиться на кадровій складовій системи репутаційного менеджменту підприємств та на затребуваності PR-фахівців. Виявлено практику передачі на аутсорсинг управлінських функцій просування, повну ліквідацію внутрішніх структурних підрозділів, або використання в них менш кваліфікованого персоналу, що може вплинути на якість роботи. Показана необхідність забезпечення визначеного рівня представницьких витрат та інших засобів збереження лояльності в компаніях, де здійснюється системний репутаційний менеджмент, що дозволить не втратити зв'язку з найбільш впливовими ЗМІ. Прогнозовано зростання інтересу до інтернет-PR в силу його меншої капіталомісткості в порівнянні з іншими каналами комунікації та скорочення кількості ЗМІ внаслідок скорочення ринку реклами та PR.

Рекомендовано оптимізувати організаційну компоненту PR на підприємствах шляхом регламентації бізнес-процесів репутаційного менеджменту, що на практиці означає необхідність розробки внутрішньої нормативної бази та інструментарію імплементації.

Ключові слова: менеджмент, репутація, управління, послуги, розвиток, ризик, репутаційний менеджмент.

О.И. ГОНЧАР

Хмельницький национальный университет

ORCID: 0000-0003-3917-7586

## РЕПУТАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНИЙ ВО ВРЕМЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Исследованы особенности формирования репутационного менеджмента украинских предприятий в условиях углубления социального и экономического кризиса. Рассмотрены основные тенденции роста рынка PR-услуг и факторы формирования репутационного менеджмента предприятий. В результате выявлено три основных тренда: «нишизация», использование Интернета как основного источника новостной информации и печатных СМИ - как источники аналитической информации; олигополизации рынках деловых СМИ.

Разработана концепция корпоративных коммуникаций в условиях кризисной экономики. Определено, что в сложившихся условиях, PR-инструментарий репутационного менеджмента и медиа-коммуникации будут продолжать превалировать над событийными коммуникациями, одновременно с этим будет происходить кризисная оптимизация бюджетов, которая отразится на кадровой составляющей системы репутационного менеджмента предприятий и на востребованности PR-специалистов. Вывявлено практику передачи на аутсорсинг управленческих функций продвижения, полную ликвидацию внутренних структурных подразделений или использования в них менее квалифицированного персонала, что может повлиять на качество работы. Показана необходимость обеспечения определенного уровня представительских расходов и других средств сохранения лояльности в компаниях, где осуществляется системный репутационный менеджмент, что позволит не потерять связи с наиболее влиятельными СМИ. Спрогнозирован рост интереса к интернет-PR в силу его меньшей капиталоемкости по сравнению с другими каналами коммуникации и сокращения количества СМИ вследствие сокращения рынка рекламы и PR.

Рекомендовано оптимизировать организационную компоненту PR на предприятиях путем регламентации бизнес-процессов репутационного менеджмента, что на практике означает необходимость разработки внутренней нормативной базы и инструментария осуществления.

*Ключевые слова: менеджмент, репутация, управления, услуги, развитие, риск, репутационный менеджмент.*

O. GONCHAR  
Khmelnitsky National University  
ORCID: 0000-0003-3917-7586

### REPUTATION MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING ECONOMIC CRISIS

*The peculiarities of reputation management of Ukrainian enterprises in the conditions of exacerbation of social and economic crisis are investigated. The basic tendencies of the growth of PR-services market and the factors of the formation of reputation management of enterprises are considered. As a result, three main trends, such as “nicheization”, the use of the Internet as the main source of news information and print media as a source of analytical information and oligopolization of the business media market have been identified.*

*The concept of corporate communications in a crisis economy has been developed. It is determined that under current conditions, PR tools of reputation management and media communications will continue to prevail over event communications, while at the same time there will be a crisis optimization of budgets, which will be reflected in the personnel component of the reputation management system of enterprises and the demand for PR specialists. The practice of the transfer of management promotion functions to outsourcing, complete elimination of internal structural units, or the use of less qualified personnel in them, that may affect the quality of work, have been identified. The necessity to provide a certain level of representation expenses and other means of maintaining loyalty in companies, where systematic reputation management is carried out, has been shown, which will allow holding down the connection with the most influential media. The increase of interest in Internet PR due to its lower capital intensity comparing to other communication channels and the reduction of media due to the contraction of advertising and PR market have been predicted.*

*It is recommended to optimize the organizational component of PR at the enterprises by regulating the business processes of reputation management that in practice means the necessity for the development of an internal regulatory framework and implementation tools.*

*Keywords: management, reputation, administration, services, development, risk, reputation management.*

#### Постановка проблеми

Нинішнє падіння економічної кон'юнктури, що має глибоке соціально-політичне коріння, змінює не лише параметри фінансової ефективності вітчизняного бізнесу, але і деформує, змушуючи пристосовуватись до нових економічних реалій, системи менеджменту підприємств. На національну соціально-політичну канву накладаються загальносвітові тенденції прискореної постіндустріалізації економіки, діджиталізації (англ. digital - цифровий) комунікацій підприємства зі стейкхолдерами та глобалізації інформаційного простору.

Репутаційний менеджмент як частина загальної системи управління присутній на вітчизняних підприємствах фрагментарно, найчастіше в формі PR-діяльності. Таким чином, криза, як зовнішній стимул до вдосконалення систем менеджменту, є водночас і стимулом до подолання зазначеної фрагментарності, добудови тих елементів системи репутаційного менеджменту, які на вітчизняних підприємствах до цього часу були відсутні. Все це необхідно для осучаснення систем управління вітчизняних підприємств задля підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості розвитку економіки України в цілому.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика дослідження репутаційного менеджменту розвивається здебільшого західними науковцями, такими, як А. Грегори [1], Г. Даулінг [1, 2], Ч. Фомбран [3], Ф. Джефкінс та Д. Ядін [4], П. Уотсон, П. Нобл [5], Джим Макнамара [6], Девід М. Дозієр [7]. При цьому дослідженням розвитку репутаційного менеджменту вітчизняних підприємств не приділяється належної уваги. І, зокрема, поза увагою науковців залишаються особливості кризового реформування і потреби щодо осучаснення та системного розвитку репутаційного менеджменту на вітчизняних підприємствах.

#### Формулювання мети дослідження

Зважаючи на актуальність проблеми, метою даної публікації є дослідити нинішні тенденції кризь призму їх формуючого впливу на репутаційний менеджмент вітчизняних підприємств та виокремити основні тенденції, що відбуваються у репутаційному менеджменті вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи.

#### Викладення основного матеріалу дослідження

Основним інструментом реалізації заходів з формування репутації вітчизняними підприємствами є PR, який, в свою чергу, використовує інструменти медійної (через ЗМІ) та подієвої (через спеціально

організовані заходи) комунікації зі стейкхолдерами підприємства задля формування його цільової репутації. В умовах економічної кризи вітчизняні підприємства, оптимізуючи витрати, скорочують і витрати на PR-комунікації. Останні можуть здійснюватись як силами внутрішньої PR-служби підприємства, так і передаватись на аутсорсинг зовнішній PR-агенції. Відзначимо, що внаслідок нинішньої економічної кризи український ринок PR-послуг, так само, як і ринок прямої реклами, серйозно постраждав. PR-бюджети конгломератів, великих і середніх компаній зменшилися на 30-70%. При цьому дати однозначну оцінку обсягів скорочення фінансових ринку неможливо, оскільки в Україні немає чіткого класифікатора комунікаційних послуг, які б були визнані саме PR-послугами.

У той же час, криза здійснила дуже корисний оздоровчий вплив на умови розвитку репутаційного менеджменту вітчизняних підприємств. Так не витримали конкуренції і пішли з ринку ті PR-компанії (PR-агенції), які не здатні створити цінність для своїх клієнтів, і не володіють сучасними PR-технологіями. Залишилися найсильніші – ті, у кого є професійна команда, авторитет на ринку, стабільний портфель замовлень. У результаті такої «селекції» попит на PR-послуги лідерів ринку істотно виріс.

Звернемося до тенденцій, що нині відбуваються на рівні каналів медійної комунікації і впливають на розвиток ринку PR-послуг та формування репутаційного менеджменту підприємств. Так, тенденції розвитку вітчизняного ринку ділових ЗМІ нині визначаються трьома факторами:

- вектором еволюції читачької аудиторії;
- досягненнями науково-технічного прогресу (діджиталізацією інформаційного простору);
- закономірностями розвитку медіаекономіки як галузі.

Розглянемо ці чинники детальніше і почнемо з еволюції читачької аудиторії. Основні інформаційні потреби читачів ділових ЗМІ нині тісно пов'язані з професійним ростом і самоідентифікацією економічно активних громадян (зокрема, усвідомленням приналежності до професійних співтовариств). Тобто видання цього типу слугують не тільки джерелом новин, що дозволяють бути в курсі подій, але і забезпечують отримання нових знань щодо теорії і практики управління. Найближчим часом цей вектор навряд чи зміниться, тому його закономірним наслідком стане подальше розширення все ще досить монолітного ринку ділових ЗМІ за критерієм змісту (контенту). Це передбачає спеціалізацію видань і акцент на задоволенні головної потреби: в інформації (щоденні газети, електронні постійно оновлювані версії ЗМІ з більш низькою частотою виходу), в знаннях (спеціалізовані видання для фінансистів, маркетологів, PR- та HR-фахівців, галузеві видання), в зразках для наслідування (case-story людей і компаній, що вважаються успішними). Безумовно, видання формату «інформаційний супермаркет» залишаться, однак їх перелік не буде широким. Крім того, можна прогнозувати появу видань, які претендують на luxury-статус (так звані видання "для обраних"). Крім того, існуючі тенденції «мислення картинками» і потреби постійного підвищення кваліфікації робить затребуваними аудіовізуальні ділові ЗМІ – радіо, телебачення.

Другим чинником, що визначає еволюцію медіапростору і здійснює формуючий вплив на умови розвитку репутаційного менеджменту, є науково-технічний прогрес. Так інтернет-технології вже давно стали невід'ємною частиною життя бізнес-спільноти, наслідком чого є два важливих зміни в «образі читання» ділових людей. По-перше, електронна версія для ЗМІ стає must be, її відсутність у видання – ознака невідповідності даного ЗМІ стандартам сучасності. По-друге, діджиталізація розвивається разом з глобалізацією інформаційного простору, і для англомовних читачів, яких стає все більше, вітчизняні ЗМІ вже не є єдиним можливим варіантом отримання інформації.

Третім чинником, що нині впливає на формування репутаційного менеджменту через зміни на вітчизняному медіаринку, є структуризація так званого «ділового» сегменту зазначеного ринку. Ринок ділових ЗМІ, як і вся медіаекономіка, є сильно фрагментованим. Однак, згідно з об'єктивним законом економіки, будь-який фрагментований ринок з часом прагне до консолідації. Тому майбутнє українського ринку ділових ЗМІ - за сильними брендами, що належать потужним медіахолдингам.

Тобто трьома рушійними силами розвитку ринку ділових ЗМІ відповідатимуть три тренда:

- «нішізація» ринку ділових ЗМІ, вихід за межі текстових (друкованих, електронних форматів);
- Інтернет як основне джерело новинної інформації, друковані ЗМІ - як основне джерело аналітичної інформації;
- консолідація ринку, що веде до формування олігополістичного ядра з числа вітчизняних і зарубіжних ЗМІ.

В умовах економічної кризи надзвичайно важливою є стійка лояльність споживачів – це один з критичних факторів, що перешкоджають зменшенню обсягу продажів і клієнтської бази. І репутаційний менеджмент підприємств має спрямовуватись на забезпечення підтримки такої лояльності. На практиці це означає, що в ситуації, яка склалася, підприємство як суб'єкт комунікаційної активності повинно засобами PR переконати стейкхолдерів не переходити з їхнього бренду на інший бренд тільки тому, що там порівняно вигідніша ціна або приваблива промо-акція. І, відповідно, необхідно переконувати не йти до інших постачальників і підрядників, умови роботи з якими навряд чи відрізняться в кращу сторону від моделі організації відносин з нашим підприємством як звичним багаторічним партнером.

Тому на концептуальному рівні необхідно, щоб застосований комплекс аргументів «спонукання до лояльності» виглядав максимально переконливо і не суперечив реальній практиці діяльності підприємства та його дійсних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Key messages репутаційного менеджменту засобами PR повинні інформувати стейкхолдерів, що підприємство дійсно входить в положення своїх клієнтів і намагається якщо не мінімізувати їхні втрати в результаті кризи, то, щонайменше, спробувати дещо поліпшити їх фінансовий стан партнерськими пільгами та бонусами. Причому ці твердження повинні відповідати дійсності - тобто ці самі бонуси в обов'язковому порядку повинні з'явитися, а не залишитися на папері.

Крім того, в умовах кризи контент (зміст повідомлень) всіх корпоративних комунікацій за своєю тональністю повинен бути стримано оптимістичним: мовляв, ми розуміємо, що в країні криза, але давайте об'єднаємо зусилля, виживемо разом і станемо лідерами своїх ринків завдяки співпраці. Виключно важливо в часи економічної кризи приділяти увагу внутрішньому PR. По суті, необхідно інструктувати співробітників таким чином, щоб при виконанні своїх службових обов'язків вони дійсно були максимально чемні і ввічливі по відношенню до існуючих клієнтів. Тобто, в умовах кризи є виправданим введення нових норм корпоративного кодексу в частині етики відносин зі споживачами.

Помилка, якої нині допускають, на жаль, багато підприємств в гонитві за ліквідністю, полягає в прагненні їх змусити клієнтів якомога скоріше погасити існуючу дебіторську заборгованість. Причому деякі підприємства діють превентивно: починають пред'являти такого роду вимоги ще до того, як зазначена заборгованість виникла. І якщо це відбувається, ніякі лицемірні PR-запевнення не будуть переконливими і ефективними. Криза - це так би мовити "лакмусовий папірець", індикатор не тільки конкурентоспроможності бізнесу, але і міцності відносин зі стейкхолдерами. І завдання репутаційного менеджменту в цілому та PR як його інструменту за нинішніх кризових умов є як ніколи складним. Репутаційний менеджмент має стати каталізатором реального впровадження в практику роботи підприємств принципів інтегрованого брендингу та покликаний забезпечити, щоб слово, звернення до клієнта, не розходилося з реальними справами.

Криза навряд чи вплине на сам PR-інструментарій репутаційного менеджменту, і медіа-комунікації будуть продовжувати превалювати над подієвими комунікаціями. При цьому самі медіа-комунікації, в частині динаміки їх кількості, будуть відчувати такі коливання: на першому етапі їх кількість зменшиться (оптимізація витрат, скорочення бюджетів); на другому - різко зросте, можливо до докризового рівня (як рефлексія на різке, відчутне скорочення продажів і намагання їх відновити), на третьому - стабілізується на «рівні підтримки» існуючих обсягів продажу, тобто приблизно на рівні мінус 30% до передкризової точки відліку.

Кризова оптимізація бюджетів на PR-активність закономірно викликає ряд тенденцій в умовах здійснення репутаційного менеджменту:

– у зв'язку з кризою очікувано зросте інтерес до інтернет-PR в силу його меншої капіталомісткості в порівнянні з іншими каналами комунікації;

– PR-фахівці тих фінансово-стійких компаній, що виживуть в часи економічної кризи, отримають можливість відчувати себе так би мовити "королями становища", диктуючи умови збіднілим в наслідок кризи ЗМІ;

– кількість ЗМІ продовжуватиме зменшуватись в наслідок скорочення ринку реклами та PR;

– у той же час, прес-події, представницькі витрати та інші засоби забезпечення лояльності в компаніях, де здійснюється системний репутаційний менеджмент, залишаться захищеними статтями PR-бюджету, щоб не втратити зв'язку з найбільш впливовими ЗМІ.

Криза, безумовно, відбивається на кадровій складовій системи репутаційного менеджменту підприємств, на затребуваності PR-фахівців. У корпоративному секторі є два найбільш вірогідних варіанти:

– управлінські функції просування (маркетинг, включаючи рекламу, і PR як окрема функція) будуть передані на аутсорсинг, а внутрішні структурні підрозділи повністю ліквідовані або буде залишений ключовий фахівець (начальник підрозділу). У багатьох випадках це поставить хрест на системній роботі по формуванню репутації (поодинокі агенції на ринку мають достатній організаційний ресурс і кадровий потенціал, щоб обслуговувати клієнтів системно на абонентських умовах, а не спорадична підтримка окремих проєктів. В той час, як одному штатному фахівцеві навіть в середньому бізнесі виконувати весь спектр PR-робіт не під силу);

– внутрішні підрозділи збережуться, але їх укомплектують менш кваліфікованими і більш дешевими кадрами, і від цього якість роботи також постраждає.

Що стосується PR-агентств і їх фахівців, то тут виживуть найсильніші. Дрібні агентства будуть змушені піти з ринку в силу згортання клієнтської бази і бюджетів, що виділяються на просування. Пропозиція кваліфікованих кадрів на ринку зросте, тому у економічно стійких PR-агентств відкриваються можливості залучення кваліфікованих працівників і зміцнення свого кадрового потенціалу.

Оптимізувати організаційну компоненту PR на підприємствах в часи економічної кризи, як це не парадоксально, можна тільки шляхом регламентації бізнес-процесів репутаційного менеджменту. Стандартизація комунікацій (за часом передачі інформації, за формою передачі інформації, у напрямку

передачі інформації) на практиці означає необхідність наявності внутрішньої нормативної бази та інструментарію імплементації, а саме, таких документів і механізмів, як:

- Положення про організацію зв'язків з громадськістю та забезпеченні інформаційної безпеки;
- порядок інформаційного обміну між підрозділами;
- реєстр інформації, яка не підлягає розголошенню
- управлінська звітність (механізм створення бази інформаційних приводів для зовнішньої PR-стратегії);
- механізм оповіщення (корпоративне друковане видання або Інтернет-розсилка);
- механізм систематичного обміну ідеями співробітників (інструменти Knowledge Management: Інтранет-портал і т.п.).

Однак це лише перший крок на шляху підготовки до можливого виникнення кризової ситуації. Захист репутації підприємства від недобросовісних методів конкуренції, системних трансформацій макроекономічного рівня або безвідповідальних заяв чиновників повинен бути органічно вбудованим в корпоративну систему антикризового менеджменту і ризик-менеджменту. А це, в свою чергу, передбачає:

- існування плану SOS (плану дій в надзвичайних ситуаціях);
- розробку процедур реалізації плану в умовах зміни маршрутів руху інформаційних потоків і ланцюжки прийняття рішень;
- призначення особи, відповідальної за єдину інформаційну політику, і створення ради з інформаційної політики;
- отримання в режимі реального інформації про стан зовнішнього середовища;
- ведення роз'яснювальної роботи серед персоналу, проведення ділових ігор з відпрацювання дій в рамках плану SOS щодо підтримки та захисту репутації підприємства.

Тільки за умови, якщо на підприємстві реалізовано комплекс заходів щодо вчасної ідентифікації ризиків і визначено шляхи їх мінімізації / нейтралізації, антикризовий репутаційний менеджмент і, зокрема, PR буде успішним.

#### Висновки

У відповідності з поставленою метою дослідити нинішні тенденції кризь призму їх формуючого впливу на репутаційний менеджмент вітчизняних підприємств та виокремити основні тенденції, що відбуваються в репутаційному менеджменту вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи і сформулювати напрямки розвитку менеджменту під впливом зазначених тенденцій на перспективу, автором сформульовано такі висновки:

- управлінські функції просування (маркетинг, включаючи рекламу, і PR як окрема функція) будуть передані на аутсорсинг, а внутрішні структурні підрозділи повністю ліквідовані або буде залишений ключовий фахівець (начальник підрозділу); внутрішні підрозділи збережуться, але їх укомплектують менш кваліфікованими і більш дешевими кадрами, і від цього якість роботи також постраждає;
- у той же час, прес-події, представницькі витрати та інші засоби забезпечення лояльності в компаніях, де здійснюється системний репутаційний менеджмент, залишаться захищеними статтями PR-бюджету, щоб не втратити зв'язку з найбільш впливовими ЗМІ.
- у зв'язку з кризою очікувано зросте інтерес до інтернет-PR в силу його меншої капіталомісткості в порівнянні з іншими каналами комунікації; кількість ЗМІ продовжуватиме зменшуватись в наслідок скорочення ринку реклами та PR;
- оптимізувати організаційну компоненту PR на підприємствах в часи економічної кризи можна шляхом регламентації бізнес-процесів репутаційного менеджменту.

В ході подальших досліджень буде приділено увагу детальному аналізу процесів розвитку репутаційного менеджменту підприємств з урахуванням специфіки різних галузей економіки України.

#### Список використаної літератури

1. Gregory Anne. Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach (PR in Practice) / Anne Gregory. – Publisher : Kogan Page; 4 ed., 2015. – 224 p.
2. Dowling Grahame. Creating Corporate Reputations / Grahame Dowling. – Oxford University Press, 2002. – 320 p.
3. Даулинг Грэм. Репутация фирмы: создание, управления и оценка эффективности / Грэм Даулинг ; пер. с англ. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М., 2003. – 367 с.
4. Fombrun C.J. Fame and fortune: How successful companies build winning reputations Text / C.J. Fombrun, C.M. Van Riel. – N. J. : Financial Times/Prentice Hall, 2003 – 304 p.
5. Jefkins Frank. Public Relations / Frank Jefkins, Daniel Yadin // Financial Times. – 1998. – 293 p.
6. Уотсон П. Методи оцінки діяльності PR-підрозділу компанії: Найкраще практичне керівництво з планування, досліджень та оцінки зв'язків з громадськістю / П. Уотсон, П. Нобл.; пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Бук, 2006. – 272 с.

7. Macnamara Jim. PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication [Electronic source] / Jim Macnamara. – Access mode : <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf>.
8. Dozier David M. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management (Routledge Communication Series) / David M. Dozier, Larissa A. Grunig, James E. Grunig. – 1995. – Routledge. – 272 p.

#### References

1. Gregory Anne. Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach (PR in Practice). Anne Gregory. – Publisher: Kogan Page; 4 ed., 2015. 224 p.
2. Dowling Grahame. Creating Corporate Reputations. Grahame Dowling. Oxford University Press, 2002. 320 p.
3. Daulynh Hrem. Reputatsiya firmy: sozdanye, upravleniya y otsenka efekty-vnosity / Hrem Daulynh; per. s anhl. Moscow, Konsaltnhovaia hruppa «YMYDZh-Kontakt»: YNFRA-M., 2003. 367 p.
4. Fombrun C.J. Fame and fortune: How successful companies build winnings reputations Text. C.J. Fombrun, C.M. Van Riel. – N. J. : Financial Times/Prentice Hall, 2003 – 304 p.
5. Jefkins Frank. Public Relations / Frank Jefkins, Daniel Yadin. Financial Times, 1998. 293 p.
6. Uotson P. Metody otsinky diialnosti PR-pidrozdilu kompanii: Naikrashche praktychne kerivnytstvo z planuvannia, doslidzhen ta otsinky zviazkiv z hromadski-stiu. P. Uotson, P. Nobl; per. z anhl. – Dnipropetrovsk, Balans Biznes Buk, 2006. 272 p.
7. Macnamara Jim. PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication [Electronic source]. Jim Macnamara. – Access mode: <http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf>.
8. Dozier David M. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management (Routledge Communication Series). David M. Dozier, Larissa A. Grunig, James E. Grunig. – 1995. – Routledge. – 272 p.