

## ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

### INFORMATION AND COMMUNICATION BARRIERS OF THE MANAGEMENT SYSTEM

УДК 658:005.57

<https://doi.org/10.32843/bses.50-61>

**Гришина В.В.**

к.е.н., викладач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
**Бабенко К.С.**  
к.ф.-м.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Українська інженерно-педагогічна академія

**Hryshyna Viktoriia**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Babenko Kristina**

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy

Сучасне управління характеризується динамічними процесами у інформаційно-комунікаційному аспекті, яка характеризується великими обсягами інформації, що постійно збільшуються й оновлюються. Ефективність як внутрішньої, так і зовнішньої комунікаційної взаємодії у системі управління залежить від своєчасного збору та обробки інформації в організації. Важливим є своєчасний аналіз інформаційно-комунікаційних бар'єрів в системі управління, її регуляція та мінімізація, яка покликана оптимізувати систему управління з метою ефективного прийняття рішень. У статті представлено визначення поняття «комунікація», «інформація», «бар'єр», «інформаційно-комунікаційні бар'єри» системи управління, причини їх виникнення. Виокремлено етапи технологічного алгоритму мінімізації інформаційно-комунікаційних бар'єрів системи управління організації. Визначено важливість застосування алгоритму мінімізації інформаційно-комунікаційних бар'єрів системи управління організації.

**Ключові слова:** інформаційно-комунікаційні бар'єри, комунікація, інформація, бар'єр, система управління.

Современное управление характеризуется динамичными процессами в информаци-

онно-коммуникационном аспекте, которой характеризуется большими объемами информации, которые постоянно увеличиваются и обновляются. Эффективность как внутреннего, так и внешнего коммуникационного взаимодействия в системе управления зависит от своевременного сбора и обработки информации в организации. Важным является своевременный анализ информационно-коммуникационных барьеров в системе управления, ее регуляция и минимизация, которая призвана оптимизировать систему управления с целью эффективного принятия решений. В статье представлены определение понятия «коммуникация», «информация», «барьер», «информационно-коммуникационные барьеры» системы управления, причины их возникновения. Выделены этапы технологического алгоритма минимизации информационно-коммуникационных барьеров системы управления организации. Определена важность применения алгоритма минимизации информационно-коммуникационных барьеров системы управления организации.

**Ключевые слова:** информационно-коммуникационные барьеры, коммуникация, информация, барьер, система управления.

*Modern management is characterized by dynamic processes in the information and communication aspect, which is characterized by large amounts of information that are constantly increasing and updating. The effectiveness of both internal and external communication interaction in the management system depends on the timely collection and processing of information in the organization. It is important to timely analyze information and communication barriers in the management system, its regulation and minimization, which is designed to optimize the management system in order to make effective decisions. The article presents the definition of "communication", "information", "barrier", "information and communication barriers" of the management system, the reasons for their occurrence. The stages of the technological algorithm for minimizing the information and communication barriers of the management system of the organization are highlighted. The importance of application of the algorithm of minimization of information and communication barriers of the management system of the organization is determined. Information and communication barriers are considered as persistent barriers that prevent the optimal flow of information procedures in the communication management (collection, processing, accumulation, storage, retrieval and dissemination of information). Information and communication barriers are an inevitable side effect of the communication process, which is consciously and rationally focused on the most efficient production, storage, distribution and use of information. The technological algorithm of information and communication barriers minimization is presented as a cyclic algorithm of organizational (managerial) actions aimed at minimizing the dysfunctional impact of information and communication barriers, each stage of which involves the implementation of the appropriate sequence of actions. The analysis of the research allowed to substantiate the choice of the appropriate information and communication strategy, where the head is offered, when implementing organizational actions to minimize the information and communication barriers, to choose one of the tactics of implementation of the action plan to minimize the information and communication barriers.*

**Key words:** information and communication barriers, communication, information, barrier, management system.

**Постановка проблеми.** Інформація з розвитком управлінських відносин стає найважливішим компонентом функціонування будь-якої організації. Систематизація та обробка інформації здійснюється в процесі її аналізу. Для здійснення певних інформаційних заходів, суб'єкти управління вступають в комунікації.

Комунікація набула ознак найважливішої функції будь-якої системи, зокрема й соціальної, яка є безпосередньо продуктом людського взаємодії, заснованим на досягненні взаєморозуміння і згоди, передусім, унаслідок комунікаційних взаємодій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню ролі інформації та комунікацій в різних сферах діяльності приділяють увагу зарубіжні та вітчизняні Т. Адорно, М. Маклюен, М. Кузнецов, Х. Лассуелом, Т. Лук'янець, М. Мескон, Б. Міль-

нер, Л. Орбан-Лембрик, А. Файоль, Ю. Хабермас Ф. Хедоурі та інші. Серед вітчизняних вчених, які досліджували комунікації у системі управління в працях яких ґрунтовно проаналізовано проблематика: В. Бебик, А. Босак, С. Грабовська, В. Грибова Н. Драгомирецька, В. Дрешпак, С. Кандзюба, Л. Сагер, Г. Почепцов, Н. Шпак та ін. Незважаючи на вагомий дослідження вищезгаданих авторів, є необхідність виділення ключових аспектів питання інформаційно-комунікаційних бар'єрів системи управління.

**Постановка завдання.** Аргументи, наведені вище, стали основою для визначення мети дослідження як обґрунтування технологічного алгоритму щодо мінімізації інформаційно-комунікаційних бар'єрів й вибору відповідної інформаційно-комунікаційної стратегії, що інтегрально характеризують оптимальне

функціонування у напрямку ефективної діяльності системи управління.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- здійснити теоретичний аналіз визначення поняття «комунікація», «інформація», «бар'єр»;
- визначити типологію інформаційно-комунікаційних бар'єрів;
- визначити чинники з якими пов'язані відповідні інформаційно-комунікаційні бар'єри;
- визначити залежність видів інформаційно-комунікаційних бар'єрів від рівня вирішуваних завдань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Система управління організації є складно-організованою системою, яка регулюється регламентами різного роду та пов'язана з зовнішньою і внутрішньою інформаційно-комунікаційною взаємодією.

В. Бебик відмічав, що комунікація виконує дуже важливі функції в суспільному житті, створюючи умови для забезпечення роботи не тільки інформаційної, але і суспільної сфери. Без комунікацій функціонування економічної, соціальної, політичної та духовної сфер суспільства неможливе [1].

Найбільш повні визначення поняття «комунікації» є в межах економічного підходу, де доволі часто враховується управлінська складова. На наш погляд, лаконічне, і в той же час, органічне визначення комунікації у В. Грибова, який визначив її, як «процес обміну інформацією між двома або більш людьми», доповнюючи, що комунікація це «спосіб отримання інформації, на основі якої керівник приймає рішення і організовує їх виконання» [2].

Б. Мільнер визначає комунікацію як процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей у середині підприємства та окремим індивідуумам та інститутам за її межами [3].

М. Мескон [4] визначав комунікацію, як процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися здорові рішення, але також і для того, щоб вони могли виконуватися.

Проведене дослідження визначення поняття «комунікація», дозволило виділити п'ять напрямів, де найчастіше авторами використовується комунікація, як процес обміну інформації (рис. 1).

Якщо звернути увагу на структурні одиниці, то можна зробити висновок, що об'єднуючим компонентом для всіх напрямків поняття комунікації є найголовніший інструмент, без якого не може здійснюватися комунікаційна взаємодія – це інформація, акцентуючи увагу на її процес отримання, передавання, обмін та взаємодію для чотирьох випадків, та в контексті технічного аспекту, тобто те, за допомогою чого здійснюється комунікація.

Якщо комунікацію переважно визначають як процес, то інформація, як основний інструмент комунікації, є те, що передається в ході цього процесу, це те, чим обмінюються в процесі комунікації.

Головна роль інформації в процесі діяльності управлінців це усунення невизначеності в прийнятті рішень. О. Мельник, акцентуючи увагу на те, що інформація дозволяє впорядкувати господарські процеси і узгодити їх із зовнішнім середовищем і внутрішніми потребами організації. Усуваючи або знижуючи невизначеність, інформацію визначає стратегію фірми і способом досягнення поставлених цілей [5].

Н. Шпак виділяючи інформацію як єдиний вид, серед усіх ресурсів, яка тільки збільшується, якісно самовдосконалюється, акцентує увагу на її специфічні характеристики, а саме невичерпність, невідчужуваність, незалежність від простору, кількості потенційних споживачів, складність оцінювання, подвійна залежність від часу [6].

Забезпечення системи управління в інформаційно-комунікаційному напрямку є собою необхідну передумову якісних управлінських рішень. На розробку і реалізацію рішень такого роду спрямовані функції управління, процеси пошуку, збору, обробки, фіксації, зберігання, розподілу, поширення інформації. Організація даних процесів в систему являє собою інформаційно-комунікаційне забезпечення системи управління, яке ґрунтується на формуванні інформаційних ресурсів. Розвиток інформаційно-

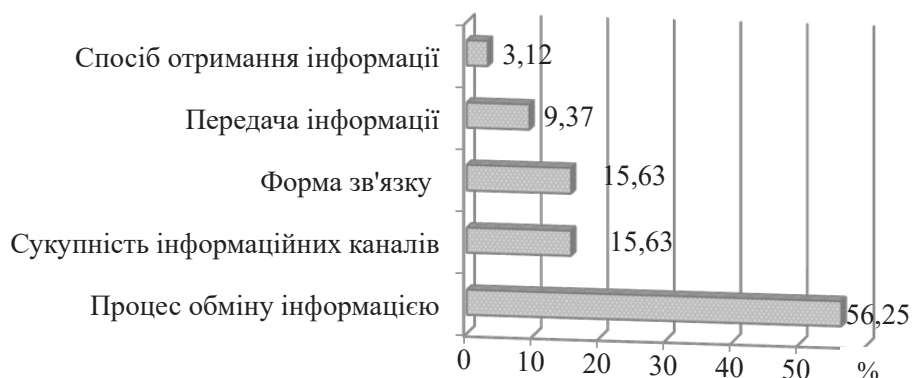


Рис. 1. Структурування сутнісної складової поняття «комунікація»,%

Джерело: узагальнено на основі [1–7]

комунікаційного забезпечення пов'язано зі створенням і впровадженням програмно-технічної та інформаційно-комунікаційного середовища, що забезпечує ефективну взаємодію, а також з розвитком професійної компетенції співробітників, які є суб'єктами даного виду діяльності. Так виникає феномен віртуальних управлінських технологій, що визначаються як «сукупність інформаційних технологій, що забезпечують реалізації управлінського процесу», поява якого закономірно пов'язано з розвитком управлінської діяльності [7].

У процесі інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів управління зустрічаються комунікаційні перешкоди, які частіше називають комунікаційними бар'єрами. М. Козирев відзначає, що комунікаційні бар'єри (франц. *barriere* – перешкода) – це перешкоди на шляху адекватної передачі інформації між партнерами зі спілкування [8].

Інформаційно-комунікаційні бар'єри розглядаються як стійкі перешкоди, що заважають оптимальному протіканню інформаційних процедур при комунікаційному забезпеченні управління (збору, обробки, накопичення, зберігання, пошуку і розповсюдження інформації). Інформаційно-комунікаційні бар'єри є неминучим побічним ефектом комунікаційного процесу, яка свідомо і раціонально орієнтоване на максимально ефективно виробництво, зберігання, розподіл і застосування інформації.

Досліджуючи різні сфери діяльності, вчені виділяють відповідно різні їх види. Найчастіше виділяють комунікаційні бар'єри соціального та психологічного характеру.

Соціально-психологічний бар'єр, викликаний комплексом соціально-психологічних характеристик ситуації спілкування, О. Залюбовська доповнює типологією слідуєчих бар'єрів, а саме:

- мотиваційний бар'єр, зумовлений не сформованістю потреб в спілкуванні або її відсутністю в конкретній ситуації; він пов'язаний із включенням спілкування в незначущу діяльність;
- операціональний бар'єр, зумовлений недостатністю засобів, необхідних для реалізації спілкування (вербальних і невербальних), а також не сформованістю деяких комунікативних умінь і навичок;
- індивідуально-психологічний бар'єр – перешкода в спілкуванні, пов'язана із впливом деяких індивідуально-психологічних особливостей [9].

Л. Орбан-Лембрик виділяє фонетичний, семантичний, стилістичний, логічний, смисловий бар'єри [10].

В. Крисько, виокремлює соціально-культурний бар'єр, який є за поглядом автора сукупністю соціальних, політичних, релігійних, етнічних, професійних, вікових, гендерних відмінностей [11].

Д. Хижняков, досліджуючи інформаційно-комунікаційні бар'єри в регіональній практиці державного управління, виділяє наступні бар'єри, які пропонується прийняти за основу: інструментальний,

статусний, психологічний, семантичний, технічний організаційний. Інформація в системі управління поширюється за допомогою системи інформаційно-комунікаційних каналів, які спеціалізуються на комунікації всередині управлінської структури (внутрішня управлінська комунікація), і канали інформації, що циркулюють між даною системою і зовнішнім середовищем, з якої вона знаходиться в функціональних зв'язках (зовнішня управлінська комунікація). В свою чергу внутрішні канали комунікації, об'єднуючись в єдине ціле забезпечують взаємодію між елементами системи управління, забезпечують досягнення поставлених цілей. В свою чергу зовнішні комунікаційні канали в процесі діяльності надають впливу на процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень [12].

З метою виявлення інформаційно-комунікаційних бар'єрів системи управління з урахуванням рівня прийняття управлінських рішень, за допомогою експертного методу проведено аналіз даних експертного опитування співробітників організації. Одним з важливих етапів експертного методу є формування експертної групи, яка зводиться до визначення оптимальної кількості експертів при якому прийняття рішення буде надійним та їх компетентність в проблематиці, яка пропонується на розгляд.

Якщо експертиза проводиться вперше і відсутній реєстр потенційних експертів, то для формування експертної групи можна скористатись методом «сніжної грудки», суть якої полягає у послідовному визначенні потенційних експертів. Сформований список у кількості 27 потенційних експертів можна вважати генеральною сукупністю спеціалістів, компетентних в даній сфері знань.

Акцентуємо увагу, що при анкетуванні, важливим є рівень суб'єктивізму. Враховуючи те, що при проведенні анкетування експерти мають розбіжності щодо чинників, які характеризують відповідні інформаційно-комунікаційні бар'єри, тому пропонується оцінка ступеня узгодженості висновків експертів, а саме розрахунок коефіцієнта конкордації Кендала, використання якого засновано на припущенні, що чим більш узгоджені думки експертів, тим достовірнішими є їх оцінки. З отриманим коефіцієнтом конкордації 0,76 можна зробити висновок, що думки експертів узгоджені, статистична значимість даного коефіцієнта приймається.

Проведений аналіз даних експертного опитування співробітників організації дозволив виділити чотири основні чинники, з якими пов'язані відповідні інформаційно-комунікаційні бар'єри, а саме інфраструктурний фактор (організаційний бар'єр), суб'єктний фактор (психологічний бар'єр й семантичний бар'єр), функціональний фактор (техніко-технологічний бар'єр) з урахуванням рівня вирішуваних завдань (рис. 2).

Кореляційний аналіз дозволив визначити залежність прояву ІКБ від рівня вирішення завдань.

Результати дослідження виявили високу ступінь прояву організаційного бар'єру на всіх управлінських рівнях вирішення, де показник оперативного рівню дорівнює 0,77, тактичного рівню (0,75) та стратегічного рівню (0,72). Це свідчить про недосконалість організаційних методів і механізмів, що забезпечують діяльність системи управління. Показники техніко-технологічного бар'єру, основними критеріями якого є відсутність необхідних технологій обробки інформації в організації, невикористання існуючих технологій в силу недостатнього професіоналізму, недостатність використання технічних засобів мають також високий ступінь прояву (0,81; 0,78; 0,73) відповідно. Стосовно психологічного та семантичного бар'єрів, можна відзначити менший ступінь прояву на стратегічному рівні порівняно з іншими. Психологічний бар'єр вказує на рівень суб'єктивного сприйняття інформації внаслідок емоційних настроїв, стереотипів, установок, де стратегічний рівень має показник 0,45 порівняно з тактичним рівнем (0,64) та оперативним рівнем (0,62). Семантичний бар'єр є наслідком невідповідності кодів передачі інформації, виявляється у не збіганні понятійно-категоріального апарату мови з відповідною смисловою інформацією, яке має значення за відповідними рівнями (0,37; 0,45; 0,47).

Узагальнюючи результати можна відзначити, що за всіма видами бар'єрів показники зменшуються в залежності від управлінського рівня вирішення завдань. Чим вище рівень, тим менше ІКБ виникають в процесі управління.

Передумовами виникнення ІКБ виступають: специфіка організаційної структури підрозділів системи управління; нормативний поділ владних повноважень і компетенції в вертикальному і горизонтальному виміру даних структури; властиві людині суб'єктивні особливості сприйняття і переробки інформації; технічні умови, професійні вміння і навички суб'єкта управління в сфері роботи з інформацією та інформаційно-комунікаційні системами.

Визначаючи технологічний алгоритм деталізованим виразом управлінського циклу в великих

соціальних системах, саме через алгоритм реалізується стадії управлінського процесу, які слідують один за одним. Технологія передбачає створення і впровадження алгоритмів управління процесами в організації, яка може багаторазово використана в різноманітних ситуаціях. Стосовно до технологій, які мінімізують інформаційно-комунікаційні бар'єри в системі управління, потрібно відзначити, що дані технології є управлінськими, оскільки спрямовані на удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення, мінімізацію наслідків (найчастіше латентних), викликаних взаємодіями між суб'єктами системи управління [13].

На рисунку 3 визначимо цілі мінімізації ІКБ в залежності від рівня вирішуваних завдань.

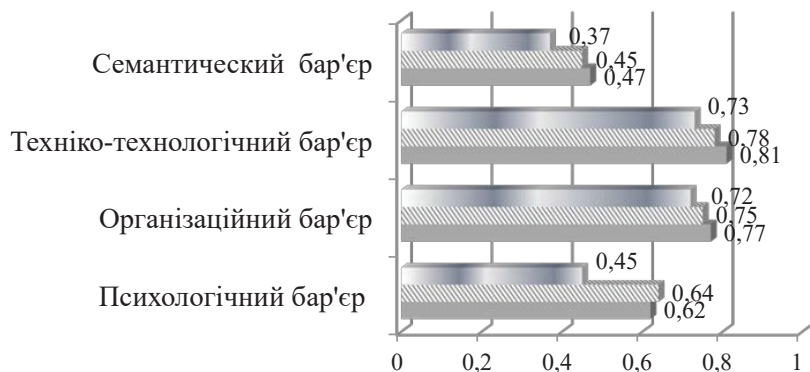
Технологічний алгоритм мінімізації ІКБ представлено як циклічний алгоритм організаційних (управлінських) дій, спрямованих на мінімізацію дисфункціонального впливу ІКБ, кожен етап якого передбачає реалізацію відповідної послідовності дій (рис. 4).

Відомості про бар'єри, про ситуації, що склалися та наслідки їх прояву, акумулюються в «базі знань», перевагами якої є існування рішень для типових ситуацій прояву бар'єрів, що надає можливість використовувати без втрати часу та додаткових інформаційних і кадрових ресурсів.

Застосування технології мінімізації ІКБ може проводитися за принципом адміністративного впливу, де створюються нормативні документи, що регламентують діяльність співробітників відповідно до визначеної ситуації.

Використання інструментарію технології обмежується повноваженнями керівника. Чим вище в організаційній ієрархії керівник, тим більше у нього повноважень і вище його відповідальність і тим більшим охопленням управлінських процесів характеризується технологія.

Використання інструментарію технології обмежується повноваженнями керівника. Чим вище в організаційній ієрархії керівник, тим більше у нього повноважень і вище його відповідальність



■ Стратегічний рівень    ▨ Тактичний рівень    ▩ Оперативний рівень

Рис. 2. Інформаційно-комунікаційні бар'єри системи управління в залежності від рівня вирішуваних завдань



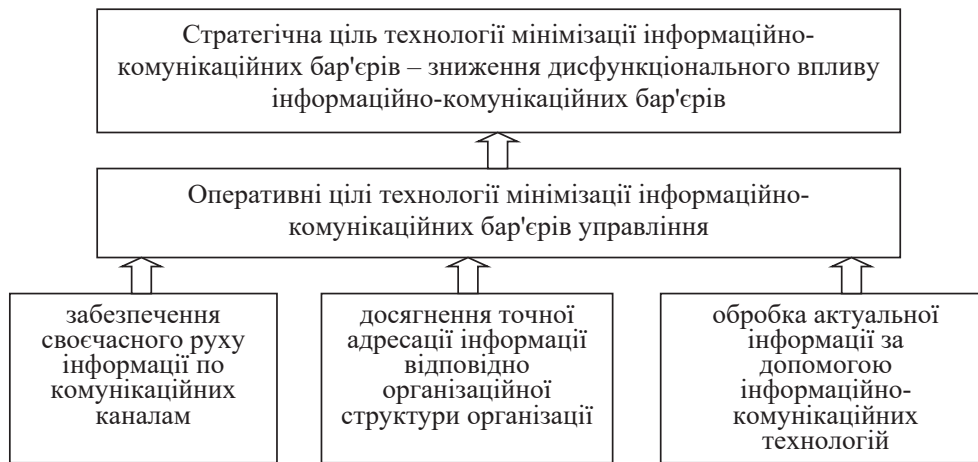


Рис. 3. Цілі технології мінімізації інформаційно-комунікаційних бар'єрів системи управління

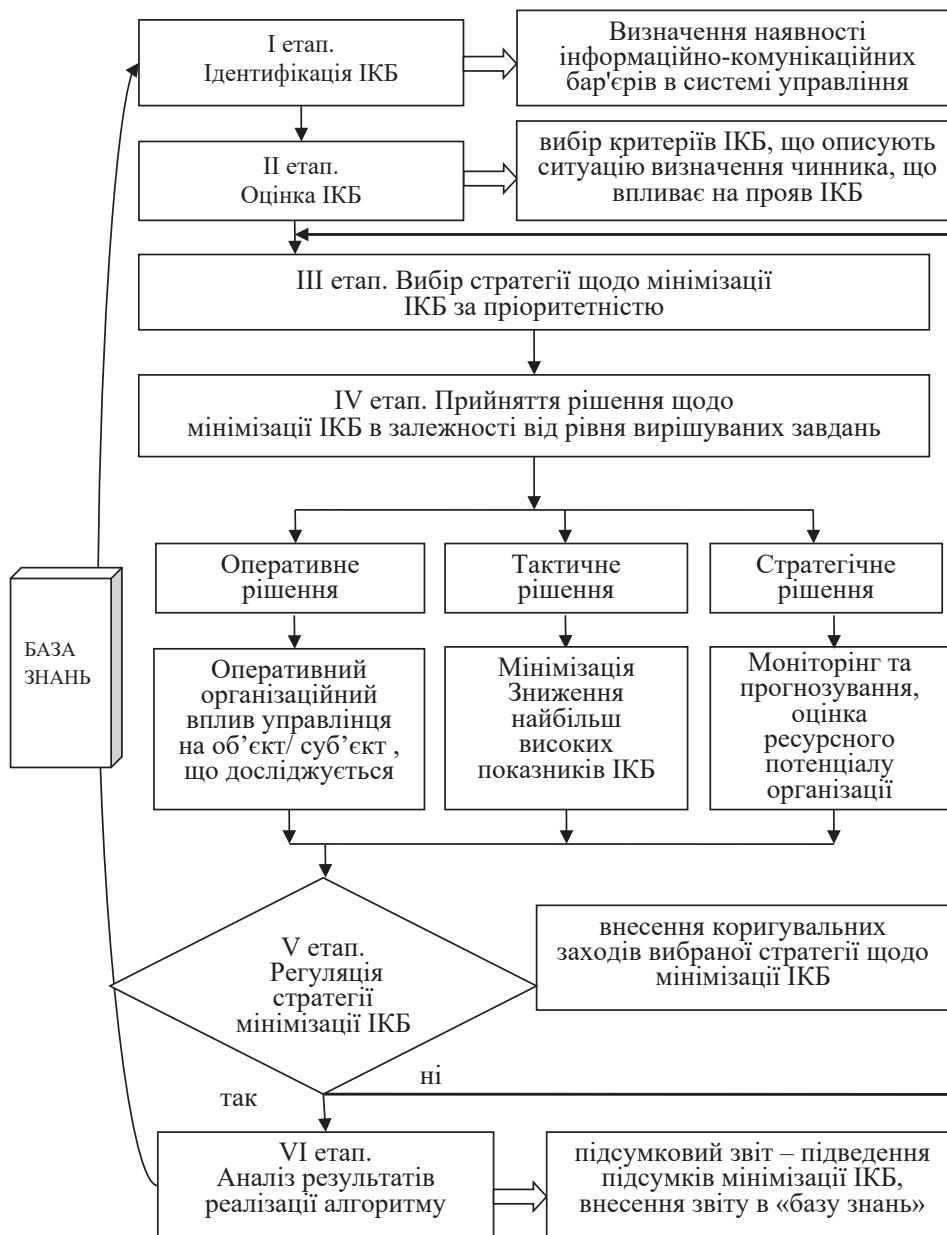


Рис. 4. Технологічний алгоритм мінімізації інформаційно-комунікаційних бар'єрів

Джерело: узагальнено на основі [9; 12]

і тим більшим охопленням управлінських процесів характеризується технологія.

Аналіз дослідження дозволив обґрунтувати вибір відповідної інформаційно-комунікаційної стратегії, де при реалізації організаційних дій по мінімізації ІКБ, пропонується керівникові вибирати одну з тактик реалізації плану заходів мінімізації ІКБ. Перша тактика пропонує, не здійснюючи моніторинг, обходити бар'єр, залишати слабо виражені бар'єри без уваги до тих пір, поки вплив ІКБ не буде мати критичні показники. Друга тактика пропонує свідомо йти на бар'єр – мінімізувати ІКБ в оперативному режимі, перевагою якого є придбання суб'єктом знань, навичок по мінімізації ІКБ.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Результати дослідження підтвердили специфічність прояву бар'єрів в залежності від рівня вирішення завдань (стратегічний, тактичний, оперативний рівні) та вплив суб'єктивного фактору на ІКБ в системі управління, яке є основним джерелом ризику для якісного прийняття рішень. Підтверджено, що мінімізованим вважається інформаційно-комунікаційний бар'єр в тому випадку, якщо в результаті здійснення відповідного технологічного алгоритму дій відбувається зниження його дисфункціонального впливу на досліджуваний об'єкт.

Запропонований вибір відповідної інформаційно-комунікаційної стратегії щодо мінімізації інформаційно-комунікаційних бар'єрів має рекомендаційний характер із зазначенням результату й можливих організаційних дій по мінімізації обраного напрямку дій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: Моногр. – К.: МАУП, 2005. – 440 с.
2. Грибов В.Д. Управленческая деятельность / В.Д. Грибов, Г.В. Кисляков. – М.: Юрайт, 2015. – 334 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 797 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Дело, 2002. – 702 с.
5. Мельник О. Г. Інформація як складова інноваційного розвитку / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – № 10. – С. 136–141.
6. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств / Н.О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
7. Заливанский Б.В. Государственное управление регионом в условиях виртуализации социума: дис. к.е.н.: Белгород, 2007. – С. 55.
8. Козирев М.П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/01\\_2014/14kmpshyip.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/01_2014/14kmpshyip.pdf).
9. Залубовская Е.В. Преодоление коммуникативных барьеров в условиях совместной деятельности: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Залубовская Е.В. – М., 1984. – 192 с.

10. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія: навчальний посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2005. – 448 с.

11. Крысько В.Г. Социальная психология: учебник для вузов. – 2-е изд. / В.Г. Крысько. – СПб.: Питер, 2007. – 432 с.

12. Хижняков Д.П. Информационно-коммуникационные барьеры в региональной практике государственного управления // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 5. Электронный ресурс. Режим доступу: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=4826>

13. Шиян А.А. Социальные технологии для XXI века: природа Человека и законы самоорганизации иерархических социальных структур. Хмельник: Лаборатория Синергетики Живого, 1999. – С. 43.

#### REFERENCES:

1. Bebyk V.M. Informatsiyno-komunikatsiyniy menedzhment u hlobal'nomu suspil'stvi: psykholohiya, tekhnolohiyi, tekhnika pablik ryleyshnz: Monohr. – K.: MAUP, 2005. – 440 p.
2. Gribov V.D. Upravlencheskaya deyatel'nost' / V.D. Gribov, G.V. Kislyakov. – Moscow: Yurayt, 2015. – 334 p. (in Russian)
3. Mil'ner B.Z. Teoriya organizatsii / B.S. Mil'ner. – Moscow: INFRA-M, 2008. – 797 p. (in Russian)
4. Meskon M. Osnovy menedzhmenta / M. Meskon, M. Al'bert, F. Khedouri. – Moscow: Delo, 2002. – 702 p. (in Russian)
5. Mel'nyk O.H. Informatsiya yak skladovoho innovatsiynoho rozvytku / O.H. Mel'nyk // Aktual'ni problemy ekonomiky. – Rik vypusku 2008 – № 10. – pp. 136–141. (in Ukrainian)
6. Shpak N.O. Osnovy komunikatsiynoho menedzhmentu promyslovykh pidpryyemstv / N.O. Shpak. – L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi Politekhniky, 2011. – 328 p. (in Ukrainian)
7. Zalivanskiy B.V. Gosudarstvennoye upravleniye regionom v usloviyakh virtualizatsii sotsiума: dis. k.e.n.: Belgorod, 2007. – P. 55. (in Russian)
8. Kozir'yev M.P. komunikativni bar'yery spilkuvannya ta shlyakhy yikh podolannya. Elektronnyy resurs. Rezhim dostupa: [http://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvsp/01\\_2014/14kmpshyip.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/01_2014/14kmpshyip.pdf). (in Russian)
9. Zalyubovskaya Ye.V. Preodoleniye kommunikativnykh bar'yerov v usloviyakh sovместnoy deyatel'nosti: dis. ... kand. psikhol. nauk: 19.00.05 / Zalyubovskaya Ye.V. – M., 1984. – 192 p. (in Russian)
10. Orban-Lembryk L.E. Sotsial'na psykholohiya: navchal'nyy posibnyk / L.Ye. Orban-Lembryk. – K.: Akademydav, 2005. – 448 p. (in Ukrainian)
11. Kry's'ko V.G. Sotsial'naya psikhologiya: uchebnyk dlya vuzov. – vtoroy izd. / V.G. Kry's'ko. – SPB.: Piter, 2007. – 432 p. (in Russian)
12. Khizhnyakov D.P. Informatsionno-kommunikatsionnyye bar'yery v regional'noy praktike gosudarstvennogo upravleniya // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. – 2011. – № 5. Elektronnyy resurs. Rezhim dostupa: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=4826>. (in Russian)
13. Shiyan A.A. Sotsial'nyye tekhnologii dlya XXI veka: priroda Cheloveka i zakony samoorganizatsii iyerarkhicheskikh sotsial'nykh struktur. Khmel'nik: Laboratoriya Sinergetiki Zhivogo, 1999. – p. 43. (in Russian)