

Віталій Зянько
Марія Настенко

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ



Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

Віталій Зянько
Марія Настенко

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Електронний навчальний посібник

Вінниця
ВНТУ
2026

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 11 від 26.03.2026 р.)

Рецензенти:

В. М. Бондаренко, доктор економічних наук, професор

В. В. Боковець, доктор економічних наук, професор

Н. В. Бурєннікова, доктор економічних наук, професор

Зянько, В. В.

3-99 Бізнес-комунікації : навчальний посібник [Електронний ресурс] / В. В. Зянько, М. М. Настенко. – Вінниця : ВНТУ, 2026. – (PDF, 104 с.)

ISBN 978-617-8927-02-8 (PDF)

Посібник присвячено матеріалам лекційного курсу з дисципліни «Бізнес-комунікації» для здобувачів вищої освіти, що навчаються за спеціальністю «Менеджмент».

Мета посібника – надати здобувачам можливість ґрунтовніше вивчити аудиторний матеріал, опрацювати теми, відведені на самостійну роботу, і підготуватися до іспиту, а також застосувати отримані знання для подальшої фахової роботи.

Перелік та зміст тем відповідає програмі вказаної вище дисципліни.

УДК 658:005:57

ISBN 978-617-8927-02-8 (PDF)

© ВНТУ, 2026

ЗМІСТ

Тема 1 СУТЬ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ	5
1.1 Суть комунікації, цілі, функції форми її реалізації	5
1.2 Бізнес-комунікації як предмет вивчення	9
1.3 Роль економіста, маркетолога та менеджера у системі бізнес-комунікацій	12
<i>Запитання для самоконтролю за темою 1</i>	14
<i>Теми реферативних виступів за темою 1</i>	15
Тема 2 ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ	16
2.1 Елементи комунікаційного процесу та їх співвідношення.....	16
2.2 Етапи комунікаційного процесу.....	19
2.3 Організація комунікаційного процесу на підприємстві.....	20
2.4 Визначення ефекту та ефективності комунікаційної компанії	22
<i>Запитання для самоконтролю за темою 2</i>	24
<i>Теми реферативних виступів за темою 2</i>	25
Тема 3 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ.....	27
3.1 Специфіка формування внутрішніх комунікаційних систем.....	27
3.2 Особливості зовнішніх комунікаційних систем	30
3.3 Напрями комунікацій в організації	33
3.4 Шляхи та способи поліпшення комунікаційного процесу на підприємстві.....	34
<i>Запитання для самоконтролю за темою 3</i>	36
<i>Теми реферативних виступів за темою 3</i>	37
Тема 4 КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ.....	39
4.1 Технологія планування, організації та проведення комунікаційної політики підприємства.....	39
4.2 Інституційні основи управління бізнес-комунікаціями	43
<i>Запитання для самоконтролю за темою 4</i>	47
<i>Теми реферативних виступів за темою 4</i>	48
Тема 5 БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В ПРОМИСЛОВОМУ І КОМЕРЦІЙНОМУ СЕКТОРАХ	50
5.1 Бізнес-комунікації на промисловому підприємстві.....	50
5.2 Структура і функції відділу з комунікацій на підприємстві	52
5.3 Бізнес-комунікації в державних і некомерційних організаціях.....	55

5.4 Бізнес-комунікації в муніципальному та місцевому самоврядуванні	58
<i>Запитання для самоконтролю за темою 5</i>	<i>62</i>
<i>Теми реферативних виступів за темою 5.....</i>	<i>63</i>
Тема 6 СПЕЦИФІКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ФІРМІ.....	65
6.1 Форми комунікацій у фірмі	65
6.2 Специфіка комунікаційної взаємодії у фірмі	69
6.3 Особливості міжособистісних комунікацій	71
<i>Запитання для самоконтролю за темою 6</i>	<i>72</i>
<i>Теми реферативних виступів за темою 6.....</i>	<i>73</i>
Тема 7 БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	75
7.1 Криза як етап розвитку фірми. Типологія криз.....	75
7.2 Види економічних криз. Відновлення після кризи.....	77
7.3 Інформаційно-комунікативне забезпечення в кризових ситуаціях	82
<i>Запитання для самоконтролю за темою 7</i>	<i>84</i>
<i>Теми реферативних виступів за темою 7.....</i>	<i>84</i>
Тема 8 ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА	86
8.1 Суть інформаційних технологій та їх роль в комунікаційних процесах підприємства	86
8.2 Основні види інформаційних технологій та їх застосування в управлінських і операційних процесах.....	88
8.3 Інформаційні технології управління та роль спеціальних звітів у прийнятті управлінських рішень	91
8.4 Ефективність інтерфейсу системи підтримки прийняття рішень: ключові компоненти та вдосконалення	96
<i>Запитання для самоконтролю за темою 8</i>	<i>101</i>
<i>Теми реферативних виступів за темою 8.....</i>	<i>102</i>
Інформаційні джерела.....	103

Тема 1 СУТЬ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ

1.1 Суть комунікації, її цілі, функції форми її реалізації

1.2 Бізнес-комунікації як предмет вивчення

1.3 Роль економіста, маркетолога та бізнесмена у системі бізнес-комунікацій

Запитання для самоконтролю за темою 1

Теми реферативних виступів за темою 1

1.1 Суть, цілі та функції комунікації

Комунікація – це процес обміну інформацією між двома і більше людьми. Вона відіграє ключову роль у діяльності будь-якої організації. У сфері бізнесу вона виступає не лише засобом передавання повідомлень, а й важливим інструментом управління, координації та формування ефективних взаємовідносин.

Ефективна бізнес-комунікація є необхідною передумовою стабільної роботи організації, досягнення її стратегічних і тактичних цілей, а також формування сприятливого внутрішнього середовища. Усвідомлення ролі та значення комунікацій в управлінні дає змогу чітко визначити **основні цілі бізнес-комунікацій**, реалізація яких забезпечує результативність управлінських процесів і підвищує загальну ефективність діяльності підприємств.

Однією з основних цілей бізнес-комунікацій є *забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління*. Йдеться про те, що інформація повинна бути не просто передана, а й зрозуміла та правильно інтерпретована. Керівники мають чітко доносити свої рішення, накази та стратегії до підлеглих, а працівники, зі свого боку, повинні забезпечувати точний і своєчасний зворотний зв'язок щодо виконання завдань або виникнення проблем. Саме наявність такого двостороннього зв'язку є запорукою ефективного управління, адже без нього процес прийняття рішень і контролю втрачає результативність.

Важливою метою бізнес-комунікацій є також *вдосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією*. Ефективне спілкування тісно пов'язане з психологічним кліматом у колективі та сприяє формуванню взаємоповаги й довіри між працівниками та керівництвом. Відкрите, чесне й коректне спілкування з боку керівництва позитивно впливає на стосунки в колективі, знижує рівень конфліктності, підвищує мотивацію та лояльність персоналу, а також створює сприятливі умови для співпраці.

Ще однією важливою ціллю є *створення ефективних інформаційних*
БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

каналів для обміну інформацією між окремими працівниками, підрозділами та групами, а також координація їхніх завдань і дій. Комунікація в організації не обмежується лише вертикальними зв'язками «зверху вниз» або «знизу вгору». Велику роль відіграють горизонтальні та діагональні канали, які дають змогу різним підрозділам оперативно обмінюватися даними, узгоджувати дії та уникати дублювання роботи. Це забезпечує цілісність управлінських процесів і сприяє досягненню спільних цілей підприємства, наприклад, через тісну взаємодію між відділами маркетингу та продажів.

Окрему увагу в бізнес-комунікаціях приділяють *регулюванню та раціоналізації інформаційних потоків*. В умовах сучасного інформаційного суспільства організації часто стикаються з проблемою надмірного обсягу інформації. Тому важливо не лише передавати її швидко, а й управляти її змістом, обсягом та актуальністю. Раціоналізація інформаційних потоків передбачає відбір найважливішої інформації та її своєчасне донесення до відповідних працівників, що допомагає уникнути плутанини, скоротити час на прийняття рішень і підвищити загальну продуктивність діяльності підприємства.

Таким чином, визначення цілей бізнес-комунікацій дає змогу зрозуміти, на що саме спрямований процес обміну інформацією в організації та яких результатів очікують від ефективної взаємодії між її учасниками. Водночас для повнішого розкриття ролі комунікації в управлінській діяльності доцільно перейти до аналізу її функцій, які відображають конкретні напрями та механізми реалізації зазначених цілей у практиці діяльності підприємства. Через це у теорії та практиці управління виділяють такі **функції бізнес-комунікації**:

- *інформативна* – повідомлення, донесення інформації. Це базова функція. Її суть – передача та обмін даними. Це може бути все що завгодно: інструкції, звіти, ідеї чи плани. Мета – щоб інформація була зрозумілою та досягла адресата, який потім може її використати для прийняття рішень. Без цієї функції неможливо здійснювати управління;

- *мотиваційна* – спонукає працівників до виконання і поліпшення роботи, використовуючи методи керування поведінкою. Комунікація – це потужний інструмент впливу на поведінку. Ця функція використовує спілкування для спонукання працівників до кращої роботи. Наприклад, керівник може використати комунікацію, щоб похвалити за успіх, поставити амбітні цілі або пояснити, чому певні завдання важливі для всієї команди. Це допомагає людям відчувати себе частиною спільної мети і працювати ефективніше;

- *контрольна* – відстеження поведінки працівників різними способами на основі ієрархії і формальної співпідпорядкованості. Ця функція дозволяє відстежувати та оцінювати діяльність. Керівники використовують комунікацію для моніторингу роботи, перевірки дотримання правил і процедур, а також для надання зворотного зв'язку. Наприклад, регулярні

наради або звіти є інструментами контролю, які допомагають переконатися, що все йде за планом. Вона є невід'ємною частиною ієрархічної структури;

– *експресивна* – сприяє емоційному вираженню почуттів, переживань, ставлення до подій. Це про емоції та почуття. Експресивна функція дозволяє працівникам виражати свої думки, переживання та ставлення. Це створює психологічний комфорт та здорову атмосферу. Наприклад, обговорення проблем, висловлення невдоволення або, навпаки, радості, допомагає зняти напругу, побудувати довіру та покращити міжособистісні стосунки в колективі. Це критично важливо для уникнення конфліктів та підтримки високого морального духу.

Перераховані функції бізнес-комунікації показують, як комунікація допомагає не лише передавати інформацію, а й керувати людьми та створювати сприятливе робоче середовище.

Після розгляду функцій доцільно звернути увагу на **форми реалізації бізнес-комунікації**, адже саме спосіб обміну інформацією значною мірою визначає ефективність управлінських процесів.

Залежно від способу обміну інформацією виокремлюють *міжособистісні та організаційні комунікації, що ґрунтуються на усному спілкуванні*. До них належать безпосередні розмови віч-на-віч, обговорення під час нарад, телефонні переговори та відеоконференції. Основною перевагою усної комунікації є її оперативність і можливість миттєвого отримання зворотного зв'язку, що дає змогу швидко уточнювати інформацію та коригувати дії. Крім того, усне спілкування дозволяє передавати емоції, інтонації та невербальні сигнали, які сприяють глибшому розумінню змісту повідомлення й його контексту.

Водночас важливе місце в системі бізнес-комунікацій *посідають міжособистісні комунікації на основі письмового обміну інформацією*. Вони реалізуються через різноманітні документи, електронні листи, звіти, службові записки та інші письмові повідомлення. Їх ключовою перевагою є точність викладу та можливість фіксації інформації. На відміну від усного спілкування, письмові повідомлення можна зберігати, переглядати повторно та використовувати як офіційне підтвердження домовленостей або інструкцій, що особливо важливо у випадку складних управлінських рішень чи регламентованих процесів.

Міжособистісні комунікації поділяються на такі типи:

1) *формальні комунікації*. Це спілкування, яке чітко регламентоване правилами та ієрархією організації. Воно відбувається за встановленими каналами: через службові записки, накази, звіти, планові наради. Мета – забезпечити впорядкованість та контроль у всіх процесах;

2) *неформальні комунікації*. Під час неформального спілкування не дотримуються загальних правил цієї організації, спілкування здійснюють

згідно з усталеною системою особистих відносин між працівниками організації. Це спонтанне спілкування, що виникає на основі особистих відносин між колегами, поза межами офіційних правил. Воно може відбуватися під час обідньої перерви, в зоні для куріння або в неформальних чатах. Незважаючи на неофіційний характер, такі комунікації відіграють важливу роль: вони сприяють згуртуванню колективу, обміну ідеями та розв'язанню проблем, які іноді неможливо вирішити через формальні канали.

Серед формальних організаційних комунікацій виділяють:

- *вертикальні комунікації*, коли інформація переміщується з одного рівня ієрархії на інший. Це рух інформації по ієрархічній структурі компанії, як по сходах. Інформація може йти вгору (від рядових працівників до керівництва) або вниз (від керівництва до підлеглих). Це основа офіційного управління;

- *горизонтальні комунікації*. Це спілкування між колегами або відділами, які перебувають на одному рівні в ієрархії. Мета – координувати спільні проєкти, обмінюватися досвідом і вирішувати поточні питання без залучення вищого керівництва. Це сприяє ефективності та командній роботі.

Вертикальні комунікації, в свою чергу, поділяються на такі типи:

- *висхідні комунікації*. Це інформація, що передається знизу вгору. Прикладами можуть бути звіти про виконану роботу, пропозиції щодо поліпшення процесів або повідомлення про проблеми. Цей тип комунікації є критично важливим для керівників, адже дозволяє їм оцінити ситуацію "на місцях" і ухвалювати обґрунтовані рішення;

- *спадні комунікації*. Це інформація, що йде зверху вниз. Це можуть бути накази, інструкції, стратегічні плани або розпорядження. Вони необхідні для керування та контролю за діяльністю персоналу, щоб усі працівники розуміли свої завдання і рухалися в єдиному напрямку.

За способом передачі інформації міжособистісні комунікації поділяються на:

- *вербальні комунікації*. Це спілкування за допомогою слів, незалежно від того, чи воно усне, чи письмове. Слова – це основний інструмент передачі інформації в бізнесі, від офіційних презентацій до електронних листів. Важливо, щоб обрана лексика була зрозумілою і не викликала двозначності;

- *невербальні комунікації*. Це обмін інформацією без слів. До них належать жести, міміка, інтонація, пози, а також відстань між співрозмовниками. Часто невербальні сигнали можуть сказати більше, ніж слова, адже вони передають емоції та справжнє ставлення людини. Наприклад, напружена поза може сигналізувати про незгоду, навіть якщо людина говорить «так».

1.2 Бізнес-комунікації як предмет вивчення

Щоб зрозуміти суть бізнес-комунікації, потрібно спершу розібратися в термінах "бізнес" і "комунікація". Це дозволить нам чітко визначити їхню взаємодію.

Спершу з'ясуємо різницю між основними економічними суб'єктами.

Яка різниця між поняттями «підприємство» і «фірма» у вузькому значенні цих слів?

Підприємство – це економічна одиниця, що займається матеріальним виробництвом і створює реальні товари. Керівник такої одиниці – підприємець.

Фірма – це суб'єкт, що працює в нематеріальній сфері: посередництво, перепродаж, банківська діяльність чи надання консультацій. Організатор фірми – бізнесмен.

Комерсант – це той, хто займається виключно торговельною діяльністю.

Спекулянт – особа, яка здійснює операції з цінними паперами чи валютою на біржах для отримання прибутку.

У широкому значенні поняття «підприємство» і «фірма» є тотожними.

Яка різниця між поняттями «економіст», «менеджер», «маркетолог»?

Економіст – це фахівець, який аналізує діяльність організації на основі економічних законів. Його робота – проводити розрахунки, прогнозувати показники та виявляти проблеми, щоб запропонувати оптимальні рішення для розвитку бізнесу. Він є ключовим аналітиком, що допомагає уникнути неправильних рішень.

Менеджер – це керівник, який виконує функції управління: планує, організовує, мотивує та контролює роботу персоналу. Він відповідає за ефективне використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей, ґрунтуючись, зокрема, на даних, наданих економістом.

Маркетолог – це фахівець, який вивчає ринок, потреби споживачів і створює стратегії для просування товарів і послуг. Його завдання – сформувати позитивний імідж компанії, залучити клієнтів і забезпечити конкурентоспроможність продукції. Він відповідає за комунікацію між компанією та зовнішнім середовищем.

Комунікація – це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. У контексті бізнесу цей обмін інформацією набуває особливого значення, оскільки він має на меті досягнення комерційних результатів.

Враховуючи вищезазвані поняття, можна дати таке визначення економічної категорії «Бізнес-комунікації»:

Бізнес-комунікації – це система принципів, методів та засобів впливу, що забезпечують ефективну інформаційну взаємодію між людьми, групами та організаціями. Ця взаємодія необхідна для вирішення тактичних і стратегічних завдань управління бізнесом, досягнення спільних цілей

та максимізації результатів.

За цим визначенням, основні положення бізнес-комунікацій можна пояснити так:

1. Ключовим аспектом бізнес-комунікацій є людський фактор. На відміну від технічного підходу, де комунікація зводиться до передачі сигналу, бізнес-комунікація зосереджується на соціальному аспекті. Вона враховує, що процес спілкування відбувається між людьми, а отже, залежить від їхніх емоцій, ставлення та взаємовідносин. Успішна бізнес-комунікація – це не просто передача даних, а вплив на людей з урахуванням їхніх потреб і поведінки.

2. Головне завдання бізнес-комунікацій – інформаційний вплив на людей та групи. Цей вплив може бути спрямований на:

- мотивацію співробітників;
- стимулювання продажів;
- формування позитивного іміджу.

3. Метою бізнес-комунікацій є не просто інформування, а цілеспрямована дія, що змінює поведінку, ставлення чи рішення аудиторії. Бізнес-комунікації – це є лише обмін інформацією, а й багатофункціональний управлінський процес. Водночас інформація це те, що передається під час цього процесу.

З огляду на це можна виділити такі **функції бізнес-управління**:

1. *Передбачення*. Ця функція передбачає прогнозування майбутніх подій та аналіз можливих ризиків і можливостей. Завдання менеджера – заздалегідь визначити напрям розвитку компанії та розробити стратегію, яка враховуватиме зміни в економіці, технологіях і на ринку. Без цього неможливо ефективно планувати. Це переплітається з аналітико-прогностичною функцією бізнес-комунікацій. Менеджери використовують комунікації для збору та аналізу даних, що допомагає прогнозувати майбутні тенденції та реакцію ринку.

2. *Організація*. Це про структурування ресурсів для досягнення цілей. Ця функція включає розподіл завдань, призначення відповідальності, формування команд і створення чітких робочих процесів. Головна мета – забезпечити, щоб кожен працівник знав своє місце та роль у загальній структурі. Це відображає організаційно-управлінську функцію, яка забезпечує досягнення цілей через ефективне управління. Успішна організація неможлива без чітко налагоджених комунікацій.

3. *Управління*. Йдеться про керівництво людьми, що включає прийняття рішень, мотивацію персоналу, вирішення конфліктів та надання зворотного зв'язку. Ефективне управління забезпечує злагоджену роботу людей і досягнення поставлених цілей. У цьому проявляється комунікативно-інформаційна функція. Вона забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття рішень і сприяє взаєморозумінню між співробітниками.

4. *Координація*. Ця функція спрямована на узгодження дій різних підрозділів і співробітників, щоб вони діяли як єдиний механізм. Це запобігає дублюванню роботи, усуває непорозуміння та забезпечує ефективну взаємодію, що є ключовим для досягнення загальних результатів. Комунікація при цьому виступає основним інструментом для координації, дозволяючи обмінюватися інформацією горизонтально між відділами та групами.

5. *Контроль*. Це функція моніторингу та оцінки виконання завдань. Вона включає встановлення стандартів, перевірку результатів роботи, порівняння їх з планами та внесення необхідних коректив. Контроль дає змогу своєчасно виявити відхилення та забезпечує досягнення компанією поставлених цілей. Це підкреслює консультативно-методичну функцію, де комунікації використовуються для надання керівнику обґрунтованих рекомендацій. Керівник використовує комунікації, щоб контролювати процес і коригувати дії.

На основі базових функцій управління (передбачення, організація, управління, координація, контроль), управління комунікацією можна пояснити так:

1. *Визначення цілей і шляхів*. Управління комунікацією починається з планування. Ви маєте чітко сформулювати, чого прагнете досягти через спілкування: повідомити про новий продукт, мотивувати команду чи вирішити конфлікт. Після цього ви розробляєте конкретні стратегії та дії, щоб досягти цих цілей.

2. *Організація і координація*. Це про структурування комунікаційного процесу. Вам потрібно організувати, хто, коли і що має говорити. Координація забезпечує злагоджену діяльність усіх учасників. Це особливо важливо у великих командах, де потрібно узгодити роботу різних відділів.

3. *Контроль і корекція*. Комунікація – це не одноразовий акт, а безперервний процес. Ви маєте постійно відстежувати результати своїх комунікаційних дій. Контроль дозволяє визначити, чи досягнуто цілей, і вчасно скоригувати повідомлення чи канали у разі відхилення від плану. Наприклад, якщо інформація не досягає адресата, ви змінюєте спосіб її передачі.

На практиці ці функції управління реалізуються через конкретні завдання, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище компанії.

Основними завданнями бізнес-комунікацій є такі:

– *Формування корпоративної єдності та мотивації*. Комунікація об'єднує колектив навколо спільних цілей. Вона створює почуття приналежності та мотивує співробітників, коли їхні успіхи визнають, а внесок цінують.

– *Підтримка корпоративної культури*. Комунікація є головним інструментом для трансляції корпоративних цінностей і норм поведінки. Це допомагає створити єдиний «дух» компанії.

– *Інформаційна підтримка рішень.* Комунікації забезпечують, щоб управлінські рішення були не лише прийняті, а й зрозумілі та правильно реалізовані на всіх рівнях.

– *Управління змінами.* Під час реструктуризації, скорочень чи злиття бізнесів, комунікація допомагає зменшити опір змінам, пояснюючи необхідність цих змін. Це робить перехід менш болючим і більш успішним.

– *Виявлення проблем і попередження конфліктів.* Ефективні комунікаційні канали дозволяють вчасно виявити комунікаційні та управлінські проблеми, що сприяє запобіганню конфліктів у колективі.

1.3 Роль економіста, маркетолога та менеджера у системі бізнес-комунікацій

Економіст у системі бізнес-комунікацій виступає як ключовий аналітик. Його роль полягає в тому, щоб надавати точну та обґрунтовану інформацію, яка є основою для прийняття управлінських рішень. Він перетворює необроблені дані на зрозумілі висновки.

Економіст:

– *Аналізує та прогнозує.* Він збирає дані про фінансовий стан компанії, ринкові тенденції та поведінку конкурентів, а потім надає прогнози, які допомагають керівництву ухвалювати стратегічні рішення.

– *Інформує.* Він готує звіти, презентації та аналітичні доповіді. Це критично важливі комунікації, які інформують менеджерів про "здоров'я" бізнесу.

Маркетолог у бізнес-комунікаціях відповідає за взаємодію з зовнішнім середовищем. Він виступає як посередник між компанією та її цільовою аудиторією. Його роль полягає в тому, щоб транслювати інформацію про цінність продукту.

Маркетолог:

– *Створює повідомлення.* Він розробляє комунікаційні стратегії, рекламні кампанії та формує бренд-повідомлення, щоб переконати споживача.

– *Аналізує ринок.* Він вивчає потреби клієнтів і конкурентів, використовуючи ці дані для оптимізації комунікації та підвищення її ефективності.

– *Будує стосунки.* Маркетолог відповідає за комунікацію з клієнтами, партнерами та громадськістю, формуючи позитивний імідж компанії.

Бізнесмен (менеджер) у системі комунікацій відіграє роль стратегічного керівника і посередника. Він не просто передає повідомлення, а керує всіма комунікаційними потоками – як внутрішніми, так і зовнішніми.

Як стратегічний керівник бізнесмен не просто спілкується, він планує, організовує і контролює комунікаційні процеси, щоб вони відповідали загальним цілям компанії. Він визначає, які повідомлення потрібно донести, до кого, і як це зробити найефективніше.

Бізнесмен є центральним елементом комунікаційного процесу. Він збирає дані від економіста, аналізує стратегії маркетолога та ухвалює остаточні рішення. Завдяки цій центральній позиції він може координувати роботу всіх підрозділів.

Бізнесмен відповідає за ухвалення ключових рішень, які часто базуються на інформації, отриманій через комунікаційні канали. Наприклад, на основі аналізу економіста та прогнозу маркетолога, він вирішує, чи варто інвестувати в новий проєкт.

Для успішного виконання управлінських функцій сучасний менеджер повинен володіти професійними, особистісними та діловими якостями.

Професійні якості – це знання та навички, необхідні для успішного виконання управлінських функцій. До них належать:

- стратегічне мислення – це здатність бачити загальну картину і розробляти довгострокові плани розвитку компанії;
- навички планування та організації – це вміння ефективно розподіляти ресурси, ставити цілі та контролювати їх виконання;
- фінансову грамотність – це розуміння фінансових звітів, бюджетування та управління інвестиціями;
- знання у сфері управління персоналом – це вміння наймати, навчати, мотивувати та розвивати співробітників.

Особистісні якості – це риси характеру, що допомагають менеджеру ефективно взаємодіяти з людьми та долати виклики. До них належать:

- лідерство – здатність надихати та вести за собою команду, бути прикладом для наслідування;
- емоційний інтелект – уміння розуміти власні емоції та емоції інших, що є ключовим для вирішення конфліктів і побудови довіри;
- стійкість до стресу – здатність зберігати спокій і приймати рішення в умовах тиску та невизначеності;
- креативність та інноваційність – уміння мислити нестандартно та знаходити нові підходи до вирішення проблем.

Ділові якості – це здатність застосовувати професійні та особистісні якості в робочому середовищі. Серед них:

- комунікабельність: уміння чітко і зрозуміло висловлювати свої думки, ефективно вести переговори та слухати інших;
- навички делегування: здатність передавати повноваження та відповідальність, довіряючи своїй команді;
- аналітичні здібності: уміння швидко аналізувати великі обсяги інформації, виявляти проблеми та приймати обґрунтовані рішення;
- орієнтація на результат: фокусування на досягненні поставлених цілей і прагнення до постійного вдосконалення.

1. Поясніть суть комунікації як процесу обміну інформацією та її роль у системі управління підприємством.
2. Охарактеризуйте основні цілі бізнес-комунікацій та поясніть їх значення для ефективного функціонування організації.
3. Обґрунтуйте необхідність зворотного зв'язку в управлінських комунікаціях.
4. Розкрийте зміст функцій комунікації (інформативної, мотиваційної, контрольної, експресивної) та наведіть приклади їх реалізації в діяльності підприємства.
5. Поясніть, чому комунікація є не лише інструментом передачі інформації, а й засобом управління персоналом.
6. Проаналізуйте вплив ефективної комунікації на психологічний клімат у колективі та рівень мотивації працівників.
7. Охарактеризуйте основні види міжособистісних комунікацій залежно від способу обміну інформацією (усні та письмові) та визначте їх переваги й недоліки.
8. Порівняйте формальні та неформальні комунікації в організації, визначивши їх роль у досягненні управлінських цілей.
9. Проаналізуйте вертикальні та горизонтальні комунікації, поясніть їх значення для координації діяльності підрозділів.
10. Наведіть приклади висхідних і спадних комунікацій та обґрунтуйте їх важливість для прийняття управлінських рішень.
11. Поясніть відмінності між вербальними та невербальними комунікаціями та проаналізуйте їх вплив на сприйняття повідомлення.
12. Розкрийте зміст поняття «бізнес-комунікації» як економічної категорії.
13. Поясніть різницю між поняттями «підприємство» і «фірма» у вузькому та широкому значенні.
14. Охарактеризуйте функціональні відмінності між економістом, менеджером і маркетингологом у бізнес-середовищі.
15. Обґрунтуйте, чому людський фактор є ключовим елементом бізнес-комунікацій.
16. Проаналізуйте основні напрями інформаційного впливу бізнес-комунікацій на персонал, споживачів і партнерів.
17. Поясніть, чому метою бізнес-комунікацій є не лише інформування, а й вплив на поведінку та ставлення аудиторії.
18. Розкрийте взаємозв'язок між функціями управління (передбачення, організація, управління, координація, контроль) і бізнес-комунікаціями.
19. Проаналізуйте роль комунікації в управлінні змінами та запобіганні конфліктам в організації.
20. Охарактеризуйте роль економіста у системі бізнес-комунікацій та поясніть значення аналітичної інформації для управління.

-
21. Визначте функції маркетолога в процесі зовнішніх бізнес-комунікацій.
 22. Розкрийте роль менеджера як координатора внутрішніх і зовнішніх комунікаційних потоків.
 23. Проаналізуйте взаємодію економіста, маркетолога та менеджера у процесі прийняття управлінських рішень.
 24. Поясніть, чому менеджер посідає центральне місце в комунікаційній системі підприємства.
 25. Охарактеризуйте професійні, особистісні та ділові якості менеджера, необхідні для ефективної бізнес-комунікації.
 26. Наведіть приклади ситуацій, у яких недостатній рівень комунікативних навичок керівника призводить до управлінських помилок.

Теми реферативних виступів за темою 1

1. Роль емоційного інтелекту в міжособистісних бізнес-комунікаціях. (розкрити важливість розуміння емоцій для ефективного спілкування та вирішення конфліктів у команді).
2. Управління комунікаціями в умовах кризи та невизначеності (розкрити, як компанія має взаємодіяти із зацікавленими сторонами під час кризових ситуацій).
3. Вплив невербальних комунікацій на результати ділових переговорів (проаналізувати роль мови тіла, жестів та інтонацій у досягненні успішних домовленостей).
4. Комунікаційні стратегії для формування позитивного іміджу компанії (PR-технології) (дослідити як бізнес використовує комунікації для формування репутації та взаємодії з громадськістю).
5. Внутрішні комунікації як інструмент підвищення мотивації та продуктивності співробітників (розкрити важливість ефективного спілкування всередині організації для створення здорової корпоративної культури).
6. Роль цифрових інструментів (соцмережі, месенджери) у сучасних бізнес-комунікаціях (проаналізувати як технології змінили спосіб спілкування в бізнесі та які нові виклики це створює).
7. Етика в бізнес-комунікаціях: виклики та принципи етичної комунікації (розглянути моральні аспекти ділового спілкування, зокрема, питань достовірності інформації та маніпуляцій).
8. Комунікації в управлінні змінами: подолання опору персоналу (дослідити як правильна комунікація може допомогти впровадити зміни в компанії та знизити супротив з боку співробітників).
9. Особливості крос-культурних бізнес-комунікацій: успішні стратегії (розкрити специфіку спілкування з партнерами та клієнтами з різних країн).
10. Вертикальні та горизонтальні комунікації: їхнє значення для координації роботи підприємства (проаналізувати переваги і недоліки різних каналів комунікації та їхнього впливу на ефективність діяльності організації).

Тема 2 ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

2.1 Елементи комунікаційного процесу та їх співвідношення

2.2 Етапи комунікаційного процесу обміну інформацією

2.3 Організація комунікаційного процесу на підприємстві

2.4 Визначення ефекту та ефективності комунікаційної компанії

Запитання для самоконтролю за темою 1

Теми реферативних виступів за темою 1

2.1 Елементи комунікаційного процесу та їх співвідношення

Метою комунікаційного процесу є забезпечення ефективного обміну інформацією та досягнення взаємного розуміння. Успішна комунікація відбувається лише тоді, коли інформація не просто передається, а й коректно сприймається обома сторонами, що підкреслює їхню активну участь у цьому процесі.

Отже, **комунікаційний процес** – це динамічна взаємодія низки взаємопов'язаних елементів, що забезпечують передачу та інтерпретацію повідомлення. Базові елементи комунікаційного процесу показані на рисунку 2.1.

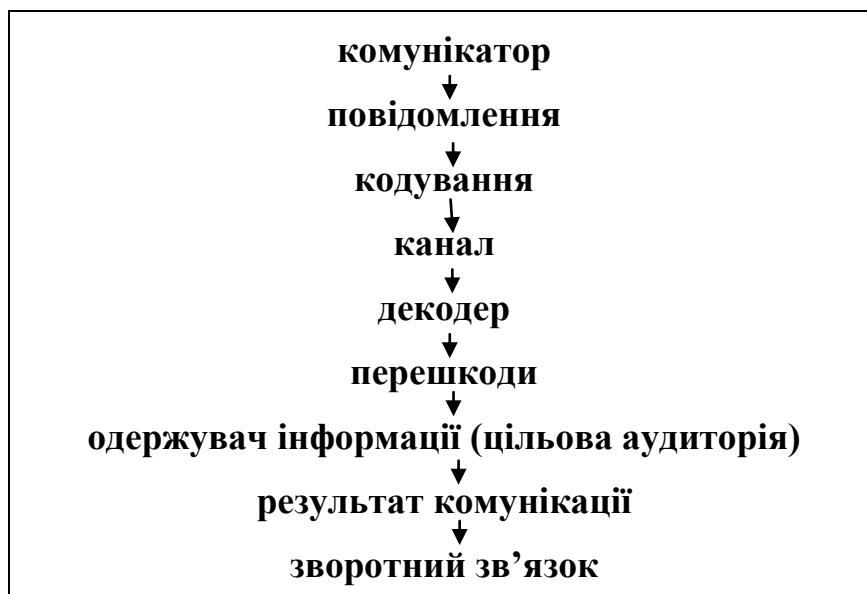


Рисунок 2.1 – Базові елементи комунікаційного процесу

Розглянемо базові елементи комунікаційного процесу:

1. *Відправник (або комунікатор)* – це ініціатор комунікації. Він генерує ідею, збирає інформацію та є відповідальним за її передачу. Комунікатор не лише створює повідомлення, а й визначає його цільову аудиторію та обирає відповідний метод передачі.

2. *Повідомлення* – це безпосередньо інформація, яку відправник прагне донести.

3. *Кодування* – це процес перетворення ідеї на форму, придатну для передачі (наприклад, слова, символи, жести). Вербальне кодування відбувається за допомогою слів, а невербальне – через тон голосу, жести та міміку. Наприклад, переклад мовою жестів – це форма кодування, що використовує невербальні засоби. Письмове кодування може бути звичайним (перетворення звуків на літери) або спеціальним (наприклад, азбука Морзе). У сучасному світі електронне кодування є перетворенням інформації у двійковий код (1 і 0).

4. *Канал* – це фізичний засіб або середовище, через яке передається повідомлення (наприклад, усне мовлення, телефон, електронна пошта, друковані документи).

5. *Декодування* – це процес, у якому одержувач розшифровує отримане повідомлення. Це зворотний процес до кодування, що дозволяє інтерпретувати інформацію та відновити її первинний зміст.

6. *Перешкоди, або бар'єри*, – це будь-які чинники, що заважають ефективній передачі та сприйняттю інформації. Ці бар'єри можуть виникати на різних рівнях, залежно від джерела – відправника, одержувача чи зовнішнього середовища.

Бар'єри з боку відправника. Ефективності комунікації з боку відправника можуть заважати:

- недостатня якість повідомлення: слабкі аргументи, непереконливий зміст або невдалий вибір слів;
- низька комунікативна компетентність: невміння слухати, ставити запитання чи вести діалог;
- особистісні чинники: відсутність мотивації, недоліки дикції, проблеми зі слухом чи зором, неуважність або погана пам'ять.

Бар'єри з боку одержувача. Одержувачу можуть заважати такі чинники:

- неадекватне сприйняття повідомлення: недостатня обізнаність у темі, низький рівень культури;
- упередження та стереотипи: конфліктність, упередженість або недостатня увага, що спотворює сприйняття;
- особистісні чинники: недостатній або надмірний інтерес до теми, проблеми зі слухом чи зором.

Бар'єри зовнішнього середовища. До зовнішніх перешкод належать:

- технічні збої та шум: будь-які фізичні перешкоди, що впливають на канал передачі, наприклад, несправність обладнання, фонові шуми, або перешкоди в мережі;
- соціальні, вікові, мовні та культурні відмінності: ці фактори створюють бар'єри, що впливають на розуміння інформації між сторонами комунікації. Наприклад, використання вузькоспеціалізованої термінології у спілкуванні з широкою аудиторією.

Одержувач та результат комунікації

7. *Одержувач (або адресат)* – це особа, яка отримує та інтерпретує повідомлення.
БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

відомлення. Відправник має чітко розуміти свою цільову аудиторію, щоб донести інформацію доступною мовою. Інакше неефективна комунікація призводить до марних витрат ресурсів і зусиль.

8. *Результат комунікації* – це отримання та інтерпретація повідомлення одержувачем.

9. *Зворотний зв'язок* – це реакція одержувача на повідомлення, що дозволяє відправнику зрозуміти, наскільки ефективно було передано інформацію.

Отже, основні елементи комунікаційного процесу утворюють логічно взаємопов'язану систему, у межах якої відбувається обмін інформацією. Комунікаційний процес розпочинається з комунікатора – особи або групи осіб, які ініціюють передавання інформації та формують її зміст відповідно до поставленої мети. Далі відбувається кодування повідомлення, тобто перетворення ідеї чи задуму у форму, зрозумілу для передавання, зокрема у вигляді слів, символів, знаків або невербальних сигналів.

Закодоване повідомлення передається через відповідний канал комунікації, яким може бути усне мовлення, письмові документи, електронні засоби зв'язку або інші інформаційні носії. У процесі передавання інформації можуть виникати перешкоди, що спотворюють або ускладнюють сприйняття повідомлення. До таких перешкод належать технічні збої, інформаційне перевантаження, психологічні бар'єри, різниця в рівні знань або культурних особливостях учасників комунікації.

Отримавши повідомлення, одержувач інформації або цільова аудиторія здійснює його декодування, тобто інтерпретацію та осмислення переданої інформації відповідно до власного досвіду, знань і очікувань. Результатом комунікації є певна реакція одержувача, яка може проявлятися у зміні поведінки, у прийнятті рішення або виконанні конкретних дій. Завершальним елементом комунікаційного процесу є зворотний зв'язок, що дозволяє комунікатору оцінити, наскільки правильно було сприйнято повідомлення та чи досягнуто поставленої мети, а за потреби – скоригувати подальшу взаємодію.

Таким чином, на основі розгляду основних елементів комунікаційного процесу можна зробити висновок, що ефективна комунікація в організації є складною, багаторівневою системою взаємодії між учасниками управлінської діяльності. Кожен елемент – від джерела інформації та повідомлення до каналу передавання, отримувача і зворотного зв'язку – відіграє важливу роль у забезпеченні точності, повноти та своєчасності обміну інформацією. Порушення або недооцінка будь-якого з цих елементів може призвести до спотворення змісту повідомлень, виникнення непорозумінь і зниження ефективності управлінських рішень. Тому системний підхід до організації комунікаційного процесу є необхідною умовою узгодженості дій персоналу, підвищення результативності роботи та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

2.2 Етапи комунікаційного процесу

Процес обміну інформацією складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів:

- формулювання ідеї та кодування повідомлення;
- вибір каналу передачі;
 передача повідомлення;
- інтерпретація повідомлення одержувачем.

Розглянемо ці етапи докладніше.

1. *Формулювання ідеї та кодування.* Обмін інформацією починається з того, що відправник формує ідею або добирає інформацію, яку він хоче передати. На цьому етапі критично важливо чітко сформулювати ідею, щоб вона стала зрозумілою та привабливою для одержувача. Багато комунікацій зазнають невдачі саме тому, що відправник не приділяє достатньо уваги цьому першому кроку.

Перш ніж передати ідею, відправник повинен закодувати її за допомогою символів – слів, інтонації, жестів (мови тіла). Цей процес перетворює ідею на повідомлення.

2. *Вибір каналу.* Відправник має обрати канал передачі, який відповідає типу символів, використаних для кодування. До найпоширеніших каналів належать усне та письмове мовлення, а також електронні засоби зв'язку, такі як електронна пошта та відеоконференції.

Якщо канал не відповідає повідомленню, ефективність обміну значно знижується. Наприклад, передача складної ідеї лише письмовим каналом може бути менш ефективною, ніж використання комбінованих засобів, таких як одночасне усне та візуальне подання інформації. Дослідження підтверджують, що поєднання різних каналів, як правило, забезпечує кращі результати.

3. *Передача повідомлення.* На цьому етапі відправник фізично передає закодоване повідомлення одержувачу. Це може відбуватися за допомогою різних знакових систем. Вербальна комунікація використовує мову, тоді як невербальна – немовні знакові системи, такі як жести та міміка.

4. *Інтерпретація повідомлення.* Останній етап – це декодування, тобто переклад символів відправника одержувачем. Успіх комунікації залежить від того, наскільки точно одержувач розшифровує ідею. Якщо символи мають для одержувача таке ж значення, як для відправника, обмін вважається ефективним. Якщо ж реакція на ідею не потрібна, процес комунікації на цьому завершується.

Отже, процес обміну інформацією в організації складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів, кожен із яких є критично важливим для досягнення ефективної комунікації. Формулювання ідеї та її кодування закладає основу для зрозумілого та точного передавання інформації, адже від того, наскільки

чітко відправник сформулює ідею, залежить подальше сприйняття повідомлення. Вибір каналу передачі визначає, наскільки адекватно і зручно повідомлення буде доставлене до одержувача, а правильне поєднання різних каналів може значно підвищити ефективність обміну. Передача повідомлення забезпечує фактичну комунікацію через вербальні та невербальні засоби, тоді як етап інтерпретації або декодування визначає, наскільки успішно одержувач зрозумів зміст і наміри відправника. Усе це підкреслює, що обмін інформацією – це системний і багатоступеневий процес, ефективність якого залежить від узгодженості дій на кожному етапі та від точності передачі і розуміння повідомлень між учасниками комунікації.

2.3 Організація комунікаційного процесу на підприємстві

Комунікації в організації поділяються на формальні та неформальні. Ці типи комунікацій відіграють різну роль і вимагають різних підходів до управління. **Формальні комунікації** регулюються структурою та ієрархією організації, тоді як **неформальні** – виникають спонтанно.

Ефективна комунікація з персоналом є ключовою для стабільності та розвитку організації. **Управління формальною комунікацією ґрунтується на таких принципах:**

1. *Регулярний моніторинг.* Систематичне вивчення ставлення персоналу до організації та її менеджменту. Тобто потрібно постійно «тримати руку на пульсі» – дізнаватись, що думають працівники про компанію, її керівництво, про умови праці. Це дозволяє своєчасно виявити та усунути проблеми, запобігаючи кризовим ситуаціям.

2. *Послідовність та відкритість.* Комунікації мають бути регулярними, а керівництво – готовим повідомляти як добрі, так і погані новини, регулярно і чесно інформувати співробітників – не лише про успіхи, а й про труднощі. Це створює атмосферу довіри. Люди бачать, що з діляться правдивою інформацією, і краще сприймають зміни.

3. *Персоналізація та щирість.* Звернення до персоналу має бути особистим та щирим, щоб підвищити довіру. Звернення до працівників має бути не як до «ресурсу», а як до людей – особисто, щиро, з повагою. Це підвищує лояльність і мотивацію. Коли співробітники відчують повагу та щире ставлення, вони працюють з більшою віддачею.

4. *Фокус на майбутнє.* Комунікації повинні включати інформацію про перспективи розвитку організації, щоб співробітники відчували свою причетність до спільного успіху. Іншими словами, комунікація має показувати не лише, «де ми зараз», але й «куди ми рухаємося». Коли люди бачать перспективу, розуміють, як їхня робота впливає на майбутнє компанії, – це мотивує й об'єднує команду.

5. *Інноваційність та креативність.* Застосування нових, креативних

підходів до комунікаційних рішень. Не варто обмежуватись сухими листами чи оголошеннями, потрібно шукати цікаві й сучасні способи спілкування (відео, інтерактив, гумор тощо). адже, сучасна людина перевантажена інформацією і креативна подача допоможе донести повідомлення ефективно, щоб воно запам'яталося.

6. Поліцентричність. Інформація повинна надходити не лише від одного джерела, а й поширюватися у різних напрямках та каналах. Вона має розповсюджуватись не лише зверху вниз (від керівництва), а й у зворотному напрямку, а також між різними підрозділами. Так формується двосторонній діалог, де кожен має голос. Це сприяє формуванню культури відкритості в компанії та зменшує ризики непорозумінь.

Усі ці принципи не лише про комунікацію, а й про управлінську культуру. Компанії, які впроваджують такі підходи, не просто інформують, а будують довіру, мотивацію і командну згуртованість.

Неформальні комунікації в організації – це інформація, що поширюється у вигляді чуток, неформальних розмов, особистого спілкування між працівниками. Вони відіграють важливу роль у комунікаційних мережах. На відміну від офіційних повідомлень, чутки не є надійними, оскільки виникають з анонімних джерел і поширюються неформальними каналами. Їхня поява часто свідчить про дефіцит інформації або недовіру до керівництва. Типові теми чуток включають майбутні скорочення, зміни в структурі або кадрові переміщення.

У поширенні чуток беруть участь різні типи співробітників, які виконують певні комунікаційні ролі:

- «*Інформатори*» – це співробітники, які мають доступ до реальної інформації (офіційної чи неофіційної) і можуть як підтвердити, так і спростувати чутки, але не завжди це роблять відкрито. Їхнє мовчання або натяки можуть підсилити хвилю недовіри або, навпаки, допомогти зменшити паніку.

- «*Спостерігачі*» – не беруть активної участі в поширенні чуток, але уважно стежать за тим, що говориться, та формують свою думку. З часом вони можуть змінювати свою роль залежно від ситуації.

- «*Маніпулятори*» – навмисно поширюють чутки з певною метою: вплинути на думку колег, керівництво або створити вигідну для себе ситуацію (наприклад, дестабілізувати конкурента всередині колективу).

- «*Вогнегасники*» – працівники, які намагаються зупинити поширення чуток, закликають до здорового глузду, перевірки фактів або звернення до офіційних джерел. Часто це лідери думок або представники HR/комунікаційного підрозділу.

- «*Каталізатори*» – не створюють чутки самостійно, але завдяки своїй високій комунікаційній активності та широкому колу контактів неспроможні прискорюють їх поширення, часто не задумуючись про наслідки.

Розуміння цих ролей важливе для управління внутрішніми комунікаціями. Чутки – це завжди сигнал: або є нестача інформації, або недостатній рівень довіри до офіційних джерел. Тому важливо не лише протидіяти дезінформації, але й підтримувати відкриту, регулярну та правдиву комунікацію, щоб не залишати простір для домислів.

Керівництво може використовувати канал неофіційної інформації як стратегічний інструмент для підготовки співробітників до значних змін, які можуть сприйматися як стресові. Водночас, необхідно контролювати цей потік інформації, адже шкідливі чутки, що негативно впливають на атмосферу в компанії, потрібно негайно зупиняти. Це можна зробити публічно, спростувавши їх, або запустивши контр-чутки тими ж неформальними каналами. А корисні чутки, що сприятливо впливають на настрій колективу, варто вміло підтримувати.

2.4 Визначення ефекту та ефективності комунікаційної компанії

Менеджер з комунікацій відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного інформаційного обміну всередині організації. Для досягнення цієї мети він повинен володіти інструментами та технологіями, що дозволяють:

1. *Аналізувати інформаційне поле*: Вивчати рівень поінформованості персоналу та структурних підрозділів з ключових питань. Це включає також моніторинг інформованості керівництва про оцінки його діяльності з боку підлеглих.

2. *Виявляти перешкоди та чутки*: Ідентифікувати джерела спотвореної інформації та неперевіраних відомостей, що наповнюють інформаційний простір, а також виявляти неформальні комунікаційні мережі та їх ключових учасників. Це дозволяє надавати відповідну підтримку або, за потреби, запобігати поширенню деструктивної інформації.

3. *Створювати систему інформування*: Забезпечувати прозорість діяльності всіх підрозділів через ефективну систему внутрішньофірмового інформування.

4. *Організовувати неформальне спілкування*: Створювати можливості для неофіційного діалогу між керівництвом та працівниками організації.

5. *Впроваджувати ефективний зворотний зв'язок*: Забезпечити систему, яка дозволяє контролювати засвоєння інформації та прискорювати реакцію керівництва на ініціативи, що надходять знизу.

Такий системний підхід до управління комунікаціями є фундаментом для зміцнення організаційних зв'язків, підвищення довіри та загальної ефективності роботи компанії.

Важливо розрізняти поняття ефекту та ефективності.

Ефект – це абсолютна характеристика, що відображає отриманий результат (наприклад, кількість публікацій у ЗМІ).

Ефективність – це відносна характеристика, яка виражається у співвідношенні між елементами діяльності.

Ефективність діяльності можна оцінити за трьома основними показниками:

Співвідношення витрат і результатів:

$$E=R/B. \quad (2.1)$$

Формула (2.1) показує раціональність використання ресурсів. Чим менше витрат для досягнення результату, тим вища ефективність.

Співвідношення результатів і цілей:

$$E=R/C. \quad (2.2)$$

Формула (2.2) визначає ступінь реалізації поставлених цілей. Чим повніше результат відповідає цілі, тим вища ефективність.

Співвідношення цілей і потреб:

$$E=C/P. \quad (2.3)$$

Формула (2.3) характеризує раціональність поставлених цілей. Чим більшою мірою цілі вирішують реальні проблеми, тим вища ефективність.

Для коректної оцінки ефективності комунікаційної кампанії необхідно враховувати наступні ключові моменти:

- *чітке визначення мети*. Від самого початку потрібно визначити чітку мету та бажаний результат, що стане еталоном для вимірювання. Цілі комунікаційної кампанії мають бути безпосередньо пов'язані із загальними бізнес-цілями;

- *розмежування короткострокових і довгострокових результатів*. Потрібно розрізняти вимірювання короткострокових результатів (наприклад, кількість згадок у пресі) від вимірювання довгострокових, які впливають на свідомість і поведінку цільової аудиторії (наприклад, зміна рівня обізнаності чи ставлення);

- *комплексний підхід до оцінення*. Вимірювання згадок у медіа – це лише перший крок. Важливо розуміти, це не гарантує, що цільова аудиторія побачила або відреагувала на повідомлення. Тому не існує єдиного універсального інструменту оцінення, і завжди потрібно використовувати комбінацію різних методів;

- *узгодженість з загальною стратегією*. Оцінення комунікаційної кампанії не можна проводити відокремлено. Важливо пов'язати заплановані комунікаційні заходи з усіма стратегіями, цілями та тактиками організації в цілому. Лише такий підхід дає змогу об'єктивно оцінити її внесок у загальний успіх;

- *ключові елементи*. Точна оцінка можлива лише за умови, що визначені ключові повідомлення, цільові аудиторії, канали поширення інформації та механізми зворотного зв'язку.

Оцінення результатів комунікаційної кампанії – це критичний етап, який дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно було реалізовано комунікаційні цілі. Таке оцінення передбачає відповіді на такі питання:

– *Чи отримали цільові групи повідомлення?* Чи дійшло повідомлення до всіх запланованих каналів і аудиторій? Чи були використані ефективні комунікаційні канали (електронна пошта, внутрішній портал, зустрічі, соціальні мережі тощо)? Який % цільової аудиторії реально ознайомився з повідомленням?

– *Чи привернули ці повідомлення увагу цільових груп?* Чи викликало повідомлення інтерес? Чи виникла реакція (питання, обговорення, коментарі, лайки тощо)? Наскільки воно було емоційно або професійно значущим для аудиторії?

– *Чи був зрозумілий зміст повідомлень?* Чи правильно співробітники зрозуміли основну ідею? Чи не виникло спотворення або різночитань? Чи було повідомлення сформульовано доступною мовою?

– *Чи зберегла цільова аудиторія повідомлення в будь-якій формі?* Чи запам'ятали працівники ключові меседжі? Чи використовують вони ці знання в подальшій роботі? Чи зберегли документи, посилання, інструкції?

Отже, комунікація це не просто «повідомити», а забезпечити розуміння, прийняття та дію. Успішність кампанії оцінюється не лише тим, скільки людей її побачили, а й тим, що вони зробили після цього.

Результатом комунікаційної кампанії є зміна думки, ставлення та поведінки цільової аудиторії, викликана поширеними повідомленнями.

Вимірювання результатів є складнішим і дорожчим процесом порівняно з оціненням короткострокових підсумків, оскільки воно потребує використання складніших методів збору даних. До найпоширеніших методів вимірювання результатів належать:

– *кількісні дослідження*: Опитування проводяться особисто, по телефону, поштою, через інтернет тощо;

– *якісні дослідження*: Використання фокус-груп, дослідження відносин, спостереження, рольові ігри та багатовимірні дослідження;

– *дослідження «до» та «після»*: Опитування проводяться як до, так і після комунікаційної кампанії, що дозволяє виявити зміни у сприйнятті аудиторії.

Під час аналізу ефективності будь-якої комунікаційної кампанії важливо оцінити не лише те, що люди запам'ятали, а й те, як змінилися їхні ставлення та поведінка. Саме реальна поведінка є найбільш об'єктивним і переконливим показником ефективності комунікації.

Отже, кінцева мета будь-якої комунікаційної діяльності полягає у досягненні конкретних змін у свідомості та поведінці цільової аудиторії.

Запитання для самоконтролю за темою 2

1. Поясніть суть комунікаційного процесу та обґрунтуйте його значення для ефективної діяльності підприємства.

2. Охарактеризуйте базові елементи комунікаційного процесу та поясніть, як вони взаємодіють між собою.
3. Проаналізуйте роль комунікатора у формуванні повідомлення та виборі цільової аудиторії.
4. Порівняйте основні види кодування повідомлень (вербальне, невербальне, письмове, електронне) та наведіть приклади їх використання в бізнесі.
5. Обґрунтуйте значення правильного вибору каналу передачі інформації для досягнення комунікаційної мети.
6. Розкрийте суть комунікаційних бар'єрів та систематизуйте їх за джерелами виникнення.
7. Поясніть роль зворотного зв'язку у забезпеченні ефективності комунікаційного процесу.
8. Опишіть етапи комунікаційного процесу та визначте, на якому з них найчастіше виникають проблеми в організаційній практиці.
9. Проаналізуйте приклад неефективної комунікації в організації (реальний або умовний) та визначте причини її провалу.
10. Порівняйте формальні та неформальні комунікації в організації, визначивши їх переваги, недоліки та сфери застосування.
11. Поясніть причини виникнення чуток у колективі та охарактеризуйте ролі учасників їх поширення.
12. Обґрунтуйте роль менеджера з комунікацій у формуванні внутрішнього інформаційного середовища підприємства.
13. Поясніть відмінність між поняттями «ефект» та «ефективність» у комунікаційній діяльності.
14. Розкрийте зміст основних показників оцінки ефективності комунікаційної кампанії.
15. Обґрунтуйте необхідність чіткого визначення мети при плануванні комунікаційної кампанії.
16. Поясніть різницю між короткостроковими та довгостроковими результатами комунікацій.
17. Визначте критерії, за якими можна оцінити, чи було повідомлення отримане, зрозуміле та засвоєне цільовою аудиторією.
18. Проаналізуйте, чому саме зміна поведінки аудиторії є найважливішим показником ефективності комунікації.

Теми реферативних виступів за темою 2

1. Основні елементи комунікаційного процесу: структура, функції та взаємозв'язок (проаналізувати основні складові комунікаційного процесу (відправник, повідомлення, канал, одержувач, зворотний зв'язок), їхні ролі та взаємозв'язки в ефективному спілкуванні)
 2. Етапи комунікаційного процесу: від ідеї до розуміння (розглянути логі-
- БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

- ку побудови комунікаційного процесу – формування повідомлення, кодування, передача, декодування, зворотний зв'язок – із прикладами практичного застосування)
3. Бар'єри в комунікаційному процесі та шляхи їх подолання (дослідити фактори, які перешкоджають ефективній комунікації (мовні, психологічні, технічні, організаційні), і способи їх усунення)
 4. Комунікаційна система підприємства: структура, учасники, технології (проаналізувати особливості побудови внутрішньої та зовнішньої комунікації на підприємстві, розподіл ролей між підрозділами)
 5. Внутрішня комунікація як основа ефективного менеджменту (розкрити роль інформаційного обміну між керівниками та працівниками, корпоративну культуру, засоби комунікації усередині організації)
 6. Зовнішні комунікації підприємства: цілі, інструменти, ефективність (розглянути способи взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (ЗМІ, клієнти, партнери, суспільство) та методи оцінки їх результативності)
 7. Ефективність комунікаційної кампанії: методи оцінювання (описати основні кількісні та якісні критерії оцінювання результатів комунікаційних кампаній (охоплення, впізнаваність, конверсія, ROI тощо)
 8. Роль цифрових технологій у сучасному комунікаційному процесі (Показати вплив цифрових платформ, соціальних мереж, CRM-систем, месенджерів на швидкість, точність та ефективність комунікації)
 9. Кейс-аналіз комунікаційної стратегії реального підприємства (провести практичний аналіз організації комунікаційного процесу на прикладі конкретного бренду чи компанії (наприклад, Coca-Cola, Rozetka, Нова Пошта)
 10. Управління кризовими комунікаціями на підприємстві (розкрити зміст стратегії подолання криз у комунікаційному процесі (фейли в рекламі, внутрішні конфлікти, зовнішні загрози іміджу компанії)

Тема 3 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ

- 3.1 Специфіка формування внутрішніх комунікаційних систем
- 3.2 Особливості зовнішніх комунікаційних систем
- 3.3 Напрями комунікацій в організації
- 3.4 Шляхи та способи поліпшення комунікаційного процесу на підприємстві

3.1 Специфіка формування внутрішніх комунікаційних систем

Для нормальної, ефективної організації праці, для управління спільною координованою діяльністю велике значення мають прийоми, передача та обробка інформації. Багато залежить від самої організації – як у ній побудована її комунікаційна структура, наскільки ефективні комунікаційні системи і зв'язок.

Комунікаційна структура являє собою мережу каналів чи шляхів, за якими в організації (підприємстві) відбувається обмін інформацією і думками.

Будь-яке підприємство має внутрішні і зовнішні комунікаційні потоки. Їх розмежування є надзвичайно важливим у сфері комунікаційного менеджменту підприємства.

Внутрішні комунікаційні потоки – це не лише механізм передачі інформації між підрозділами чи співробітниками. Вони відображають організаційну культуру, рівень мотивації персоналу, ефективність управлінських рішень і навіть психологічний клімат у колективі. Належним чином вибудовані внутрішні комунікації сприяють зниженню опору змінам, зменшенню кількості конфліктів і підвищенню продуктивності праці.

Зовнішні комунікаційні потоки також формують образ підприємства в очах зовнішнього середовища – споживачів, партнерів, органів влади, ЗМІ, громадськості загалом. Це сфера паблік рілейшнз, маркетингових комунікацій, брендингу тощо. Ефективна зовнішня комунікація забезпечує не лише лояльність споживача, а й зміцнює репутаційний капітал підприємства.

Внутрішні й зовнішні комунікації тісно взаємопов'язані. Втрата довіри персоналу неминуче вплине на якість зовнішньої комунікації – адже співробітники є «внутрішніми амбасадорами» бренду.

Внутрішні комунікаційні потоки передбачають обмін інформацією між співробітниками, відділами та керівництвом підприємства. Вони є результатом функцій управління та самоорганізації в колективі. Простіше кажучи, це все те, що допомагає команді працювати злагоджено. Це:

- передача ідей і завдань,
- ухвалення рішень,
- контроль і звітність,
- обговорення проблем і пошук рішень.

На практиці внутрішні комунікації – це коли:

- керівник дає вказівку працівнику;
- двоє колег обговорюють, як краще виконати завдання;
- відділ звітує перед керівництвом;
- команда обговорює стратегію на нараді.

Головна мета цього процесу – досягнення спільного розуміння та злагоджених дій. Тобто всі мають правильно зрозуміти, що і як потрібно зробити, і рухатися в одному напрямку.

Внутрішні комунікації поділяються на міжособистісні та організаційні.

Міжособистісні комунікації – це спілкування між окремими людьми – наприклад, між колегами, керівником і підлеглим, або просто між друзями в межах компанії. Ці зв'язки не завжди регулюються офіційними правилами чи статутами. Вони можуть виходити за межі формальних відносин – наприклад, коли працівники обговорюють роботу за кавою або підтримують один одного в складній ситуації.

Організаційні комунікації – це вже офіційні, регламентовані зв'язки, які виникають у рамках виконання конкретних завдань. Наприклад:

- передача розпоряджень,
- подання звітів,
- обмін документацією між відділами,
- внутрішні наради.

Ці комунікації будуються відповідно до структури підприємства, посадових обов'язків та цілей організації.

Без чітких і ефективних внутрішніх комунікацій підприємство не зможе: досягати своїх цілей, швидко реагувати на зміни, уникати конфліктів і непорозумінь, зберігати продуктивність і мотивацію працівників.

Отже, внутрішні комунікації – це основа злагодженої роботи підприємства. Вони включають як неформальні контакти між людьми, так і формалізовані інформаційні потоки. Їх завдання – забезпечити взаєморозуміння, згуртованість і ефективне виконання завдань.

У процесі внутрішньої комунікації підприємство не просто обмінюється інформацією – воно формує основу для ефективної управлінської, виробничої та соціальної діяльності.

Завдяки налагодженим внутрішнім комунікаціям організація досягає таких основних цілей:

- створюються чіткі інформаційні канали між співробітниками та структурними підрозділами. Це дозволяє працівникам і керівникам планувати, координувати та узгоджувати свої дії відповідно до стратегічних і

поточних завдань підприємства;

– завдяки постійній комунікації всередині колективу удосконалюються стосунки між працівниками, що сприяє формуванню згуртованої команди. Персонал поступово перетворюється з окремих індивідуумів на ефективно взаємодіючий колектив;

– комунікації забезпечують логічну цілісність і безперервність виробничих циклів та управлінських процесів. Це особливо важливо для реалізації комплексних завдань, які потребують скоординованої роботи різних підрозділів;

– внутрішня комунікація дозволяє регулювати, впорядковувати та спрощувати потоки інформації. Це знижує ризики дублювання, втрати або спотворення даних, що особливо важливо в умовах високої інтенсивності управлінської діяльності;

– якісно налагоджена внутрішня комунікація створює стійку основу для зовнішніх зв'язків підприємства. Адже без ефективної взаємодії всередині організації неможливо забезпечити стабільну і професійну взаємодію із зовнішнім середовищем – партнерами, клієнтами, державними органами тощо.

Отже, внутрішня комунікація – це не лише технічний процес, а стратегічна складова організаційного успіху. Вона об'єднує людей, координує їхні дії, сприяє виробничій синергії та закладає основи для розвитку зовнішніх взаємин.

Успішна внутрішня комунікація на підприємстві передбачає використання широкого спектра засобів та інструментів, що забезпечують ефективний обмін інформацією, створення довірчої атмосфери та формування згуртованого колективу.

Взаємодія між співробітниками реалізується через усні, письмові, візуальні, соціальні та загальні комунікаційні засоби, які подано в табл. 3.1.

Кожна група засобів, наведених у таблиці 3.1 виконує свою унікальну функцію:

- усні засоби забезпечують оперативність і емоційний контакт;
- письмові створюють інформаційну стабільність та фіксують ключові повідомлення;
- візуальні та аудіовізуальні – підвищують рівень залученості через сучасні канали;
- соціальні засоби – зміцнюють лояльність працівників і підвищують мотивацію;
- загальні заходи – формують корпоративну культуру та командний дух.

Таблиця 3.1 – Засоби внутрішньої системи комунікації на підприємстві

1	2
Усні засоби	– Персональні бесіди (як під час прийому на роботу, так і регулярні бесіди «керівник – підлеглий»). – Групові бесіди. – Збори окремих підрозділів, відділів, загальні збори.
Письмові засоби	– Внутрішньофірмова газета – Розсилки з внутрішньою інформацією – Дошка оголошень – Брошури для персоналу – Річні (фінансові й соціальні) звіти.
Візуальні та аудіо-візуальні засоби	– Відео- та аудіозаписи з важливою інформацією або привітаннями керівництва.
Соціальні засоби	– Привітання співробітників із особистими подіями (подарунки) – Підтримка корпоративного кафе – Внутрішні фітнес-програми – Соціальна допомога – Знижки на продукцію підприємства
Загальні заходи	– Корпоративні свята (різдвяні, ювілеї підприємства) – Дні відкритих дверей для родин – Вийзні заходи, пікніки, екскурсії – Культурні та спортивні програми

На практиці ефективна система внутрішньої комунікації поєднує різні типи засобів. Наприклад, для запуску нового проєкту підприємство може:

- провести загальні збори (усний канал),
- видати брошуру з інструкціями (письмовий канал),
- розмістити відеозвернення керівника (аудіовізуальний),
- організувати неформальну зустріч команди (соціальний і загальний захід).

Отже, сучасне підприємство не може ефективно функціонувати без системного підходу до внутрішніх комунікацій. Правильне поєднання різних засобів дозволяє забезпечити інформованість, мотивацію та згуртованість персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність та конкурентоспроможність організації.

3.2 Особливості зовнішніх комунікаційних систем

У попередньому питанні ми розглянули внутрішні комунікаційні потоки, які формують взаємовідносини підприємства з його співробітниками. Вони забезпечують ефективну взаємодію всередині організації, сприяючи злагодженій роботі колективу, прийняттю рішень та досягненню цілей.

Тепер переходимо до наступного важливого аспекту – зовнішніх комунікаційних потоків, які охоплюють зв'язки підприємства з його зовнішнім середовищем.

Зовнішні комунікації – це процес встановлення та підтримання контактів між підприємством і суб'єктами зовнішнього середовища, зокрема:

- споживачами,
- постачальниками,
- партнерами,
- державними органами,
- інвесторами,
- засобами масової інформації,
- громадськими організаціями,
- місцевими громадами тощо.

Зовнішнє середовище підприємства – це складна й динамічна система. Вона складається з різних суб'єктів, структур і процесів, які:

- взаємодіють між собою;
- впливають на діяльність підприємства;
- перебувають під впливом самого підприємства.

Іншими словами, зовнішнє середовище – це простір економічних, соціальних, політичних і технологічних чинників, які визначають умови функціонування підприємства на ринку.

Зовнішні комунікації мають стратегічне значення, адже вони дозволяють підприємству:

- формувати позитивний імідж і ділову репутацію;
- налагоджувати партнерські відносини;
- забезпечувати конкурентні переваги;
- отримувати зворотний зв'язок від клієнтів і суспільства;
- адаптуватися до змін у середовищі.

Таким чином, зовнішні комунікаційні потоки – це не просто обмін інформацією, а ключовий інструмент стратегічної взаємодії підприємства з оточенням. У сучасних умовах глобалізації, диджиталізації та соціальної активності ефективні зовнішні комунікації стають фактором сталого розвитку та довгострокового успіху бізнесу.

Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від його взаємодії із **зовнішнім середовищем** – сукупністю організацій, установ, осіб та інституцій, які прямо чи опосередковано впливають на його діяльність.

Всі суб'єкти зовнішнього середовища можна умовно поділити на дві основні групи:

1. *Суб'єкти ринкового середовища (ділове оточення).* Це ті, з ким підприємство взаємодіє безпосередньо у межах господарської та комерційної діяльності. До цієї групи належать:

- партнери по бізнесу – інші компанії, з якими підприємство співпрацює: постачальники, підрядники, логістичні компанії тощо;

- споживачі – фізичні або юридичні особи, які купують продукцію або послуги підприємства;
- конкуренти – підприємства, що пропонують подібні товари або послуги на тому ж ринку;
- оператори ринкової інфраструктури – банки, біржі, маркетплейси, логістичні та страхові компанії, які забезпечують функціонування ринку;
- інвестори, аналітики – фізичні або юридичні особи, які вкладають капітал у розвиток підприємства або аналізують його фінансову стабільність.

Ця група формує ділову репутацію підприємства, впливає на його прибутковість, обсяги продажів і стабільність на ринку.

2. *Суб'єкти інституційного середовища (державне та суспільне регулювання)*. Це органи влади, державні структури та соціальні інституції, які встановлюють нормативно-правові рамки діяльності підприємства або безпосередньо впливають на нього через механізми регулювання, контролю та співпраці.

Сюди входять:

- органи законодавчої влади – формують закони та нормативну базу господарської діяльності;
- органи виконавчої влади – реалізують політику держави у сфері економіки, податків, соціального захисту;
- органи муніципальної влади – регулюють діяльність підприємства на місцевому рівні (дозволи, благоустрій, місцеві податки);
- господарські державні організації – державні підприємства, з якими може бути партнерство або конкуренція;
- регулюючі та контролюючі органи – ДПС, Держпродспоживслужба, Антимонопольний комітет тощо;
- правоохоронні органи – забезпечують правопорядок та боротьбу з економічними злочинами;
- організації соціального розвитку – медичні, освітні, культурні установи, з якими підприємство взаємодіє у межах соціальної відповідальності;
- державна інфраструктура – транспорт, енергетика, зв'язок тощо;
- міжнародні організації – інституції, з якими підприємство може співпрацювати у сфері інвестицій, сертифікації, стандартів (наприклад, ЄС, ООН, СОТ).

Ця група забезпечує нормативну, правову та інституційну стабільність для підприємницької діяльності.

Отже, суб'єкти зовнішнього середовища – це не лише «оточення», а активні учасники взаємодії, від яких залежать ключові аспекти життєдіяльності підприємства: від постачання ресурсів – до регулювання діяльності і формування іміджу.

Ефективна комунікація з цими суб'єктами дозволяє підприємству:

-
- краще адаптуватися до змін;
 - запобігати ризикам;
 - будувати довготривалі партнерства;
 - залишатися конкурентоспроможним у динамічному середовищі.

3.3 Напрями комунікацій в організації

Комунікації, як і їх класифікація – абстрактні структури. Але якщо структуру зв'язків внутрішнього середовища підприємства подати у вигляді ієрархічної конструкції, відповідної загальноприйнятому стереотипу владних повноважень і функціональних навантажень, то можна говорити про переміщення інформації між службовими рівнями в рамках орієнтованих комунікацій, які бувають вертикальними і горизонтальними.

Вертикальний напрям комунікацій поділяється на низхідний і висхідний.

Низхідний комунікативний потік – це потік, який переміщається від одного рівня у групі до іншого, більш низького рівня.

Низхідний комунікативний потік використовується керівниками груп для постановки завдань, опису робіт, інформування про процедури з тим, щоб виділити проблеми, що потребують уваги та запропонувати варіанти зворотного зв'язку за результатами роботи. Водночас, чим більше рівнів проходить інформація, тим менша ймовірність того, що вона не буде спотворена. Найбільш характерним прикладом низхідного комунікативного потоку є взаємодія чи спілкування керівника зі своїми підлеглими.

Низхідна (спадна) інформація характерна для формальних зв'язків (вказівки, директиви, доручення, запити та ін.). Таким шляхом підлеглим рівням повідомляється інформація про стратегічні і поточні завдання, функціональні зміни та ін.

Висхідний комунікативний потік – це переміщення на підприємстві інформації у напрямі від нижчого рівня до вищого.

Висхідна інформація використовується для зворотного зв'язку підлеглих з керівництвом з метою інформування про результати роботи та поточні проблеми і слугує засобом доведення до відома керівників думки працівників.

Керівники покладаються на цю інформацію під час аналізу того, як поліпшити стан справ на підприємстві. На деяких підприємствах висхідна інформація використовується керівниками нижчої ланки для інформування середніх і вищих керівників (наприклад, про підготовку звітів), під час проведення обговорень, де працівники отримують можливість розглядати проблеми зі своїм керівником або з представниками вищого керівництва.

Інформація, яка переважно йде «нагору», характерна як для формальних зв'язків, так і для неформальних. Зазвичай така інформація піднімається (або опускається) на той рівень, до компетенції співробітників якого входять повноваження адекватно і повноцінно реагувати на інформацію, що надійшла. Так, повідомлення, у якому міститься опис інноваційної ідеї, направляється

вищому керівнику, а наказ – спрямовується конкретному виконавцю на нижньому рівні.

Точні комунікації знизу вгору сповіщають менеджера про стан підлеглих, допомагають йому правильно визначити якості працівників і відкривають шлях для більш ефективних комунікацій зверху вниз. Водночас існує проблема спотворення комунікацій, що надходять знизу вгору. Причиною цього є прагнення працівників повідомляти керівництву переважно ту інформацію, яку воно очікує почути, а не об'єктивні відомості про ситуацію.

Для поліпшення висхідних потоків використовується ряд допоміжних систем:

- система дій, що позначається терміном «політика відкритих дверей» – це готовність керівника будь-якого рангу вислуховувати пропозиції працівників;

- система дій, яка називається «виведення управління за межі кабінету». Обхід керівником підприємства – гарний спосіб познайомитися зі станом справ безпосередньо. Проте не рекомендується робити це занадто часто;

- неформальні комунікації пов'язані з неформальними групами і неслужбовими питаннями, а також поширенням чуток.

Система чуток добре працює, тому що використовує багато каналів. Інформація може швидко поширюватися серед великої кількості людей за короткий проміжок часу. Необхідно навчитися користуватися системою чуток і не перешкоджати неформальній комунікаційній мережі.

Неформальні комунікації можуть виникати не тільки між членами неформальних груп. Хороші особисті взаємини між тими чи іншими працівниками полегшують неформальну передачу інформації. Головна перевага системи неформальних комунікацій - в її більшій гнучкості, що нерідко сприяє якнайшвидшому поширенню інформації.

Горизонтальним комунікаційним процесом є напрям, коли взаємодія відбувається між членами однієї групи або робочих груп одного рівня, між керівниками або персоналом одного рівня.

Горизонтальна комунікаційна взаємодія дозволяє заощадити час і забезпечити координованість дій. В одних випадках така взаємодія чи спілкування є формальними і обов'язковими, в інших – відбувається спонтанно, на неформальному рівні.

Горизонтальні комунікації є найбільш уживаною формою неформального спілкування. Вони згуртовують колектив, зміцнюють рівноправні відносини, позитивно впливають на задоволеність працівників своєю працею.

3.4 Шляхи та способи поліпшення комунікаційного процесу на підприємстві

Будь-яка організація зацікавлена у підвищенні ефективності комунікацій.

Підвищення ефективності комунікацій можливе на основі детального

аналізу застосовуваної технології комунікацій і баченні розривів, невідповідностей або збоїв в комунікаційному процесі.

Майже для всіх підприємств регулювання інформаційних потоків залишається досить проблематичним явищем: інформація не завжди потрапляє саме до тієї особи, якій вона призначена, а навіть якщо й потрапляє, то не завжди вчасно.

Окрім того, на деяких підприємства існує проблема розподілу інформаційного навантаження: хтось страждає від його надлишку, а хтось відчуває «інформаційний голод».

Найважливішими та найпоширенішими шляхами удосконалення комунікаційного процесу є:

- оптимізація системи зворотного зв'язку;
- усунення комунікаційних бар'єрів;
- підвищення точності переданої інформації.

Основними способами поліпшення комунікації є такі:

1. Управлінське регулювання:

- чітке визначення і формулювання завдань;
- формування чіткого уявлення про потреби в інформації начальника і підлеглих;
- планування, реалізація, контроль у напрямі покращення інформаційного обміну;
- обговорення планів і завдань та шляхів їх вирішення.

2. Удосконалення системи зворотного зв'язку:

- переміщення людей з одного підрозділу підприємства в інший з метою обговорення виробничих проблем та набуття досвіду;
- опитування працівників, в середовищі яких необхідно виявити: чи чітко доведені до них цілі їх діяльності; чи інформовані вони з якими потенційними і реальними проблемами стикаються або можуть зіткнутися у процесі діяльності.

3. Удосконалення системи збору інформації з метою зниження тенденції фільтрації ідей або їх ігнорування на шляху знизу вгору.

4. Створення каналів інформаційних повідомлень (статті, радіо тощо).

5. Впровадження сучасних інформаційних технологій (електронна пошта, відеоконференція та ін.)

Управління комунікаціями необхідно будувати на принципах, що визначають увагу керівника до цієї сторони його діяльності як менеджера.

Основними принципами управління комунікаціями на підприємстві є:

- принцип формування структури комунікацій, яка відповідає потребам співпраці, партнерства та компетентності;
- принцип регулювання масштабів комунікацій для певних посадових осіб і підрозділів;
- принцип раціонального використання робочого часу керівника;

- принцип інформаційного забезпечення комунікацій та розподілу інформації для встановлення і підтримки необхідних комунікацій;
- принцип відповідності повноважень і відповідальності;
- принцип регулювання комунікативного навантаження різних підрозділів підприємства;
- принцип обліку неформальних комунікацій та використання їх у процесі управління.

Запитання для самоконтролю за темою 3

1. Поясніть суть внутрішніх комунікаційних потоків та їх значення для ефективної організації праці.
2. Охарактеризуйте поняття «комунікаційна структура підприємства» та її роль в управлінні.
3. Розкрийте взаємозв'язок внутрішніх комунікацій з організаційною культурою, мотивацією персоналу та психологічним кліматом.
4. Поясніть відмінності між міжособистісними та організаційними внутрішніми комунікаціями.
5. Обґрунтуйте, чому внутрішні комунікації є основою злагодженої роботи колективу.
6. Проаналізуйте, як порушення внутрішніх комунікацій впливає на конфліктність і продуктивність праці.
7. На прикладі підприємства (реального або умовного) визначте основні внутрішні комунікаційні потоки та їх функції.
8. Охарактеризуйте роль внутрішніх комунікацій у зниженні опору змінам.
9. Дайте означення зовнішніх комунікацій та поясніть їх стратегічне значення для підприємства.
10. Охарактеризуйте зовнішнє середовище підприємства як систему економічних, соціальних і політичних чинників.
11. Розкрийте цілі зовнішніх комунікацій (імідж, репутація, партнерство, зворотний зв'язок, адаптація).
12. Проаналізуйте склад суб'єктів ринкового середовища та їх вплив на діяльність підприємства.
13. Охарактеризуйте суб'єкти інституційного середовища та їх роль у регулюванні підприємницької діяльності.
14. Обґрунтуйте взаємозв'язок між ефективністю внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства.
15. Поясніть суть вертикальних і горизонтальних комунікацій в організації.
16. Охарактеризуйте низхідні та висхідні комунікаційні потоки та їх функції в управлінні.
17. Розкрийте особливості формальних і неформальних комунікаційних зв'язків.

18. Проаналізуйте переваги та недоліки висхідних комунікацій і проблему спотворення інформації «знизу вгору».
19. Охарактеризуйте роль неформальних комунікацій і чуток у системі управління підприємством.
20. Обґрунтуйте значення горизонтальних комунікацій для координації діяльності підрозділів.
21. Поясніть основні проблеми управління інформаційними потоками на підприємстві.
22. Охарактеризуйте ключові напрями підвищення ефективності комунікаційного процесу.
23. Розкрийте роль зворотного зв'язку у вдосконаленні комунікацій.
24. Проаналізуйте управлінські способи поліпшення комунікацій (планування, контроль, регулювання інформаційних потоків).
25. Обґрунтуйте доцільність використання сучасних інформаційних технологій у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях.
26. Охарактеризуйте основні принципи управління комунікаціями на підприємстві та їх практичне значення.

Теми реферативних виступів за темою 3

1. Формування внутрішньої комунікаційної системи організації (розкрити підходи до побудови внутрішніх комунікацій, їхню структуру, роль керівництва, типи комунікаційних потоків та засоби обміну інформацією в організаціях)
 2. Стратегія внутрішніх комунікацій: принципи, етапи, інструменти (розкрити етапи розробки стратегії внутрішніх комунікацій, методи визначення цілей, вибору каналів та оцінки ефективності взаємодії з персоналом)
 3. Зовнішні комунікації підприємства в конкурентному середовищі (розкрити специфіку взаємодії організації з клієнтами, партнерами, ЗМІ, суспільством; показати, як зовнішні комунікації формують імідж і конкурентоспроможність)
 4. Розробка зовнішньої комунікаційної політики підприємства (розкрити принципи та зміст зовнішньої політики підприємства, види зовнішніх комунікаційних каналів, підходи до управління публічною репутацією)
 5. Напрями руху комунікацій в організації: аналіз та оптимізація (розкрити сутність вертикальних, горизонтальних і діагональних комунікацій; дослідити їхній вплив на ефективність внутрішньої взаємодії)
 6. Формальні та неформальні канали комунікацій в організації (розкрити відмінності між офіційними та неофіційними комунікаційними потоками, їхнє значення в організаційній культурі та управлінні персоналом)
 7. Методи розвитку внутрішніх комунікаційних систем підприємства (розкрити сучасні інструменти та технології для покращення внутрішньої
- БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

- комунікації: тренінги, мотиваційні програми, цифрові платформи тощо
8. Сучасні методи розвитку зовнішніх комунікацій підприємства (розкрити можливості digital-комунікацій, автоматизованих сервісів, соціальних мереж та інших інновацій для посилення зовнішньої комунікаційної присутності)
 9. Вплив організаційної культури на ефективність комунікацій (розкрити, як цінності, традиції та стиль керівництва впливають на прозорість, відкритість та довіру в комунікаційному середовищі організації)
 10. Управління комунікаціями під час змін в організаційній структурі (розкрити особливості комунікацій у період змін – реорганізації, злиття, оптимізації; визначити шляхи уникнення дезінформації та спротиву персоналу)

Тема 4 КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1 Технологія планування, організації та проведення комунікаційної політики підприємства

4.2 Інституційні основи управління бізнес-комунікаціями

4.1 Технологія планування, організації та проведення комунікаційної політики підприємства

Комунікація – це те, що визначає успіх не лише компанії, а й лідера. Жодна стратегія не працює, якщо про неї не знають або не вірять. У цій темі ми розглянемо як правильно будувати комунікаційну політику підприємства – від планування до оцінки ефективності.

Планування – це не просто «думати наперед». Це інструмент управління майбутнім. Якщо бізнес не планує – він реагує, а не управляє власним розвитком.

Планування бізнес-комунікації – це процес постановки цілей, вибору способів їх досягнення та визначення необхідних ресурсів.

Основними етапами планування бізнес-комунікації є:

1. Постановка цілей і завдань – що саме хочемо досягти?
2. Складання програми дій – яким шляхом ми туди дістанемося?
3. Виявлення ресурсів та джерел – що нам потрібно і де це взяти?
4. Визначення виконавців і комунікація плану – хто реалізує і як донести план до них?

Жодна стратегія не починається зі слів “ми вирішили”. Вона починається з аналізу – де ми знаходимося, що нас оточує і з ким ми взаємодіємо. Без розуміння контексту неможливо спланувати ефективну комунікаційну політику.

Першим кроком є аналіз зовнішнього середовища. Ми маємо враховувати чинники, на які не можемо вплинути, але які можуть сильно вплинути на нашу діяльність.

Першим етапом планування є аналіз зовнішньої ситуації. Тут нас цікавить:

- *економіка* – стан інфляції, рівень ВВП, доступність кредитування. Якщо ринок «просів» – комунікації потрібно адаптувати, роблячи їх більш чутливими до вартості та вигоди;
- *політика* – вибори, реформи, конфлікти. Наприклад, під час виборчого періоду краще уникати інформаційних кампаній, які можуть бути сприйняті як політична агітація;
- *соціум* – рівень довіри до бізнесу, запити суспільства, культурні настрої.

Наприклад, під час війни в Україні більшість брендів кардинально змінили тональність своїх повідомлень – з легковажного гумору на підтримку, емпатію та користь. Це і є адаптація до контексту.

Після зовнішнього середовища переходимо до більш прикладного рівня – аналізу ринку. Тут нас цікавить:

- *ринок збуту* – хто наш споживач? Які в нього потреби, очікування, цінності?
- *ринок праці* – чи є кадри? Чи здатне підприємство залучати та утримувати талановитих фахівців?
- *фінансові ринки* – чи маємо ми доступ до фінансових ресурсів? Це важливо для комунікацій – адже масштаб кампанії часто залежить від бюджету.

Після того, як ми проаналізували ринок і зовнішнє середовище, важливо визначити, хто ще формує комунікаційне поле навколо нас?

Необхідно здійснити аналіз існуючих PR-структур, тобто вивчити те, як інші компанії ведуть комунікації. Це, зокрема:

- *конкуренти*: як вони себе позиціонують? У чому їхня сила?
- *PR-агенції регіону*: з ким можна працювати? Які агенції мають позитивний досвід?
- *громадські організації*: чи є неурядові організації, з якими ми можемо співпрацювати в межах соціальних ініціатив?

Наприклад, PR-структура “Нова пошта” – це гарний приклад сильної регіональної присутності через соціальні проекти, благодійність і підтримку ЗСУ. Це – стратегічна комунікація, а не просто реклама.

Комунікація – це не лише про те, що ми говоримо, а й про те, з ким ми говоримо. Тому наступний крок – ідентифікація наших аудиторій: внутрішньої (співробітники, менеджмент) та зовнішньої (населення, цільова аудиторія, ЗМІ, блогери, партнери, конкуренти)

Усі ці групи – стейкхолдери. Вони або підтримують, або блокують наші цілі. Їх потрібно знати, поважати і правильно до них доносити інформацію.

Знаючи, з ким ми говоримо, потрібно визначити: як саме ми будемо це робити? Які засоби комунікації будемо використовувати:

- письмові (прес-релізи, e-mail, внутрішні звіти);
- усні (зустрічі, інтерв’ю);
- візуальні (фірмовий стиль, дизайн, презентації);
- аудіовізуальні (відео, TikTok, YouTube, сторіс).

Комунікація повинна бути адаптована під канал. Наприклад:

- Instagram – візуальна мова;
- TikTok – коротка, динамічна історія;
- Прес-реліз – формальний, для ЗМІ.

Коли ми починаємо комунікувати, важливо розуміти, як нас бачать ін-

ші, і як ми бачимо себе:

- який у нас зовнішній імідж (сприйняття клієнтів, громадськості);
- який у нас внутрішній імідж (атмосфера всередині компанії, мотивація персоналу);
- чи існує розрив – коли співробітники знають одне, а зовнішня комунікація каже інше – виникає недовіра.

Розрив між зовнішнім і внутрішнім іміджем – одна з найчастіших причин криз у репутації компанії.

Завершуємо аналіз відповіддю на три прості, але критично важливі запитання:

- де ми зараз? Який наш поточний стан (реальний імідж, рівень довіри, ефективність каналів)?;
- куди прагнемо? Які наші цілі (наприклад, підвищити впізнаваність, сформувати довіру);
- чи є поставлені цілі досяжними? Оцінюємо розрив між поточним і бажаним станом і можливості змін.

Саме з відповідей на ці питання і починається стратегічне планування.

І перший стратегічний крок після аналізу внутрішньої та зовнішньої ситуації – відповісти на ключове питання: що саме ми хочемо змінити або досягти через комунікації? Типовими є такі цілі:

- підвищення впізнаваності бренду;
- формування позитивного іміджу;
- покращення внутрішньої комунікації;
- підтримка соціальних або екологічних ініціатив;
- мінімізація наслідків репутаційної кризи.

Принцип SMART полягає в тому, що цілі мають бути:

- Specific – конкретними;
- Measurable – вимірюваними;
- Achievable – досяжними;
- Relevant – актуальними;
- Time-bound – обмеженими в часі.

Наприклад, метою є не просто покращення іміджу компанії, а підвищення рівня довіри серед місцевого населення на 20 % упродовж 6 місяців.

Комунікація не буває універсальною. Вона завжди адресна. Тому **другий стратегічний крок** – точно визначити, до якої саме категорії аудиторій ми звертаємось: Внутрішньої (працівників, керівництва, підрядників) чи зовнішньої (клієнтів, партнерів, медіа, громади, інвесторів тощо).

Для кожної аудиторії потрібно:

- розуміти її потреби та очікування;
- адаптувати мову й канали комунікації;
- визначити роль цієї аудиторії у досягненні наших цілей.

Щоб бути почутими, треба говорити просто, чітко й послідовно. У цьому допомагають ключові меседжі – те, що має залишитись у свідомості цільової аудиторії після контакту з нами.

Отже, меседж має бути:

- зрозумілим;
- емоційним або раціональним (залежно від аудиторії);
- повторюваним (але не нав'язливим);
- адаптованим до різних каналів.

Наприклад, до клієнтів може бути таке звернення: «Ми підтримуємо українське виробництво – купуючи в нас, ви підтримуєте вітчизняну економіку». А до партнерів: «Ми – надійний бізнес із прозорими правилами гри».

Після того як ми знаємо, що говоримо і кому, **третім кроком стратегічного планування** є вибір інструментів і каналів комунікації: як саме ми це донесемо?

Основними каналами комунікації є:

- внутрішні: корпоративна пошта, внутрішній портал, збори, мітинги, HR-брендинг;
- зовнішні: прес-релізи, ЗМІ, соціальні мережі, email-маркетинг, участь у подіях;
- інтерактивні: онлайн-курси, вебінари, чат-боти;
- репутаційні: партнерство з НУО, благодійність, соціальні ініціативи.

Наприклад, для молодшої аудиторії TikTok може бути ефективнішим, ніж офіційний сайт. Але для B2B-сегмента (від англ. Business to Business – сектор ринку, де компанії продають товари або послуги іншим компаніям, а не кінцевим споживачам) ефективнішим є LinkedIn або галузеві ЗМІ.

Четвертим кроком стратегічного планування є розроблення комунікаційного плану. На цьому етапі все потрібно структурувати у вигляді чіткої дорожньої карти дій.

У плані мають бути:

- перелік заходів;
- відповідальні особи;
- терміни;
- бюджет;
- KPI (англ. Key Performance Indicator) – ключовий показник ефективності, який використовується для оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей окремим працівником, командою або підприємством.

Після затвердження плану починається його реалізація. Водночас дуже важливо не просто діяти, а контролювати ефективність:

- Чи доходять наші повідомлення до аудиторій?
- Чи розуміють нас правильно?

– Які відгуки? які показники?

Інструментами контролю ефективності реалізації стратегічного плану є:

- опитування;
- медіамоніторинг;
- аналітика соцмереж;
- КРІ-відстеження.

Комунікаційна політика – це не план, складений один раз на рік, а динамічний процес. Оскільки зовнішнє середовище змінюється, комунікаційна діяльність також має бути гнучкою. І у разі змін:

- адаптуємо меседжі;
- змінюємо канали;
- запускаємо антикризову комунікацію (за потреби).

Отже, технологія формування комунікаційної політики підприємства передбачає системний та послідовний підхід до організації обміну інформацією як всередині організації, так і зовні. Спочатку проводиться попередній аналіз ситуації, що дає змогу виявити проблеми, потреби та особливості інформаційного середовища. Наступним кроком є постановка цілей які визначають очікувані результати комунікаційної діяльності та слугують орієнтиром для подальших дій. Визначення цільових аудиторій є основою для сегментації отримувачів інформації і розроблення відповідних меседжів, які будуть зрозумілі та релевантні для кожної групи.

На етапі формування меседжів відбувається розробка змісту повідомлень, їхнього стилю та способу подання, що забезпечує ефективну комунікацію. Вибір інструментів планування та складання комунікаційного плану дозволяє структуровано організувати весь процес, визначити канали передачі інформації, терміни та відповідальних осіб. Реалізація плану включає фактичну передачу повідомлень, а оцінка й корекція плану забезпечують контроль за досягненням поставлених цілей та внесення необхідних змін для підвищення ефективності комунікацій.

Таким чином, комунікаційна політика підприємства є комплексним інструментом управління інформаційними потоками, що дозволяє організувати чітку, зрозумілу та цілеспрямовану взаємодію між усіма учасниками процесу. Системне застосування цієї технології сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу організації як серед працівників, так і серед зовнішніх стейкхолдерів.

4.2 Інституційні основи управління бізнес-комунікаціями

Успіх вирішення того чи іншого менеджерського завдання значною мірою залежить від того, наскільки раціонально сформована відповідна

організаційна структура. Розвиток успішної комунікаційної політики підприємства також може потребувати створення спеціального структурного підрозділу, функції та організаційна побудова якого безпосередньо визначаються поставленими цілями і завданнями. Кожне підприємство має визначити, наскільки його організаційна структура та система управління відповідають потребам часу, самому підприємству та умовам ринкової кон'юнктури.

Організаційні інститути, що здійснюють управління корпоративними комунікаціями, традиційно можуть бути представлені таким чином.

Варіант 1. Розподіл повноважень.

Завдання розділені між працівниками. За такого підходу окремі напрями комунікаційної політики доручено вести різним працівникам.

Таким чином, виконання додаткових функцій і завдань найчастіше покладається на відділ маркетингу, відділ персоналу, загальний відділ тощо.

Таке організаційне рішення характерне для малих і частково середніх підприємств.

Аналіз комунікаційної активності таких підприємств показує, що дана форма може бути лише тимчасовим варіантом і не забезпечує повноцінної роботи. Комунікації, з одного боку, не є скоординованими і продуманими в рамках єдиного задуму.

З іншого боку, працівники, відповідальні за окремі напрями комунікаційної діяльності, можуть бути недостатньо мотивованими, оскільки виконання цих функцій є для них додатковим посадовим навантаженням. Крім того, додаткові обов'язки можуть стати певною перешкодою або чинником, що відволікає працівників від виконання основних професійних завдань.

Без спеціально проведеного аналізу адекватно оцінити ефективність такого організаційного рішення є досить складним завданням. Керівництво підприємства часто схильне оцінювати незадовільний стан тієї чи іншої ситуації за певних втрат. Проте малоефективна робота в сфері організації корпоративних комунікацій не завжди виражається у видимих втратах або конкретних показниках. Більш об'єктивний погляд можна було б отримати, оцінюючи не втрати, а додаткові переваги, які підприємство могло б мати завдяки ефективнішій комунікаційній діяльності.

Варіант 2. Менеджер з реклами та PR.

Організаційне рішення про введення посади менеджера з реклами та PR є досить типовим для багатьох невеликих підприємств, а також філій і представництв великих фірм і компаній.

Поява на підприємстві спеціального менеджера, відповідального за названі напрями, звичайно, є більш ефективним варіантом, ніж варіант 1.

Менеджер з реклами та PR є в такому випадку не стільки виконавцем, скільки організатором і координатором комунікаційної діяльності, налагоджуючи взаємодію з відповідними агентствами і необхідними установами.

Менеджер, відповідальний за рекламу і зв'язки з громадськістю, найчастіше входить до складу до відділу маркетингу. Рішення поточних маркетингових завдань, як правило, визначає напрям діяльності такого фахівця в рекламному відділі підприємства. Навіть взаємодія з пресою часто має характер «просування» окремих вигідних публікацій замість планомірного розвитку взаємодії підприємства із засобами масової інформації. Водночас поза увагою менеджера з реклами та PR нерідко залишається весь комплекс соціальної взаємодії підприємства із громадськістю.

Варіант 3. Прессекретар або пресслужба.

Посада прессекретаря, як правило, запроваджується на середніх і великих підприємствах.

У такому випадку на посаду зазвичай призначають досвідченого журналіста, який забезпечує взаємодію з засобами масової інформації та проведення комунікаційної політики підприємства через ЗМІ.

Прессекретар є організатором пресконференцій та інтерв'ю, здійснює підготовку та розсилання пресрелізів, представляє інтереси підприємства під час проведення різного роду розширених зустрічей з представниками засобів масової інформації, виступає ініціатором та організатором телевізійних зйомок, радіоматеріалів.

Організаційно прессекретар, як правило, підпорядковується одному з керівників вищої ланки або президентові компанії. Недоліком такого варіанта є знову ж таки зосередження лише на одному напрямі комунікації.

Варіант 4. Пресслужба з розширеними функціями.

Варіант створення пресслужби з розширеними функціями є характерним для середніх підприємств, на яких система корпоративних комунікацій перебуває ще на етапі становлення.

Усвідомлюючи функціональну та змістовну обмеженість пресслужб, орієнтованих переважно на взаємодію із засобами масової інформації, вище керівництво підприємств приймає рішення про розширення їх функцій та завдань.

У сферу діяльності пресслужб включаються також інші напрямки, як правило, зовнішньої комунікаційної політики. До роботи пресслужби з розширеними функціями може додатися підготовка і розсилання річних звітів, інформування акціонерів, весь комплекс заходів, пов'язаний з інформаційними завданнями підприємства та ін.

Організацією внутрішніх комунікацій, як і раніше, здійснюють менеджери конкретних підрозділів і відділ з роботи з персоналом.

Варіант 5. Відділ зв'язків з громадськістю.

Відділи зі зв'язків з громадськістю, відділи паблік рілейшнз, PR-підрозділу можуть формуватися на підприємствах різного рівня. Як правило, це середні та великі підприємства.

На великих підприємствах відділи зв'язків з громадськістю можуть налічувати десятки працівників і містити різні структурні підрозділи.

Відділи зв'язків з громадськістю, як правило, є розділеними з відділами маркетингу та самостійно виконують свої функції. Взаємодія з відділом маркетингу здійснюється за допомогою спільної постановки завдань, планування та визначення PR-активності, спрямованої на вирішення конкретних маркетингових завдань.

До функцій відділів зв'язків з громадськістю належить організація взаємодії з різними цільовими групами, як у зовнішньому, так і у внутрішньому організаційному середовищі.

Відділи PR видають періодичні видання для клієнтів і корпоративні газети, підтримують взаємодію з інвесторами, державними і муніципальними органами, сприяють формуванню добросусідських відносин тощо.

Відділи зв'язків із громадськістю організовують відвідування і візити, реалізують спонсорську політику. Взаємодія із засобами масової інформації залишається одним з напрямів їхньої діяльності.

До структури PR-відділів входять архіви публікацій, фото- та відеоархіви. До відділів зв'язків з громадськістю на роботу приймають фахівців різних спеціальностей, зокрема управлінців, психологів, соціологів і журналістів. З появою Інтернету як системи зовнішніх і внутрішніх комунікацій робота зі створення сайту підприємства та внутрішньої інформаційної мережі також належить до сфери діяльності відділу зв'язків з громадськістю.

Варіант 6. Відділи корпоративних комунікацій.

Розвиток інтегрованих комунікацій зумовлює створення нових структурних підрозділів - відділів та управлінь корпоративних комунікацій.

Функції таких відділів стають значно ширшими. До них належить не тільки координування комунікаційних процесів, але також їх планування і управління ними.

Важливо, що фахівці цих підрозділів не просто взаємодіють із пресою, проводять екскурсії чи організовують ювілейні заходи; важливо, а й відіграють провідну роль у визначенні комунікаційної стратегії і тактики підприємства.

Відділи корпоративних комунікацій є консультантами вищого керівництва підприємства з питань зовнішньої та внутрішньої комунікаційної політики, а завдяки цьому беруть участь у розробці загальної стратегії установи.

Дане положення є визнанням значущості публік рілейшнз і комунікаційних процесів підприємства, ролі іміджевих компонентів, цінності формування корпоративної ідентичності в сучасній економічній ситуації і сучасних управлінських концепціях.

Разом з додатковими стратегічними функціями відділи корпоративних комунікацій отримали розширені тактичні функції. Серед них, наприклад, частина функцій, які раніше виконували відділи з роботи з персоналом. Це

не лише проведення внутрішньофірмової інформаційної роботи, а й участь в організації регулярних персональних співбесід, організація корпоративних заходів, привітання працівників з пам'ятними датами – цілий комплекс заходів, що спрямовані на формування корпоративної ідентичності.

Відділи корпоративних комунікацій виконують традиційні маркетингові функції взаємодії зі споживачами, проводять протокольні заходи, відіграють важливу роль у вирішенні конфліктних ситуацій.

Організаційно частину завдань і напрямів закріплюють за працівниками відділів корпоративних комунікацій на постійній основі. Інша частина, переважно разових і тимчасових завдань, розподіляється відповідно до ситуаційної необхідності. Для вирішення таких питань, як розроблення комунікаційної стратегії на випадок кризи, створюються тимчасові робочі групи.

Великі відділи та управління корпоративних комунікацій поділяються на підвідділи та інші структурні підрозділи.

Керівництво окремими напрямами комунікацій та проєктами здійснюють менеджери проєктів або менеджери відповідних напрямів. Разом з ними роботу здійснюють спеціалісти відділу, працівники відділу, асистенти, секретарі, волонтери. Для вирішення окремих завдань залучаються фахівці на договірній основі.

Навіть у великих транснаціональних концермах, що мають потужні підрозділи корпоративних комунікацій і налічують десятки фахівців, до роботи залучаються спеціалізовані профільні агентства.

Традиційно агентствам доручають моніторинг засобів масової інформації. Відстеження повідомлень у ЗМІ потребує значних зусиль і затрат, звичайно це доцільніше доручити агентству, ніж утримувати власну службу моніторингу.

Агентствам доручається проведення глобальних маркетингових та інших досліджень, розробка рекламних кампаній, здійснення поліграфічного процесу.

Під час проведення спеціальних заходів, великих свят та урочистостей менеджери відділів корпоративних комунікацій також користуються послугами агенцій.

Завданням менеджера в таких ситуаціях є розроблення концепції заходу та вирішення організаційних питань, а не виконання функцій ведучого чи аніматора.

Робота з агентствами будується на договірній основі.

Запитання для самоконтролю за темою 4

1. Розкрийте суть комунікаційної політики підприємства та її роль у стратегічному управлінні.
2. Поясніть значення планування бізнес-комунікацій як інструменту управління майбутнім.

3. Охарактеризуйте основні етапи планування комунікаційної політики підприємства.
4. Обґрунтуйте необхідність аналізу зовнішнього середовища при плануванні комунікацій.
5. Проаналізуйте вплив економічних, політичних і соціальних чинників на бізнес-комунікації.
6. Поясніть роль аналізу ринку та PR-структур у формуванні комунікаційної стратегії.
7. Розкрийте поняття «стейкхолдери» та обґрунтуйте важливість їх ідентифікації.
8. Охарактеризуйте внутрішні й зовнішні аудиторії підприємства та особливості взаємодії з ними.
9. Поясніть значення адаптації каналів і форм комунікації до цільових аудиторій.
10. Проаналізуйте взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього іміджу підприємства.
11. Поясніть роль організаційної структури в управлінні бізнес-комунікаціями.
12. Охарактеризуйте модель розподілу комунікаційних повноважень та її обмеження.
13. Проаналізуйте функції менеджера з реклами та PR у системі управління комунікаціями.
14. Охарактеризуйте роль прессекретаря або пресслужби підприємства.
15. Поясніть особливості діяльності пресслужби з розширеними функціями.
16. Розкрийте завдання та функції відділу зв'язків з громадськістю.
17. Охарактеризуйте роль відділів корпоративних комунікацій у стратегічному управлінні.
18. Поясніть доцільність залучення зовнішніх агентств у сфері корпоративних комунікацій.
19. Проаналізуйте значення контролю, оцінки ефективності та KPI у комунікаційній політиці.
20. Обґрунтуйте необхідність коригування комунікаційної політики в умовах змін середовища.

Теми реферативних виступів за темою 4

1. Комунікаційна політика організації: суть, цілі та структура (розкрити поняття комунікаційної політики, її основні компоненти, завдання, зв'язок із загальною стратегією організації).
2. Етапи планування комунікаційної політики підприємства (розкрити алгоритм розробки комунікаційної політики: аналіз середовища, визначення цілей, сегментація аудиторії, вибір каналів, формування по-

відомлень).

3. Організація та проведення комунікаційної політики: інструменти та методи (розкрити способи реалізації політики: рекламні кампанії, PR-активності, SMM, пресслужба, внутрішня комунікація; особливості управління процесом).
4. Оцінювання ефективності комунікаційної політики підприємства (розкрити показники оцінювання ефективності комунікацій – досягнення цілей, охоплення цільової аудиторії, упізнаваність бренду, зворотний зв'язок, ROI).
5. Інституційна система управління бізнес-комунікаціями (розкрити, які підрозділи та посадові особи відповідають за бізнес-комунікації; організаційна структура, рівні управління комунікаційними потоками).
6. Роль комунікаційного менеджера в реалізації комунікаційної політики (розкрити функції комунікаційного менеджера: планування, координація, моніторинг, кризове реагування; компетенції та виклики).
7. Комунікаційна політика як елемент корпоративної культури організації (розкрити, як комунікаційна політика формує внутрішнє середовище, стиль спілкування, залучення персоналу до цінностей компанії).
8. Комунікаційна політика в умовах цифрової трансформації бізнесу (розкрити вплив диджиталізації на планування та реалізацію комунікаційної політики: інтернет-маркетинг, соціальні мережі, автоматизація комунікацій).
9. Стратегічні аспекти формування комунікаційної політики компанії (розкрити взаємозв'язок між бізнес-стратегією та комунікаційною політикою, стратегічне позиціонування бренду, довгострокове планування взаємодії з аудиторією).
10. Комунікаційна політика міжнародних компаній: адаптація до локальних ринків (розкрити особливості реалізації комунікаційної політики транснаціональними корпораціями з урахуванням мовних, культурних та соціальних відмінностей).

Тема 5 БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В ПРОМИСЛОВОМУ І КОМЕРЦІЙНОМУ СЕКТОРАХ

- 5.1 Бізнес-комунікації на промисловому підприємстві
- 5.2 Структура і функції відділу з комунікацій на підприємстві
- 5.3 Бізнес-комунікації в державних і некомерційних організаціях
- 5.4 Бізнес-комунікації в муніципальному та місцевому самоврядуванні

5.1 Бізнес-комунікації на промисловому підприємстві

Серед функцій бізнес-комунікацій у промисловості виділяються три основні напрями, які відображають сучасні потреби підприємств у конкурентному середовищі.

1. *Функція комунікаційної безпеки і захисту бізнесу.* У промисловості це особливо важливо через високу цінність комерційної, технологічної та партнерської інформації. Комунікаційна безпека охоплює захист внутрішніх каналів зв'язку, корпоративних даних, репутації компанії в медіапросторі та інформаційному середовищі загалом. Вона забезпечує довіру між партнерами й клієнтами, а також запобігає витоку стратегічної інформації.

2. *Функція проведення цільових акцій.* Йдеться про організацію комунікативних заходів, спрямованих на досягнення конкретних бізнес-цілей: презентації нових продуктів, виставки, галузеві форуми, PR-кампанії чи внутрішні корпоративні акції. Такі дії формують позитивний імідж компанії, підвищують лояльність споживачів і партнерів, стимулюють зростання обсягів збуту та впровадження інновацій.

3. *Функція реалізації комунікативних програм.* Це ширший і системний рівень роботи, що включає планування та впровадження стратегій корпоративних комунікацій. Вони охоплюють зовнішні (із ринком, споживачами, владою, ЗМІ) та внутрішні (з персоналом, підрозділами) взаємодії. Ефективні комунікативні програми формують корпоративну культуру, забезпечують узгодженість дій усіх ланок підприємства і підвищують його конкурентоспроможність.

Загалом, ці функції не лише забезпечують інформаційний обмін, а й відіграють стратегічну роль, яка полягає у підтриманні стабільності бізнесу, його репутації, адаптації до ринку й розвитку інновацій.

Відповідно до цих функцій можна виокремити два основних напрями бізнес-комунікацій, які відображають специфіку промислової сфери:

1. *Технологічний напрям.* Він охоплює комунікації, що забезпечують взаємодію всередині підприємства з технологічними партнерами. Сюди належать процеси обміну технічною інформацією, координація виробни-

чих процесів, логістика, стандарти безпеки, а також комунікаційна безпека і захист бізнесу. У цьому напрямі головна мета – підтримання ефективності, точності й безперервності виробничих процесів, а також захист інтелектуальної власності та технологічних ноу-хау.

2. *Репутаційно-іміджевий напрям.* Цей напрям орієнтований на зовнішнє середовище компанії – клієнтів, інвесторів, постачальників, державні структури, громадськість. До нього належать проведення цільових акцій (PR-кампанії, презентації, виставки) та реалізація комунікативних програм, спрямованих на формування позитивного іміджу компанії, підвищення її довіри, популяризацію бренду та розвиток корпоративної культури.

Ці два напрями взаємодоповнюють один одного: технологічний забезпечує стабільність і ефективність внутрішніх процесів, а репутаційно-іміджевий сприяє зростанню впізнаваності, довіри та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Технологічні функції бізнес-комунікацій є основою ефективного інформаційного обміну в сучасному промисловому підприємстві та відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності, швидкості прийняття управлінських рішень і конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Вони спрямовані на забезпечення ефективного, безперебійного та захищеного обігу інформації всередині підприємства. Їх реалізація здійснюється за допомогою корпоративних інформаційних систем, що поєднують різні технічні засоби: внутрішній телефонний зв'язок, комп'ютерні мережі, електронну пошту, системи відеоконференцій та інші цифрові інструменти. Завдяки цьому забезпечується оперативність, точність і прозорість документообігу, який нині здебільшого відбувається в електронному форматі.

Особливе значення має стандартизація електронних документів, оскільки вона сприяє швидкому сприйняттю інформації, підвищенню її зрозумілості та мінімізує ризик помилок.

У межах технологічних функцій важливу роль відіграє також система інформаційних фільтрів, покликана впорядковувати потоки даних. Вона забезпечує:

- адресну доставку повідомлень;
- сортування інформації за рівнем важливості для одержувача;
- запобігання інформаційним перевантаженням працівників;
- контроль доступу до конфіденційних даних.

Неправильне налаштування таких фільтрів може призвести до дезорганізації комунікаційного процесу, втрати важливої інформації чи порушення інформаційної безпеки. Тому технологічна складова бізнес-комунікацій потребує постійного вдосконалення, використання сучасних цифрових платформ та дотримання стандартів кіберзахисту.

Репутаційно-іміджевий напрям бізнес-комунікацій орієнтований на інформаційне забезпечення формування та підтримання етико-ділової репутації підприємства, а також на розроблення технологій, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Саме цей напрям визначає публічний образ компанії, її впізнаваність і довіру з боку партнерів, клієнтів та суспільства. Основна відповідальність за реалізацію цих завдань покладається на фахівців зі зв'язків з громадськістю (PR-менеджерів).

На багатьох підприємствах і в бізнес-організаціях функціонують служби корпоративної комунікації, до складу яких зазвичай входять:

- служба інформаційно-технічної підтримки, що забезпечує технічне функціонування зовнішніх і внутрішніх каналів зв'язку, оновлення та інсталяцію необхідного програмного забезпечення;

- пресслужба, завдання якої полягає у висвітленні діяльності підприємства в засобах масової інформації, підтриманні стабільних та коректних відносин із журналістським середовищем;

- PR-служба, діяльність якої спрямована на створення позитивного іміджу керівництва й трудового колективу, просування брендів компанії, організацію рекламних та PR-кампаній, участь у виставках, підготовку презентаційних матеріалів, буклетів і корпоративної сувенірної продукції.

Отже, репутаційно-іміджевий напрям бізнес-комунікацій виконує стратегічну функцію, оскільки формує позитивне сприйняття підприємства у зовнішньому середовищі, забезпечує довіру до бренду та сприяє зміцненню конкурентних позицій організації на ринку.

5.2 Структура і функції відділу з комунікацій на підприємстві

Сучасне підприємство це не лише виробнича чи комерційна система, а передусім комунікаційна організація. Без ефективного обміну інформацією між працівниками, партнерами, клієнтами та суспільством бізнес не може існувати. У промисловому секторі комунікації забезпечують злагодженість виробничих процесів і корпоративну культуру, а в комерційному секторі – довіру, репутацію та продажі.

Комунікації – це «кровоносна система» компанії, яка з'єднує всі його органи в єдиний живий організм. Саме тому більшість сучасних компаній мають відділи (департаменти) з комунікацій, які відповідають за внутрішню і зовнішню інформаційну політику, бренд, імідж, репутацію та взаємодію з аудиторіями.

Головна мета відділу з комунікацій – забезпечення ефективного інформаційного обміну, формування позитивного іміджу підприємства та підтримка стійких відносин із усіма зацікавленими сторонами.

Відповідно, основними завданнями відділу з комунікацій є:

- планування та реалізація комунікаційної стратегії підприємства;

- внутрішня комунікація, спрямована на створення атмосфери єдності, мотивації, залученості персоналу;
- зовнішня комунікація, суть якої полягає у налагодженні ефективної взаємодії підприємства із клієнтами, ЗМІ, інвесторами, партнерами;
- формування та підтримання корпоративного бренду;
- управління репутаційними ризиками та кризовими ситуаціями;
- моніторинг громадської думки і аналітика ефективності комунікацій.

Структура відділу з комунікацій може різнитися залежно від масштабу підприємства, але зазвичай включає функціональні підрозділи, представлені у таблиці 5.1

Таблиця 5.1 – Типова структура відділу з комунікацій

Підрозділ / Посада	Основні функції
Директор (керівник) з комунікацій / PR-директор	Стратегічне планування, затвердження політики комунікацій, координація команди, робота з топ-менеджментом.
Відділ внутрішніх комунікацій (Internal Communications)	Корпоративна культура, внутрішні інформаційні розсилки, корпоративні події, комунікація між департаментами.
Відділ зовнішніх комунікацій / PR / GR	Зв'язки з громадськістю, медіа, державними структурами, партнерами. Організація публічних заходів, пресконференцій.
Відділ маркетингових комунікацій (MarCom)	Реклама, брендинг, контент, промоакції, корпоративний дизайн, SMM.
Кризовий комунікаційний центр / аналітична група	Реагування на репутаційні кризи, антикризові повідомлення, медіа-моніторинг.
Діджитал-відділ / SMM-команда	Ведення соціальних мереж, управління онлайн-репутацією, розробка контенту, SEO, комунікації з онлайн-аудиторією.

На великих промислових підприємствах такі функції часто поділяються між кількома секторами, тоді як у середньому бізнесі вони можуть бути об'єднані в один відділ або навіть одну посаду комунікаційного менеджера.

Основними функціями відділу комунікацій є:

1. *Інформаційна* – передбачає збір, обробку та передачу інформації як всередині підприємства, так і за його межами; підготовку пресрелізів, звітів, новин, виступів керівництва; забезпечення єдиного інформаційного стилю компанії.

2. *Координаційна* – полягає в узгодженні інформаційної діяльності різних підрозділів, підтриманні єдиної комунікаційної політики та забезпеченні ефективного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом.

3. *Іміджева* – спрямована на формування корпоративного бренду, дизайну та фірмового стилю, роботу над репутацією підприємства в медіа й серед громадськості, а також реалізацію проєктів соціальної відповідальності бізнесу (CSR).

4. *Мотиваційна* – покликана підвищувати лояльність персоналу через проведення внутрішніх заходів, висвітлення корпоративних новин, відзначення кращих працівників, реалізацію мотиваційних програм, сприяти формуванню атмосфери «команди однодумців».

5. *Антикризова* – полягає у постійному моніторингу інформаційного середовища, підготовці сценаріїв реагування на негативні ситуації, організації комунікації з громадськістю під час кризових подій.

6. *Аналітична* – передбачає аналіз ефективності комунікацій, проведення опитувань персоналу, медіа-аналітику та формування рекомендацій для керівництва щодо підвищення результативності комунікаційної діяльності.

Так, у промисловому секторі відділ комунікацій завчасно готує публікації про модернізацію виробництва, впровадження «зелених» технологій і безпеку праці, щоб формувати позитивний імідж підприємства в очах громадськості та інвесторів.

У комерційному секторі комунікаційна команда координує маркетингові кампанії, веде соцмережі, проводить опитування клієнтів, контролює згадки бренду в ЗМІ та формує лояльність покупців.

Сучасними тенденціями розвитку корпоративних комунікацій є:

- цифровізація, тобто автоматизація внутрішніх комунікацій, використання CRM, ERP, корпоративних чатів (Slack, MS Teams);
- візуалізація інформації, тобто створення коротких відео, інфографіки, сторітелінгу;
- персоналізація контенту, тобто орієнтація на конкретні групи працівників або клієнтів;
- соціальна відповідальність і репутаційна прозорість, тобто послідовне інформування про діяльність організації, її відповідальне ставлення до суспільства та відкритість у взаємодії із зацікавленими сторонами;
- швидкість реагування, тобто здатність оперативно реагувати на інформаційні виклики в реальному часі.

Таким чином, відділ з комунікацій – це стратегічний центр управління інформаційними потоками підприємства. Його ефективність визначає не лише імідж компанії, а й рівень довіри партнерів, мотивацію персоналу та конкурентоспроможність на ринку. Там, де є налагоджена комунікація, є взаєморозуміння, командна робота і розвиток. А там, де комунікації відсутні, виникає хаос, конфлікти і втрати.

5.3 Бізнес-комунікації в державних і некомерційних організаціях

Бізнес-комунікації – це цілеспрямований процес обміну інформацією між людьми, підрозділами чи організаціями для досягнення конкретних цілей.

У приватному секторі головна мета бізнес-комунікацій є отримання прибутку, тоді як у державному та некомерційному секторах – забезпечення суспільної користі, налагодження ефективного управління, довіри громадян, підзвітності.

Бізнес-комунікації в державних і некомерційних організаціях – це управлінські, інформаційні, партнерські, публічні взаємодії, спрямовані на результативність і прозорість діяльності.

Основні особливості комунікацій у державних і некомерційних організаціях показано у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2 – Особливості комунікацій у державних і некомерційних організаціях

Ознака	Державні органи	Некомерційні організації
Мета діяльності	Реалізація державної політики, управління суспільними ресурсами	Задоволення суспільних або групових потреб
Адресати комунікації	Громадяни, інші органи влади, бізнес, ЗМІ	Громадськість, донори, партнери, влада
Ключові принципи	Публічність, офіційність, законність, підзвітність	Відкритість, партнерство, волонтерство, соціальна відповідальність
Інструменти	Пресрелізи, офіційні звіти, брифінги, електронне урядування	Соціальні мережі, кампанії адвокації, краудфандинг, публічні заходи

У публічному секторі виділяють три типи комунікацій – внутрішні, зовнішні та кризові.

Внутрішні комунікації – це «нервова система» будь-якої державної або некомерційної організації. Без ефективного внутрішнього обміну інформацією неможливі ані злагоджені управлінські рішення, ані командна робота.

Так, документообіг і звітність формують офіційну основу діяльності, але якщо вони перетворюються на самоціль, то можуть гальмувати процеси. Тому важливо забезпечувати баланс між формальністю і змістовністю комунікації.

Сучасні цифрові інструменти (електронна пошта, внутрішні месенджери, корпоративні платформи, зокрема «Є-Data», «Дія.Офіс» тощо) забезпечують оперативність і простежуваність комунікацій.

Корпоративна культура у публічному секторі – це не лише етика професійного спілкування, а й система цінностей і норм поведінки, що формує

атмосферу взаємоповаги, довіри та орієнтації на служіння громадянам. Вона є важливою складовою репутаційного капіталу установи.

Отже, гарна внутрішня комунікація = менше бюрократії + більше командної роботи.

Зовнішні комунікації – це «обличчя» організації перед суспільством. Від того, як державна установа або громадська структура спілкується з людьми, залежить рівень суспільної довіри та підтримки.

Взаємодія з громадськістю, ЗМІ, партнерами – це не лише інформування, а двосторонній процес. Сучасна публічна організація має слухати, а не тільки говорити.

Публічні консультації, слухання, опитування допомагають залучити громадян до прийняття рішень і тим самим підвищити легітимність управлінських рішень.

Інтернет-комунікації (офіційні сайти, сторінки у Facebook, Telegram, Instagram) формують цифрову довіру. Особливо важливо, щоб інформація була актуальною, зрозумілою та візуально привабливою.

У XXI столітті відкритість – це не опція, а обов'язкова умова публічного управління.

Кризові комунікації – це «лакмусовий папірець» професійності організації. Саме у кризових ситуаціях, зокрема під час надзвичайних подій, скандалів, хакерських атак чи репутаційних загроз, проявляється ефективність управління комунікаціями.

Швидкість і точність реагування є критичними. В умовах інформаційного суспільства затримка навіть у кілька годин може спричинити хвилю дезінформації.

Принцип «говори правду першим» - ключовий. Замовчування чи запізнілі коментарі підривають довіру набагато більше, ніж сама проблема.

Стратегія прозорості та довіри передбачає не лише взаємодію з медіа, а й активне управління наративами: надання своєчасних пояснень, підтримку постраждалих та інформування про вжиті заходи. У кризових ситуаціях важливо не лише оперативно реагувати, а й підтримувати довіру громадськості, демонструючи відповідальність і контроль над ситуацією.

Отже, три типи комунікацій – внутрішні, зовнішні та кризові – утворюють єдину систему стратегічних зв'язків, що забезпечує:

- ефективність управлінських процесів;
- соціальну довіру до органів влади чи громадських структур;
- репутаційну стійкість у складних ситуаціях.

Ефективна публічна організація – це та, що говорить зрозуміло, слухає уважно і діє послідовно.

Комунікації відіграють важливу роль у формуванні іміджу організації. Адже імідж державної чи некомерційної організації визначається не лише діяльністю, а й тим, як ця діяльність висвітлюється та сприймається суспільством. Якщо організація не розповідає суспільству про свої успіхи, може

скластися враження, що їх не було. Тому сучасні організації створюють відділи комунікацій, пресслужби, SMM-команди, які будують бренд довіри.

Каталізатором змін у публічних комунікаціях є цифровізація. Сьогодні цифрові технології фактично переписали правила гри у сфері державного управління та громадського сектора.

Якщо раніше публічна комунікація зводилася до одностороннього інформування громадян – через офіційні газети, брифінги чи пресрелізи, то нині вона перетворилася на інтерактивний процес обміну, де громадянин може не лише почути, а й відповісти, поставити запитання, висловити позицію.

Швидкість забезпечує оперативне реагування. Уряд чи місцева влада можуть миттєво поширювати інформацію через офіційні вебсайти, сторінки в соціальних мережах та мобільні застосунки.

Відкритість створює підґрунтя для прозорості управління. Громадяни мають доступ до бюджетів, закупівель, статистики, що підвищує довіру до влади.

Інтерактивність передбачає діалог, співтворчість у виробленні рішень та зворотний зв'язок через онлайн-опитування, електронні петиції, чати, Telegram-боти чи сервіси на кшталт «Відкрите місто».

Цифрова епоха перетворила публічні комунікації не лише на засіб впливу, а й на механізм участі громадян у процесі прийняття рішень.

Разом із тим, попри досягнутий прогрес, сучасні бізнес-комунікації у публічному секторі й досі стикаються з певними проблемами і є заручниками застарілих управлінських практик, зокрема таких як:

- *формалізм і бюрократизм*, які породжують надмірну офіційність і відсутність «живої мови» у спілкуванні з громадянами;

- *низька довіра*, що є наслідком історичної дистанції між владою і суспільством. Навіть найкращі інформаційні кампанії не працюють без прозорих дій;

- *слабка комунікаційна стратегія*, яка означає, що повідомлення організації часто є фрагментарними, нецільовими, без спільного «голосу бренду»;

- *недостатній рівень володіння цифровими інструментами*, що знижує ефективність навіть добре спланованих ініціатив. Працівники органів публічної влади нерідко не володіють достатніми навичками використання соціальних мереж, візуальних форматів комунікації та інструментів онлайн-аналітики.

Тобто головна проблема сучасних бізнес-комунікацій у публічному секторі полягає не у відсутності технологій, а у відсутності комунікаційної культури та компетентностей.

Шляхами вдосконалення бізнес-комунікацій у публічному секторі є:

– *Soft skills* – це сьогодні ключ до довіри. Емоційний інтелект, уміння слухати, вести діалог, переконувати – важливі не менше, ніж знання законів чи процедур;

– *комунікаційні стратегії та KPI* – роблять інформаційну роботу вимірюваною, а отже керованою. Це дозволяє оцінювати не лише кількість повідомлень, а й їхній вплив;

– *партнерство з громадськими організаціями* – це шлях до спільного творення політик. Громадські інституції часто є ближчими до людей, тож можуть допомагати владі говорити «зрозумілою мовою»;

– *активна присутність у медіа та соцмережах* – формує відкритий імідж установи й дозволяє оперативно реагувати на суспільні запити чи критику.

Отже, сучасна публічна комунікація – це не лише техніка передавання інформації, а стратегічний інструмент управління довірою.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що цифровізація відкрила перед державними та некомерційними організаціями безпрецедентні можливості для прозорості, участі та співпраці з громадянами. Проте без належної культури спілкування, професійної підготовки та стратегічного бачення навіть найсучасніші інструменти залишаються «мертвими каналами». Ефективна бізнес-комунікація в публічному секторі – це симбіоз технологій, довіри та людяності.

5.4 Бізнес-комунікації в муніципальному та місцевому самоврядуванні

Місьцеве самоврядування – це найближча до людей форма влади. Саме громада, сільська чи міська рада, виконком, голова громади є тими, хто щодня спілкується з людьми, вирішує питання транспорту, освіти, благоустрою, тарифів, безпеки, екології тощо. Без постійного діалогу між владою і громадою ефективного управління неможливе. Тому бізнес-комунікації у середовищі місцевого самоврядування є не просто «додатком» до управління, а його головним інструментом.

Бізнес-комунікації в місцевому самоврядуванні – це процес обміну інформацією, узгодження позицій та прийняття рішень між:

- органами влади і громадянами,
- владою і бізнесом,
- владою і громадськими організаціями,
- різними підрозділами муніципалітету.

Їхня головна мета – узгодження інтересів усіх учасників громади для забезпечення сталого розвитку території.

Муніципальні комунікації мають свої особливості.

По-перше, локальний масштаб. Інформація стосується безпосередньо

життя громади: дороги, освітлення, школи, тарифи. Тому комунікації мають бути конкретними та зрозумілими. Якщо мешканець не розуміє, куди йдуть кошти його громади, то виникає недовіра, а отже, і гальмується розвиток.

По-друге, пряма взаємодія з громадянами. На місцевому рівні чиновник і громадянин – це не абстрактні фігури, а сусіди. Місцева влада не може «сховатися» за пресслужбою, оскільки люди щодня зустрічають депутатів, мера, старосту. Тож влада повинна говорити з людьми на рівних, швидко реагувати й пояснювати рішення зрозумілою мовою. Комунікаційна стратегія тут – це не пресрелізи, а жива взаємодія: громадські слухання, онлайн-трансляції, відкриті зустрічі, інтерактивні опитування.

По-третє, велику роль відіграють емоції та довіра. Будь-яке рішення в громаді сприймається не лише раціонально, а й емоційно. Якщо влада говорить чесно, пояснює свої кроки і визнає помилки, то формується соціальний капітал довіри, без якого жоден розвиток неможливий. У цьому сенсі «сарафанне радіо» може бути і союзником, і ворогом: воно миттєво поширює як позитив, так і недовіру.

Отже, бізнес-комунікації у місцевому самоврядуванні це серце сучасного муніципального менеджменту. Вони забезпечують не просто обмін інформацією, а спільну відповідальність за добробут громади.

У місцевому самоврядуванні, як і у публічному секторі, виділяють три типи комунікацій – внутрішні, зовнішні та кризові:

1. *Внутрішні комунікації* – це механізм злагодженої роботи муніципальної команди. Адже успішна громада починається з ефективної взаємодії всередині самої ради. Коли відділи не обмінюються інформацією, виникають дублювання функцій, затримки, суперечливі рішення. Тому електронний документообіг, спільні наради, внутрішні чати, культура командності – це не формальність, а передумова результативності управління.

Внутрішні комунікації створюють «єдиний організм» влади, де всі розуміють спільну мету та діють узгоджено.

2. *Зовнішні комунікації* – це стратегічний інструмент побудови партнерських відносин з громадянами, бізнесом, медіа та громадськими інституціями. Тут ключовими є відкритість, доступність і двосторонність. Влада має не лише інформувати, а й слухати, залучати, мотивувати до співучасті в розвитку громади. Сучасна практика передбачає:

- активне використання соціальних мереж і онлайн-платформ;
- прозорі звіти і консультації з громадськістю;
- публічні зустрічі, форуми, «Дні відкритих дверей».

Ефективні зовнішні комунікації формують довіру, а довіра – це найцінніший капітал місцевого самоврядування.

3. *Кризові комунікації* – це «лакмусовий папірець професійності влади». Кризові ситуації є неминучою частиною управління через аварії, БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

конфлікти, дезінформацію, репутаційні атаки, які час від часу виникають. У таких випадках найважливіше – це швидкість, чесність і людяність. Замовчування або маніпуляція лише підсилюють недовіру.

Ефективна антикризова комунікація передбачає:

- чітке інформування громади в реальному часі;
- пояснення ситуації простою мовою;
- відкриті брифінги, звернення керівництва, коментарі експертів;
- демонстрацію дій, а не лише слів.

У кризовій комунікації головне не уникнути проблеми, а зберегти довіру громади.

Отже, бізнес-комунікації в місцевому самоврядуванні – це цілісна система, яка охоплює внутрішню злагодженість, зовнішню відкритість і кризову стійкість. Лише поєднання цих трьох рівнів формує сучасну модель «комунікативної громади», де влада і люди є партнерами, а не опонентами.

Практичний інструментарій сучасних муніципальних комунікацій поєднує як традиційні, так і цифрові канали взаємодії. Таким інструментарієм є:

1. *Офіційний сайт громади*. Сьогодні це не просто візитівка, а платформа прозорого управління. Такі розділи сайту, як «Відкриті дані», «Петиції», «Проекти рішень» тощо, формують основу електронної демократії, коли мешканці мають змогу не лише дізнаватися, а й впливати на управлінські процеси. Важливо, щоб сайт був зручним у користуванні (адаптований до смартфонів); регулярно оновлюваним; зрозумілим мовно та візуально.

Прозорий сайт – це перший крок до довіри громади.

2. *Соціальні мережі*. Facebook, Telegram, Instagram, TikTok – це простір щоденного спілкування мешканців. Ці соціальні мережі забезпечують «живий діалог з громадою», формують громадську думку, тому комунікація має бути: оперативною, з короткими і зрозумілими повідомленнями; емоційно відкритою, із «людським обличчям влади»; інтерактивною, тобто з опитуваннями, прямими ефірами та коментарями.

Влада, яка вміє ефективно комунікувати в соцмережах, завжди ближча до людей.

3. *Муніципальні ЗМІ та інформаційні бюлетені* є «місцевим голосом громади». Газети, телестудії, офіційні бюлетені дуже важливі там, де потрібна глибока аналітика та достовірна інформація. Вони допомагають уникнути дезінформації, пояснити складні управлінські рішення простою мовою. Такі медіа виконують освітню функцію, тобто формують у мешканців культуру участі в житті громади.

4. *Публічні консультації та онлайн-опитування* – це «механізм зворотного зв'язку». Сучасне управління неможливе без постійного діалогу з громадянами. Консультації дають змогу: враховувати думку жителів до

ухвалення рішень, формувати відчуття спільної відповідальності, підвищувати легітимність влади.

Громада, яку слухають, охочіше підтримує реформи.

5. *Системи електронного врядування* є «інструментами ефективності та підзвітності». Такі платформи, як «Дія», «E-DEM», «Prozorro» – це новий рівень комунікацій, коли взаємодія влади й громадян переходить у цифровий формат. Вони забезпечують: доступ до публічних послуг без черг і бюрократії, прозорість закупівель та бюджету, залучення громадян до ухвалення рішень онлайн. Це не лише зручність, а й демонстрація відкритості влади.

6. *Громадський бюджет* – це, мабуть, найяскравіший приклад інтерактивної демократії, де мешканці не просто висловлюють ідеї, а реально вирішують, на що спрямувати кошти громади. Таким чином, комунікація перетворюється на спільну дію, а довіра – на конкретний результат.

Громадський бюджет – це школа відповідального громадянства.

Інструментами сучасних муніципальних комунікацій є екосистеми відкритого управління, де кожен мешканець може бути учасником, а не лише спостерігачем. Саме через ці інструменти місцева влада стає модератором партнерства між владою, бізнесом і громадою, що є основою сталого розвитку території.

Сучасні цифрові технології зробили громаду прозорішою, а мешканців активними учасниками управління. Вони, без сумніву, стали рушійною силою відкритого врядування. Онлайн-платформи, соціальні мережі, «розумні» сервіси зробили владу ближчою до громадян, а громадян активними учасниками управління. За таких умов громада перетворюється з об'єкта управління на суб'єкта співтворення політики розвитку.

Проте технології самі по собі не гарантують ефективності комунікації. Ключовим залишається людський фактор, тобто вміння слухати, пояснювати, залучати. І саме тут проявляються типові проблеми місцевого рівня.

Типовими комунікаційними проблемами місцевого самоврядування є:

- *бюрократична мова*. Сухі пресрелізи й офіційні формулювання не створюють довіри. Людям потрібні зрозумілі, прості пояснення рішень, а не «канцелярські конструкції». Комунікація без емоцій – це не діалог, а звіт;

- *відсутність єдиної стратегії*. У багатьох громадах інформаційна діяльність розпорошена: кожен відділ «говорить» окремо. Як наслідок, це веде до хаотичності повідомлень і слабкої впізнаваності громади;

- *ігнорування негативу у соцмережах*. Замість роботи з критикою – мовчання або видалення коментарів. Це підриває довіру. Потрібно оперативно реагувати, роз'яснювати, вести конструктивний діалог;

- *низька комунікаційна компетентність посадовців*. Не всі чиновники розуміють, як працюють сучасні медіа або як формулювати меседжі для

різних аудиторій. У ХХІ столітті посадовець має бути не лише управлінцем, а й комунікатором;

– *нерозвинена культура публічного діалогу*. Часто влада говорить «до громади», а не «з громадою». Відсутність механізмів зворотного зв'язку призводить до відчуження громадян від процесів прийняття рішень.

Шляхами вдосконалення муніципальних комунікацій є:

– *професійне навчання кадрів*. Розвиток soft skills, медіаграмотності, уміння вести публічні дискусії, працювати з камерою й соцмережами – обов'язкова умова сучасного муніципального менеджменту;

– *стратегічний підхід*. Комунікаційна стратегія громади має визначати цілі, цільові групи, канали, КРІ, відповідальних осіб. Це дозволить перетворити комунікацію з епізодичних дій на системний управлінський процес;

– *партнерства з бізнесом і громадськими організаціями*. Такі партнерства розширюють комунікаційне поле, створюють додаткові канали довіри й взаємопідтримки;

– *брендинг громади*. Позитивний імідж формується через успішні історії, культурні ініціативи, туристичні проєкти. Люди мають пишатися своєю територією, адже це теж є формою комунікації;

– *прозорість і регулярне звітування*. Відкриті бюджети, онлайн-звіти, публічні зустрічі створюють основу для довіри, а саме вона є соціальним капіталом розвитку.

Отже, там, де є чесна, людяна й послідовна комунікація, народжується співучасть, довіра й розвиток громади. Адже місцеве самоврядування ХХІ століття - це не лише адміністративна структура, а мережа партнерських взаємин і комунікацій, у якій кожен мешканець відчуває себе почутим. Саме тому бізнес-комунікації у місцевому самоврядуванні виступають механізмом побудови справжнього партнерства між владою та людьми. Вони перетворюють управління з формального «адміністрування» на спільне управління розвитком території. Громада, яка говорить із владою, – це громада, що розвивається. А влада, яка слухає громаду, – це влада, якій довіряють.

Запитання для самоконтролю за темою 5

1. Що таке бізнес-комунікації на промисловому підприємстві і яка їхня роль?
2. Які внутрішні та зовнішні комунікації здійснює підприємство?
3. Які основні канали комунікацій у промислових компаніях?
4. У чому полягає специфіка комунікацій на виробництві порівняно з комерційним сектором?
5. Як цифрові технології змінюють взаємодію працівників і керівництва на промислових підприємствах?

-
6. Чим відділ комунікацій відрізняється від служби комунікацій?
 7. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні функції відділу комунікацій.
 8. Які завдання виконують інформаційна та координаційна функції відділу?
 9. У чому полягає роль антикризової комунікації на підприємстві?
 10. Як відділ комунікацій вимірює ефективність своєї роботи?
 11. Які особливості бізнес-комунікацій у державних та некомерційних організаціях?
 12. Чим внутрішні та зовнішні комунікації в цих організаціях відрізняються від комунікацій у комерційних підприємствах?
 13. Які інструменти та канали використовуються для взаємодії з громадянами, волонтерами чи підзвітними органами?
 14. Чому довіра та прозорість є критично важливими для некомерційних організацій?
 15. Наведіть приклади кризових комунікацій у державних або цивільних організаціях.
 16. Що таке бізнес-комунікації в місцевому самоврядуванні і яка їхня мета?
 17. Які основні напрями муніципальних комунікацій: внутрішні, зовнішні, кризові?
 18. Які інструменти цифрових комунікацій використовує місцева влада?
 19. Які проблеми найчастіше виникають у комунікації влади з громадою?
 20. Як чесна і прозора комунікація впливає на розвиток громади та довіру до місцевої влади?.

Теми реферативних виступів за темою 5

1. Бізнес-комунікації на промисловому підприємстві: особливості та моделі взаємодії (розкрити специфіку комунікацій на промисловому виробництві, типи інформаційних потоків, роль технічної документації, внутрішнього інформування та координації між цехами).
2. Бізнес-комунікації в державних і некомерційних організаціях: структура та регламент (розкрити особливості ділової комунікації в органах влади, громадських об'єднаннях, закладах освіти/охорони здоров'я: формалізація, підзвітність, комунікаційний етикет).
3. Комунікаційні процеси в органах місцевого самоврядування: виклики та перспективи (розкрити роль комунікацій у взаємодії між владою та громадою, інструменти інформування населення, відкриті слухання, електронні платформи для зворотного зв'язку).
4. Відділ комунікацій на підприємстві: структура, функції, повноваження (розкрити, як формуються комунікаційні підрозділи в компаніях, їхню роль у формуванні іміджу, інформаційному супроводі діяльності, зв'язках із ЗМІ та персоналом).

5. Комунікації між підрозділами на промисловому підприємстві: проблеми та шляхи вирішення (розкрити типові комунікаційні бар'єри між цехами, відділами постачання, логістики, маркетингу та шляхи їх усунення через регламентацію або цифрові рішення).
6. Бізнес-комунікації в B2B-секторі промисловості: канали, стратегії, ефективність (розкрити специфіку комунікацій між підприємствами: технічні переговори, тендери, контрактні зустрічі, професійні виставки, e-commerce платформи).
7. Інституційні особливості ділової комунікації в бюджетних установах (розкрити стандарти та регламенти ділового спілкування в держструктурах: ділові листи, накази, протоколи, офіційне листування, звітність).
8. Етика та прозорість комунікацій у сфері місцевого самоврядування (розкрити принципи відкритості, доброчесності, інклюзивності в комунікаціях між представниками влади та громадянами на місцевому рівні).
9. Цифрові інструменти бізнес-комунікацій у промисловому секторі (розкрити роль ERP, CRM, месенджерів, корпоративних порталів у забезпеченні ефективної комунікації між відділами та підрозділами промислових підприємств).
10. Співпраця відділу комунікацій з іншими службами підприємства: практичні аспекти (розкрити, як відділ комунікацій взаємодіє з маркетингом, HR, безпекою, керівництвом компанії; узгодження зовнішньої та внутрішньої інформаційної політики).

Тема 6 СПЕЦИФІКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ФІРМІ

6.1 Форми комунікацій у фірмі

6.2 Специфіка комунікаційної взаємодії у фірмі

6.3 Особливості міжособистісних комунікацій

6.1 Форми комунікацій у фірмі

У сучасних умовах інформаційного перенасичення саме одержувач, а не джерело інформації, визначає успішність комунікації. Тобто ефективність повідомлення залежить не лише від змісту, а від того, наскільки форма подачі, канал і контекст відповідають сприйняттю конкретної аудиторії.

Для керівника це означає необхідність адаптації комунікативних стратегій залежно від:

- рівня компетентності та досвіду підлеглих;
- особливостей корпоративної культури;
- соціально-психологічних характеристик колективу.

Коли керівник сам є джерелом інформації, важливо забезпечити спільне смислове поле спілкування між учасниками комунікації. У цьому контексті «говорити однією мовою» означає не лише використовувати зрозумілу термінологію, а й враховувати невербальні, культурні та ціннісні аспекти комунікації. Це підвищує рівень довіри, зменшує ризики викривлення інформації та сприяє зростанню ефективності управлінських рішень.

Вибір форми комунікації (усна, письмова, електронна, візуальна тощо) визначається:

- терміновістю повідомлення;
- характером завдання (оперативне чи стратегічне);
- кількістю учасників комунікаційного процесу.

Неправильно підібрана форма може нівелювати навіть якісно підготовлену інформацію.

Водночас для термінового повідомлення може бути вибрана усна, електронна чи письмова форма.

Усна форма (особиста розмова, телефонний дзвінок, коротка нарада) використовується у випадках, коли потрібна негайна реакція або швидке прийняття рішення. Це найоперативніший спосіб передавання інформації, який дає змогу одразу отримати зворотний зв'язок.

Електронна форма (месенджери, корпоративна пошта) є ефективною для швидкої, але документально зафіксованої комунікації, особливо коли учасники перебувають у різних місцях.

Письмова форма (офіційні документи, накази, звіти) доцільна при не-

значній терміновості, коли важлива точність формулювань, фіксація змісту й юридична відповідальність.

Стосовно характеру завдання, то для оперативних завдань (вирішення поточних питань, координація дій, реагування на зміни) найкраще підходять усні або електронні комунікації, які забезпечують гнучкість, динаміку й можливість корекції в режимі реального часу. А для стратегічних завдань (планування, формування політики, аналіз результатів) доцільно використовувати письмові та візуальні форми – звіти, аналітичні записки, презентації, діаграми. Вони дозволяють структурувати інформацію, повернутися до неї в майбутньому і забезпечують прозорість прийняття управлінських рішень.

Що стосується кількості учасників комунікаційного процесу, то якщо комунікація відбувається з однією особою, найефективнішою є усна форма – особиста зустріч або дзвінок, які дають змогу врахувати невербальні сигнали та емоційний контекст. Для невеликих груп (до 10 осіб) доцільно використовувати електронні канали – відеоконференції, групові чати, робочі платформи (наприклад, Microsoft Teams, Slack), що поєднують оперативність і зручність. А для великої кількості учасників (відділи, уся організація) оптимальними є письмові та візуальні форми : накази, бюлетені, корпоративні розсилки, інфографіка. Вони забезпечують єдність повідомлення та мінімізують ризики його викривлення.

Отже, вибір форми комунікації повинен відповідати принципу ситуаційної доцільності:

- чим вища терміновість – тим більш безпосередньою має бути форма;
- чим стратегічніше завдання – тим формальнішою та структурованішою має бути комунікація;
- чим більше учасників – тим важливішими стають стандартизація, фіксація та візуалізація повідомлення.

Критерієм ефективності комунікацій є зворотний зв'язок. Без нього процес передачі інформації залишається одностороннім, що часто призводить до управлінських помилок. Саме через активний фідбек (від англ. feedback – зворотний зв'язок) керівник може оцінити ступінь розуміння, рівень прийняття та готовність до реалізації отриманої інформації.

Таким чином, ефективна управлінська комунікація вимагає не лише вміння чіткого формулювання повідомлення, а й глибокого розуміння психології сприйняття інформації. Тому компетентний керівник орієнтується не стільки на те, що він повідомляє, скільки на те, як і кому ця інформація адресована, забезпечуючи обов'язковий двосторонній характер комунікаційного процесу.

Форми ділового спілкування різноманітні. Вони відрізняються цілями, рівнем формалізації, кількістю учасників, каналами передавання інформації та ступенем зворотного зв'язку.

До основних форм ділової комунікації належать: діалоги, бесіди, те-

лефонні розмови, дискусії, наради, засідання, переговори, брифінги, прес-конференції, презентації, прийом з особистих питань, ділова переписка та ін.

Діалог (від грецьк. Διάλογος – розмова, бесіда, між двома особами) – тип мовної комунікації, що здійснюється у вигляді словесного обміну репліками між двома або кількома співрозмовниками.

У вузькому сенсі діалог – це двосторонній обмін інформацією між людьми як публічно, так і за допомогою мас-медіа. У ширшому розумінні – горизонтальна передача інформації, в процесі якої комунікатор і реципієнт є рівноправними учасниками.

Бесіда – метод отримання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації; питально-відповідна колективна форма обговорення різних проблем з певною метою.

В організації бесіда може проводитися у формі наради і засідання, які поділяються на диктаторські (автократичні), сегрегативні, дискусійні і вільні.

Діалог, бесіда, телефонна розмова забезпечують безпосередній контакт, емоційну взаємодію та швидкий фідбек. Це гнучкі форми, які є ефективними для поточних, оперативних питань.

Дискусія (від лат. Discussio – розгляд, дослідження) – публічне обговорення будь-якого спірного питання, проблеми.

Двома найважливішими характеристиками дискусії, що відрізняють її від інших видів комунікацій, є публічність (наявність аудиторії) і аргументованість (наведення фактів, доказів, прикладів). Обговорюючи спірну (дискусійну) проблему, кожна сторона, опонуючи думку співрозмовника, аргументує свою позицію. Дискусія є різновидом комунікації як словесного змагання.

Дискутувати означає:

- публічно обговорювати спірне питання;
- брати участь у диспуті, публічному обговоренні, присвяченому певному питанню;
- влаштовувати дебати з певного питання.

Таким чином, дискусія – це публічна суперечка з метою досягти істини шляхом зіставлення різних поглядів.

Наради поділяють на автократичні та інформаційні.

На автократичній нараді керівник по черзі ставить запитання кожному учаснику і заслуховує їхні відповіді.

На інформаційній нараді до відома працівників доводиться нова службова інформація.

Засідання поділяють на сегрегативні, дискусійні та вільні.

На сегрегативному засіданні керівник або спеціальна особа робить доповідь, після чого проводяться дебати. У дебатах може брати участь один або кілька співробітників за вибором керівника.

Дискусійне засідання зводиться до вільного обміну думками та до вироблення загального рішення, водночас учасники можуть вільно висловлювати свої думки, відкрито виступати проти точки зору керівника.

Вільне засідання проводиться без заздалегідь підготовленого порядку денного. На ньому, як правило, не приймаються відповідальні рішення.

Дискусія, нарада, засідання передбачають колективне обговорення та узгодження позицій, що сприяє виробленню спільних рішень. Особливо важливими вони є в системі стратегічного управління.

Переговори – це цілеспрямована форма комунікації, мета якої досягнення домовленостей між сторонами, часто з елементами компромісу та аргументованого переконання.

Брифінг (від англ. Briefing, brief – короткий) – спеціально організована зустріч з журналістами для короткого повідомлення про діяльність керівних органів (парламенту, уряду та ін.), а також про поточні події, що стосуються інтересів органів влади і населення. Зазвичай брифінг є короткою зустріччю офіційних осіб, представників комерційних чи інших структур зі ЗМІ, на якій висловлюється позиція з певного питання.

Пресконференція – ексклюзивний виклад інформації з правом її публікації, з розкриттям її джерела або без (закрита пресконференція).

Пресконференція є організованою зустріччю журналістів із представниками компаній, організацій або окремими персонами. Пресконференції організовуються для надання ЗМІ інформації з проблемних питань, яка потребує коментування; характеризуються можливістю отримання інформації з перших рук, перевірки відомостей і уточнення версій за допомогою питань

Презентація (від лат. Praesentatio – представлення, пред'явлення) – офіційне представлення новоствореного підприємства, фірми, проєкту, продукції чи товару колу запрошених осіб. Зазвичай презентація проводиться з рекламно-комерційною метою – для залучення та утримання покупців завдяки демонстрації товарів фірми.

Брифінги, пресконференції, презентації орієнтовані на зовнішні комунікації (засоби масової інформації, громадськість, партнерів). Вони формують імідж організації та забезпечують публічну прозорість.

Прийом з особистих питань – процес взаємодії керівника зі співробітниками з метою з'ясування неслужбових питань. Це важливий елемент внутрішніх комунікацій, спрямований на зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, підвищення довіри та мотивації.

Ділова переписка – найпоширеніша письмова форма комунікації, що забезпечує точність, доказовість та офіційність взаємодії. У сучасних умовах вона охоплює як традиційні листи, так і електронну кореспонденцію.

Різноманіття форм ділової комунікації свідчить про те, що ефективний менеджер повинен не лише володіти техніками, а й гнучко обирати форму комунікації залежно від мети, контексту та аудиторії.

Комунікативна компетентність керівника проявляється в умінні:

- поєднувати усні, письмові та візуальні канали;
- підтримувати баланс між офіційністю та відкритістю;
- забезпечувати двосторонній характер спілкування.

Отже, форми ділової комунікації – це інструмент управління людськими і інформаційними потоками. Їх ефективне використання визначає рівень організаційної культури, якість управлінських рішень та конкурентоспроможність підприємства.

6.2 Специфіка комунікаційної взаємодії у фірмі

У будь-якій фірмі дійсно співіснують дві взаємопов'язані системи управління та ієрархії – формальна структура влади та неформальна структура лідерства.

1. Формальна структура влади є офіційною системою підпорядкування відповідальності й комунікацій, закріпленою у посадових інструкціях, організаційних схемах і регламентах. Саме вона забезпечує:

- стабільність і передбачуваність процесів;
- розподіл повноважень та ресурсів;
- контроль за виконанням завдань;
- легітимність управлінських рішень.

Без формальної структури організація втрачає керованість і стійкість, а отже – можливість досягати стратегічних цілей.

2. Неформальна структура лідерства виникає стихійно, як результат міжособистісних взаємин, авторитету, харизми, довіри та симпатій. Вона відіграє не менш важливу роль, оскільки:

- забезпечує горизонтальні комунікації;
- сприяє швидкому обміну інформацією;
- формує мотиваційне середовище;
- допомагає менеджеру «відчувати пульс» колективу.

Досвідчений керівник не намагається зруйнувати неформальні відносини, адже вони є своєрідним соціальним капіталом організації. Боротися з ними – це справді «боротьба з тінню», оскільки неформальна структура знову відновиться у новій формі.

Оптимальна модель управління полягає у гармонізації формальної і неформальної систем. Формальна влада встановлює рамки, дисципліну та правила гри, тоді як неформальне лідерство надає гнучкості, довіри й ініціативності.

Керівник, який уміє працювати з обома системами, фактично володіє повним спектром управлінського впливу – від нормативно-адміністративного до соціально-психологічного.

Отже, у підсумку можна сказати: формальні відносини забезпечують

стабільність, а неформальні – життєздатність організації. Їхній синтез є ознакою зрілої управлінської культури й високого рівня лідерської компетентності керівника.

Система формальних внутрішніх комунікацій являє собою офіційні способи обміну інформацією між працівниками та керівництвом. Вони відбуваються за встановленими правилами та регламентами і мають чітку структуру підпорядкування.

У такій системі завжди є:

- центр управління – керівники, які приймають рішення і мають доступ до всієї необхідної інформації;
- інформаційна периферія – підрозділи та працівники, що передають і отримують дані для виконання завдань.

Формальні комунікації можуть бути як усними (наради, звіти, інструктажі), так і письмовими (різного роду документи, накази, листи, звіти).

У більшості організацій використовуються стандартні форми документів (бланки, шаблони, електронні файли). Це потрібно для того, щоб:

- спростити підготовку документів;
- зробити спілкування зрозумілим і єдиним для всіх;
- забезпечити порядок у документообігу.

Такі стандарти закріплюються у внутрішніх регламентах фірми і є обов'язковими для виконання адміністрацією та персоналом.

Разом із тим стандартизовані форми мають недоліки. Вони часто надто жорсткі і не дозволяють швидко або гнучко реагувати на нестандартні ситуації, які виникають у процесі роботи.

Система неформальних комунікацій – це спілкування працівників, яке не підпорядковується офіційним правилам чи інструкціям компанії. Такі комунікації виникають природно – у розмовах під час перерв, на корпоративних заходах або навіть у робочих чатах.

До типових прикладів неформального обміну інформацією належать:

- обговорення особистих успіхів і невдач;
- коментарі про події поза фірмою;
- чутки або пересуди про керівництво та колег;
- розмови про заробітну плату, премії чи можливості підвищення;
- домовленості про взаємодопомогу або неофіційні прогнози щодо роботи компанії.

Працівники проводять на роботі значну частину свого життя, тому спілкування на неслужбові теми у робочому середовищі – природне й навіть необхідне. Більше того, навіть у суто ділових питаннях часто діють закони неформального спілкування: довіра, симпатія, авторитет.

Отже, якщо формальні комунікації є строго регламентованою системою, то неформальні є їх повною протилежністю. Вони можуть проявлятися у вигляді чуток – неперевіреної інформації, яка поширюється

спонтанно. Такі повідомлення не завжди точні, але передаються дуже швидко й охоплюють велику кількість працівників. Через це чутки можуть бути використані як для поширення недостовірної інформації, так і як альтернативний канал передачі правдивих відомостей.

Важливим прикладом внутрішніх комунікацій є взаємодія між керівниками та підлеглими. Менеджери середньої та вищої ланок використовують не лише офіційні канали комунікації, як от накази, звіти, наради, а й неформальні: особисті розмови, довірчі бесіди, контакти поза роботою. Це дає їм інформаційну перевагу, розширює доступ до різних джерел даних і допомагає приймати більш зважені рішення.

6.3 Особливості міжособистісних комунікацій

Міжособистісні комунікації – це не просто обмін інформацією між людьми, а живий процес взаємодії, який включає не лише слова, а й емоції, інтонації, невербальні сигнали (жести, міміку, контакт очей тощо). Вони можуть бути як формальними (службові розмови, наради), так і неформальними (дружні бесіди, обговорення поза роботою).

Головна відмінність міжособистісних відносин від суспільних в тому, що вони мають емоційну основу. Це означає, що спілкування між людьми завжди пов'язане з особистим ставленням один до одного – симпатією, довірою, повагою чи, навпаки, антипатією. Саме ці почуття формують психологічний клімат у колективі. Якщо комунікація побудована на доброзичливості та взаєморозумінні, вона сприяє згуртованості групи й підвищує ефективність роботи.

Управлінська діяльність майже повністю базується на взаємодії людей – керівника і підлеглих, колег, партнерів. Тому від якості міжособистісних комунікацій залежить ефективність прийняття рішень, мотивація працівників і результативність організації.

Крім того, міжособистісне спілкування – це найкращий інструмент для вирішення складних, неоднозначних або конфліктних питань. Там, де письмова або формальна комунікація може бути холодною чи неповною, жива розмова дозволяє швидше досягти взаєморозуміння, уточнити позиції сторін і знайти компроміс.

Отже, міжособистісна комунікація – це фундаментальний механізм формування довіри, психологічного клімату й управлінської ефективності. Вона є тим «соціальним клеєм», що тримає організацію в єдності та забезпечує гармонійну взаємодію між людьми.

Міжособистісна комунікація відрізняється від інших форм тим, що вона завжди пряма, двостороння і водночас емоційна. Люди не лише говорять, а й постійно реагують на слова, міміку, інтонацію співрозмовника. Саме зворотний зв'язок робить таке спілкування живим, гнучким і здатним швидко коригувати взаєморозуміння.

Психологічна складова надає комунікації ціннісного виміру: для одних людей саме спілкування є головним (воно задовольняє потребу у взаємодії), для інших воно є лише засобом досягнення певної мети (наприклад, узгодження дій чи прийняття рішення).

Серед різних функцій міжособистісних комунікацій (інформаційної, експресивної, прагматичної, соціальної) найважливішою виступає соціальна функція, суть якої полягає у здатності комунікації формувати соціальні зв'язки, впливати на ставлення, поведінку і навіть цінності людей. Через міжособистісні взаємодії відбувається соціалізація особистості, зміцнення командного духу, передача норм і цінностей колективу.

Будь-яке мовне спілкування має мотив і мету.

Мотив – це внутрішнє спонукання, чому людина починає комунікацію (потреба у визнанні, прагнення впливати, бажання допомогти тощо).

Мета – це усвідомлений результат, якого вона прагне досягти (отримати відповідь, змінити думку співрозмовника, узгодити дію).

Розуміння мотивів співрозмовника – ключ до ефективного діалогу. Часто саме неусвідомлені мотиви пояснюють неочевидні реакції чи суперечності у поведінці людини.

Міжособистісна комунікація здатна змінювати думки, переконання і навіть соціальні установки людей. Вона є потужним каналом не лише передачі інформації, а й формування громадської думки – у тому числі в контексті реклами, політичного іміджу чи внутрішньої корпоративної культури.

Ефективність спілкування дуже залежить від комунікативних якостей особистості: рівня емпатії, здатності слухати, емоційного інтелекту, культури мовлення. Саме вони визначають, наскільки успішно людина може налагодити контакт, вплинути на співрозмовника та досягти порозуміння.

Отже, міжособистісна комунікація – це психологічно насичений процес взаємодії, у якому поєднуються емоції, мотиви, цілі та соціальні впливи. Вона є ключовим чинником формування ефективного управлінського середовища, здорового психологічного клімату і розвитку соціального капіталу організації.

Запитання для самоконтролю за темою 6

1. Які основні види комунікацій існують у сучасній фірмі?
2. У чому відмінність між формальними та неформальними комунікаціями?
3. Які функції виконують формальні комунікації в організаційній структурі?
4. Які переваги та недоліки мають стандартизовані форми внутрішніх комунікацій?

5. Як технічні засоби (електронна пошта, корпоративні чати, CRM-системи) впливають на ефективність обміну інформацією у фірмі?
6. Що розуміють під терміном «комунікаційна взаємодія» у бізнес-середовищі?
7. Які рівні комунікаційної взаємодії можна виділити у фірмі (між керівництвом, підрозділами, працівниками)?
8. Як впливають організаційна культура та лідерство на характер внутрішніх комунікацій?
9. Чому важливо узгоджувати формальні й неформальні канали обміну інформацією?
10. Як неформальні лідери впливають на ефективність комунікацій у колективі?
11. У чому полягає суть міжособистісної комунікації?
12. Яку роль відіграють емоції та психологічний клімат у процесі міжособистісного спілкування?
13. Чому міжособистісна комунікація є ключовою для ефективного управління?
14. Які мотиви й цілі можуть спонукати працівників до спілкування?
15. Які якості комунікативної особистості сприяють ефективній взаємодії у фірмі?

Теми реферативних виступів за темою 6

1. Форми комунікацій у фірмі: усні, письмові, цифрові (розкрити основні форми комунікацій у фірмі, їх особливості, переваги та недоліки; порівняти ефективність залежно від контексту: наради, звіти, електронна пошта, чати).
2. Внутрішньофірмові комунікації: типи, учасники, особливості взаємодії (розкрити специфіку комунікаційної взаємодії між працівниками різних рівнів і підрозділів фірми, враховуючи формальні й неформальні канали).
3. Міжособистісна комунікація у фірмі: роль у формуванні довіри та командної роботи (розкрити значення неформального спілкування, невербальних сигналів, міжособистісного клімату для побудови ефективного робочого середовища).
4. Комунікаційна взаємодія в умовах багаторівневої управлінської структури (розкрити, як побудована взаємодія між рівнями менеджменту та підлеглими; які труднощі виникають у передаванні інформації, як запобігти їй спотворенню).
5. Специфіка комунікацій у малих та середніх фірмах: гнучкість чи хаос? (розкрити особливості комунікацій у МСБ: обмежена структура, багато-задачність персоналу, інтенсивне неформальне спілкування, швидкість прийняття рішень).

6. Вплив корпоративної культури на комунікаційну взаємодію у фірмі (розкрити, як внутрішні цінності, норми, ритуали та стиль керівництва формують комунікаційну поведінку працівників).
7. Цифрові платформи в організації внутрішньої комунікації фірми (розкрити роль сучасних технологій у забезпеченні оперативного обміну інформацією: внутрішні соцмережі, месенджери, платформи управління проектами).
8. Міжособистісні конфлікти у фірмі: причини, прояви, комунікаційні стратегії вирішення (розкрити, як комунікаційні бар'єри й непорозуміння провокують конфлікти, і які методи комунікації сприяють їх ефективному врегулюванню).
9. Вертикальна та горизонтальна комунікація у фірмі: порівняльна характеристика (розкрити особливості інформаційного обміну між різними рівнями управління та між колегами одного рівня; типові проблеми та способи їх подолання).
10. Емоційний інтелект як інструмент покращення міжособистісних комунікацій (розкрити, як розвинений емоційний інтелект допомагає працівникам краще розуміти одне одного, зменшувати напруження та підвищувати ефективність взаємодії).

Тема 7 БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

7.1 Криза як етап розвитку фірми. Типологія криз

7.2 Види економічних криз. Відновлення після кризи

7.3 Інформаційно-комунікативне забезпечення в кризових ситуаціях

7.1 Криза як етап розвитку фірми. Типологія криз

Криза – це крайня форма загострення внутрішніх або зовнішніх суперечностей, що створює загрозу функціональній та стратегічній життєздатності підприємства.

Коли говорять про суперечності, мають на увазі дисбаланс між елементами системи:

- між ресурсами та потребами,
- між стратегією і ринковими умовами,
- між структурою управління та темпами розвитку,
- між внутрішніми можливостями та зовнішніми вимогами.

Коли ці суперечності досягають критичної межі, нормальне функціонування підприємства опиняється під загрозою – це і є криза.

Важливо розуміти, що криза – це не лише негативне явище, а й точка потенційного оновлення. З наукової точки зору криза виконує подвійну функцію. Її негативна функція проявляється у тому, що криза може призводити до фінансових втрат, падіння продуктивності, руйнування ділових зв'язків, втрати ринкових позицій. А позитивна (розвивальна) функція кризи полягає в тому, що вона оголює слабкі місця, які в стабільних умовах могли бути непомітними. Саме тому вона може стати точкою відліку для оновлення бізнес-моделі, реструктуризації, оптимізації процесів, пошуку нових ринків чи продуктів. Інакше кажучи, криза спонукає до змін, які підприємство, можливо, давно відкладало.

Криза – це індикатор вразливостей у системі управління, комунікаціях, бізнес-моделі. Вона виступає сигналом, що певні елементи системи перестали відповідати реальним умовам. Це можуть бути застарілі технології, неефективна організаційна структура, помилки у стратегії, слабка корпоративна культура, нерозвинена комунікація між підрозділами, надмірна залежність від окремих постачальників або клієнтів. Таким чином, криза виконує функцію діагностики, показуючи, де саме система дала збій.

Криза – це механізм саморегулювання, який сигналізує про необхідність змін. Будь-яка складна організація має здатність до саморегуляції. Криза запускає адаптивні механізми, зокрема перерозподіл ресурсів, мобілізація внутрішніх резервів, оновлення управлінських підходів, посилення контролю, пошук інноваційних рішень. У цьому сенсі криза – це не кінець,

а механізм відновлення балансу системи.

Підприємства, що здатні інтерпретувати кризу як природну частину циклу розвитку, отримують конкурентні переваги завдяки своєчасній адаптації. Вони створюють системи раннього попередження, формують антикризові стратегії завчасно, швидко адаптуються до змін, розглядають труднощі не як загрозу, а як можливість. Такі підприємства відрізняються організаційною гнучкістю, що дозволяє їм швидше реагувати на ринкові зміни, знаходити інноваційні рішення, зміцнювати конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах.

Отже, криза – це не просто «поганий період». Це переломний момент, у якому одночасно приховані:

- загроза для стабільності,
- можливість для трансформації,
- інструмент діагностики,
- стимул до оновлення.

Підприємства, що вміють працювати з кризами системно й проактивно, зазвичай проходять їх легше і виходять із них сильнішими, ніж були до цього.

Класифікацію криз, яка охоплює ключові аспекти її прояву, подано у табл. 7.1.

Таблиця 7.1 – Класифікація кризових явищ

Критерій відбору	
За масштабом прояву	– загальні – локальні
За рівнем поширення	– макрокризи – мікрোকризи
За структурою відносин	– економічні, – соціальні – організаційні – психологічні – технологічні
За безпосередніми причинами виникнення	– природні – суспільні – екологічні
За ступенем передбачуваності	– передбачувані (закономірні) – несподівані (випадкові)
За ступенем видимості	– явні – латентні (приховані)
За глибиною перебігу	– глибокі – легкі
За тривалістю	– затяжні – короточасні

Як бачимо з табл. 7.1, за масштабом прояву кризи розрізняють на загальні, які охоплюють всю організацію та вимагають комплексних рішень, та локальні, які зачіпають окремі підрозділи чи процеси, але за ігнорування можуть перерости у загальні.

За рівнем поширення кризи розподіляють на макро- й мікрокризи. Такий розподіл важливий для визначення рівня управління (державного, галузевого, корпоративного), де мають вироблятися рішення.

Особливо значущий критерій поділу криз за структурою відносин, адже кризи часто мають гібридний характер – поєднують економічні, соціальні, психологічні та технологічні компоненти. Наприклад, економічний спад може супроводжуватись кадровими конфліктами та організаційним хаосом.

За причинами виникнення виділяють природні, громадські та екологічні кризи, що дозволяє будувати різні сценарії ризик-менеджменту, зокрема плани безперервності бізнесу (BCP) та системи управління ризиками (ERM).

Особливо важливі класифікаційні групи криз за передбачуваністю та видимістю, оскільки латентні (приховані) й несподівані кризи найнебезпечніші з точки зору своєчасності реагування. Саме в цих випадках критичну роль відіграють системи раннього попередження та моніторинг ключових індикаторів.

Від характеристик криз за серйозністю та тривалістю залежить масштаб антикризових заходів – від косметичних удосконалень до повної реструктуризації підприємства.

Отже, класифікація криз є не просто теоретичним інструментом, а практичною матрицею для:

- діагностики проблеми,
- визначення відповідальних осіб,
- формування сценаріїв подолання,
- встановлення пріоритетів управління,
- прогнозування наслідків.

Чим точніше ідентифіковано тип кризи, тим ефективнішою буде тактика та стратегія її подолання.

7.2 Види економічних криз. Відновлення після кризи

Економічні кризи бувають регулярні (циклічні), або періодичні, які повторюються з певною закономірністю, і нерегулярні. Твердження про те, що регулярні кризи повторюються з певною закономірністю, походить із класичних концепцій К. Маркса, К. Жюгляра, Й. Шумпетера та сучасних циклічних теорій. Такі кризи виникають не випадково – вони вбудовані у природу ринкової економіки. Їх ключова ознака – повторюваність і певна

ритмічність, яка пов'язана зі змінами інвестиційної активності, оновленням основного капіталу, коливаннями попиту та пропозиції.

Регулярні кризи надвиробництва – коли підприємство виробляє більше товарів, ніж може поглинути ринок, є логічним завершенням економічного циклу. Водночас вони дають початок новому циклу, у ході якого економіка послідовно проходить чотири фази циклу, готуючи базу для наступної кризи.

Економічний цикл є невід'ємною частиною розвитку ринкової економіки і складається з чотирьох основних фаз: кризи, депресії, поживавлення та піднесення. Кожна з цих фаз відображає певні економічні процеси, що взаємопов'язані між собою і утворюють замкнутий цикл.

Криза (спад) – це перша фаза, коли економіка стикається з серйозними проблемами: скороченням виробництва, зниженням попиту, падінням цін, високим рівнем безробіття та збільшенням кількості банкрутств. Це фазова спадщина "перезавантаження", коли неефективні підприємства та проекти припиняють свою діяльність, а ринок очищується від надлишків продукції.

Депресія (стагнація) – на цьому етапі економіка адаптується до нових умов, відновлюючи рівновагу. Це період глибоких структурних змін, коли відбувається пошук нових точок росту. Характеризується низьким попитом, падінням процентних ставок і дуже повільним економічним відновленням, оскільки підприємства та держави ще не впорались із кризовими наслідками.

Поживавлення – після депресії економіка починає відновлюватися. Зростають капіталовкладення, підвищуються ціни, зростає виробництво і зайнятість. На цьому етапі економіка набирає обертів, поступово виходячи з «глибини» попередньої фази і починаючи відновлення старих зв'язків та створення нових можливостей.

Піднесення (бум) – це піковий етап економічного циклу, коли економіка знаходиться на максимумі свого розвитку. Спостерігається швидке зростання капіталовкладень, стрімкий розвиток нових технологій, зростання доходів, цін і заробітної плати. Однак цей бум створює умови для перегріву економіки, коли виникають дисбаланси, що можуть призвести до нової кризи.

Економічний цикл є саморегулювальним процесом, де кожна фаза веде до наступної і відновлює баланс в економічній системі. Кожна фаза має свої позитивні та негативні аспекти, але в загальному контексті циклічний рух економіки сприяє постійній адаптації і розвитку. Піднесення готує умови для нової кризи, яка, в свою чергу, знову очистить систему і створить основи для наступного відродження. Такий циклічний процес є природним для ринкової економіки, і саме він сприяє її динамічному розвитку.

Нерегулярні економічні кризи, на відміну від циклічних криз, не є частиною звичайного економічного циклу і не повторюються з певною

закономірністю. Нерегулярні кризи часто виникають внаслідок зовнішніх чи внутрішніх шоків, що порушують звичний хід економічного розвитку.

Розглянемо детальніше кожен з видів нерегулярних криз.

1. *Проміжна криза*. Виникає як тимчасова перерва в економічному циклі, але не запускає новий цикл. Вона може статися під час фази підйому чи поживавлення, тобто на етапах, коли економіка вже зростає. Ця криза не є повномасштабною і не веде до глобальних змін у всій економіці, але вона може призвести до затримки в прогресі економічного зростання.

Проміжна криза може бути викликана такими факторами, як швидкий темп інфляції, сплеск спекулятивної активності, надмірне зростання боргового навантаження.

Така криза зазвичай не знищує виробничі структури, але створює тимчасові труднощі для підприємств і державних інституцій, відволікаючи ресурси, що можуть бути використані для подальшого розвитку.

2. *Часткова криза*. Охоплює лише певну частину економіки, а не всю систему в цілому. Це може бути окремий сектор чи ринок, що переживає проблеми.

Часткова криза може виникати з таких причин: надлишок пропозиції у певній галузі (наприклад, надвиробництво в сільському господарстві або промисловості); зміни в попиті на конкретні товари чи послуги, викликані зовнішніми факторами, такими як зміни споживчих звичок, нові технології, державне регулювання; фінансові кризи в окремих банках або фінансових інституціях.

Відповідно до того, яку сферу економіки охоплює така криза, її наслідки можуть бути локальними, але в разі затягування або поглиблення, вона здатна викликати порушення і в інших секторах економіки.

3. *Галузева криза*. Відбувається, коли окрема галузь національної економіки потрапляє у кризовий стан через структурні чи ринкові проблеми. Вона не охоплює всю економіку, а стосується лише специфічної галузі.

Причини галузевої кризи можуть бути різноманітними:

- технологічний застій – неефективне використання новітніх технологій, відставання у виробничих процесах;
- зниження попиту на продукцію або послуги галузі (наприклад, падіння попиту на нафту чи сталеву продукцію);
- структурні зміни в економіці, що роблять певні галузі непотрібними або менш прибутковими;
- зміни в регулюванні (наприклад, посилення екологічних норм або запровадження нових обмежень).

Галузева криза може призвести до банкрутства підприємств, значних втрат на ринку праці в межах цієї галузі, але, як правило, не має катастрофічних наслідків для решти економіки, якщо це не системна проблема.

4. *Структурна криза*. Є серйозним і довготривалим порушенням в законах пропорційного розвитку суспільного виробництва. Вона зазвичай

виникає через дисбаланси в розподілі ресурсів і нерівномірний розвиток різних галузей економіки.

Структурна криза часто пов'язана з:

- нерівномірним розвитком галузей (наприклад, сильне зростання одних секторів при слабкому розвитку інших);
- порушенням балансу між попитом і пропозицією в економіці, коли певні сегменти ринку перевантажені, а інші – недозавантажені;
- несправедливою розподільчою політикою або неоптимальним використанням національних ресурсів;
- глобальними змінами в технологіях чи політиці, які потребують швидкої адаптації.

Структурні кризи можуть мати глибокі та тривалі наслідки, оскільки вони вимагають перезавантаження економіки і перерозподілу ресурсів. Такі кризи часто вимагають масштабних реформ в інфраструктурі, законодавстві або змін у політиці.

Таким чином, нерегулярні економічні кризи відрізняються від циклічних тим, що вони не є частиною природного економічного циклу, а виникають через зовнішні або внутрішні шоки. Кожен з типів нерегулярних криз – проміжна, часткова, галузева, структурна – може призвести до значних змін у певних секторах економіки. Важливо зазначити, що такі кризи можуть бути локалізованими і мати обмежений вплив на інші частини економіки, або ж можуть породити глибші системні проблеми, що вимагатимуть масштабних перетворень. У будь-якому випадку, вони вимагають швидкого та ефективного реагування для мінімізації наслідків.

Як розглянуті вище кризові ситуації пов'язані з бізнес-комунікаціями?

По-перше, під час економічного спаду, коли компанія стикається зі скороченням обсягів виробництва, падінням попиту та збільшенням безробіття, надзвичайно важливо правильно комунікувати як усередині компанії, так і з зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, інвесторами).

У внутрішніх комунікаціях важливо підтримувати моральний дух працівників, адже у кризовий період це критично важливо. Своєчасне та чесне інформування співробітників про стан компанії та плани на майбутнє допомагає уникнути чутка і паніки, а також зберігає їхню довіру.

У зовнішніх комунікаціях важливо підтримувати відкритий діалог з клієнтами і партнерами, надаючи їм чітке розуміння ситуації і майбутніх кроків компанії. Це може включати публічні заяви, пресрелізи, зустрічі з інвесторами або клієнтами для роз'яснення поточної ситуації.

По-друге, у фазі депресії економіка входить у стадію адаптації, коли компанії повинні шукати нові шляхи до стабільності та відновлення. Це фаза перегляду стратегій, де особливу роль відіграє ефективна комунікація для реструктуризації компанії або пристосування до нових реалій.

У внутрішніх комунікаціях у цей період важливо донести до працівни-

ків, що компанія працює над адаптацією і відновленням, щоб запобігти деморалізації. Трансляція позитивних сигналів та планів на майбутнє допомагає зберегти підтримку персоналу.

У зовнішніх комунікаціях підприємства мають бути прозорими щодо своїх планів і змін. Це може містити періодичні оновлення для інвесторів і клієнтів, роз'яснення причин тимчасових труднощів і стратегії подолання кризової ситуації.

По-третє, під час поживлення, коли економіка починає відновлюватися, а бізнес починає вкладати ресурси в розвиток, комунікація має стати основним інструментом для зміцнення ринкових позицій та зворотного залучення клієнтів, партнерів і інвесторів.

У внутрішніх комунікаціях у фазі відновлення важливо підтримувати високий рівень мотивації працівників, інформуючи їх про нові можливості для кар'єрного росту, навчання, внутрішні зміни та розширення можливостей для інновацій.

У зовнішніх комунікаціях важливо активно взаємодіяти з клієнтами, підтверджуючи надійність компанії та зміцнюючи довіру після кризового періоду. Це може бути досягнуто через рекламні кампанії, PR-активності та оновлені маркетингові стратегії. Також важливо продовжувати підтримувати зв'язки з партнерами та інвесторами.

По-четверте, на етапі піднесення, коли економіка досягає піку, спостерігається високий попит на товари та послуги компаній. Це період, коли правильна комунікація може суттєво посилити конкурентні переваги компанії і допомогти їй скористатися сприятливою ситуацією для подальшого розвитку.

У внутрішніх комунікаціях у цей період важливо не лише підтримувати мотивацію працівників, а й активно комунікувати про майбутні можливості для розширення та інвестицій у розвиток. Це дає змогу залучати таланти і створювати команду, яка буде готова до подальших викликів.

У зовнішніх комунікаціях компанія має активно просувати свої досягнення, підкреслювати стабільність й успіхи за умов економічного підйому, будувати довгострокові відносини з клієнтами, партнерами та інвесторами. Це дозволить зміцнити позиції на ринку і закріпити репутацію компанії.

Отже, комунікації в умовах кризи мають вирішальне значення для компанії, оскільки вони впливають на те, як компанія буде сприйматися як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем. Компанії, які мають чітко визначену стратегію комунікації на кожній фазі економічного циклу, здатні:

- зберегти довіру працівників і клієнтів,
- мінімізувати негативний вплив на репутацію,
- швидше адаптуватися до нових умов і відновлювати стабільність.

Таким чином, бізнес-комунікації стають не лише інструментом інформування, а й важливим механізмом для подолання криз, адаптації до нових реалій та максимізації потенціалу компанії на всіх етапах економічного циклу.

7.3 Інформаційно-комунікативне забезпечення в кризових ситуаціях

У сучасному світі, коли кількість криз (економічних, соціальних, екологічних, політичних тощо) не зменшується, кризова комунікація стає ключовим елементом стратегічного управління. Вона не лише допомагає зберігати стабільність під час критичних ситуацій, а й може значно вплинути на результат – як позитивно, так і негативно.

Кризова комунікація набула статусу окремої дисципліни, оскільки ефективно управління комунікаціями під час кризи потребує не тільки практичного досвіду, а й наукових принципів і стратегій, що ґрунтуються на глибоких знаннях психології, соціальних комунікацій, інформаційних технологій та організаційної поведінки.

Однією з основних проблем, що виникають під час кризових ситуацій, є недостання інформація або її спотворення. У такому контексті важливо розуміти, як публіка реагує на кризу. Без належного управління інформацією, чутки і емоційні оцінки можуть значно ускладнити процес подолання кризи.

Під час кризи люди зазвичай не мають чіткої картини того, що відбувається, що призводить до паніки, поширення чуток та перекручування фактів. Крім того, люди не завжди реагують на ситуацію раціонально. У стресових ситуаціях емоції можуть брати гору, що вимагає особливої уваги до того, як і яку інформацію надають громадськості.

Ключовий принцип кризової комунікації – це відкритість і прозорість. У критичний момент компанії чи організації не повинні «замикатися» в собі, ігноруючи ситуацію чи сподіваючись, що вона вирішиться сама собою. Мовчання або відсутність комунікації часто призводять до погіршення ситуації через поширення чуток і виникнення непорозумінь.

Принцип «не замикатися» означає, що компанії повинні бути готові швидко реагувати, надавати відкриту інформацію та чітко пояснювати, що відбувається. Це також включає надання чітких планів дій, стратегії подолання кризи та прогнозів щодо майбутнього.

Одним із центральних елементів кризової комунікації є швидкість та точність інформації. Під час кризи особливо важливо швидко реагувати на події і надавати точні відомості ЗМІ та громадськості. Також важливо бути відвертими, навіть якщо інформація є складною чи неприємною. Хоча визнавати помилки чи невизначеність непросто, відкрите визнання проблеми створює довіру до джерела інформації і дає змогу зберегти контроль над ситуацією.

Така комунікація сприяє зменшенню паніки, оскільки громадськість маючи чітке уявлення про ситуацію, може сприймати кризу більш спокійно, усвідомлюючи, що влада чи керівництво організації працюють над її подоланням. Така комунікація також сприяє запобіганню чуткам, оскільки,

коли організація надає чіткі й своєчасні пояснення, зменшується ймовірність їх виникнення.

Для заспокоєння громадськості та контролю за ситуацією важливим є контроль за емоційною реакцією громадськості. Саме тому кризовому менеджерові важливо регулювати тон комунікації, використовуючи не лише факти, а й психологічні прийоми для заспокоєння аудиторії. Наприклад, надання підтримки постраждалим, заклики до спільних зусиль та єдності можуть стати важливими елементами такої комунікації. Важливо надавати чітку і зрозумілу інформацію про те, яких заходів вжито для усунення проблеми (наприклад, щодо заходів безпеки, відновлення послуг, ремонтних робіт тощо).

Отже, кризова комунікація – це не лише інструмент, що допомагає компанії чи організації ефективно реагувати на кризові ситуації, а й стратегічний підхід до управління інформацією в періоди високого ризику. Вона вимагає науково обґрунтованих принципів, швидкості, прозорості та відвертості. Лише за дотримання цих принципів можна досягти оптимального результату в кризовій ситуації: зберегти довіру, мінімізувати репутаційні втрати та забезпечити стабільність організації.

Таким чином, кризова комунікація – це не просто техніка управління інформацією, а невід'ємна частина стратегії сталого розвитку для будь-якої організації в умовах змінного й часто непередбачуваного середовища.

Основні функції менеджера з управління комунікаціями під час кризи визначають важливі аспекти стратегії комунікаційної роботи в кризових ситуаціях. Це включає не лише ефективну організацію та швидке реагування, а й стратегічне планування та постійний моніторинг ситуації.

Ключовими моментами, на яких повинні фокусуватися менеджери з комунікацій є:

- чітка позиція фірми, але без надмірної прямолінійності, що дозволяє залишити простір для гнучкості в управлінні ситуацією;
- залучення керівництва до кризових комунікацій, що важливо для демонстрації рішучості та відповідальності організації;
- підтримка з боку експертів та авторитетних осіб (аналітиків, журналістів, юристів) для зміцнення довіри до позиції фірми;
- централізація комунікації для уникнення плутанини та забезпечення єдності в інформаційному просторі компанії;
- співпраця з медіа для правильного інформування громадськості, мінімізуючи спроби журналістів створювати сенсації;
- інформування працівників на всіх етапах кризи, що сприяє збереженню морального духу в організації;
- управління емоціями та недопущення емоційного нагнітання, яке може посилити кризу;
- позиціонування після кризи для відновлення репутації компанії і її

майбутнього розвитку;

- моніторинг реакцій і коригування інформації для забезпечення ефективності комунікаційної стратегії і постійного вдосконалення процесів.

Таким чином, кризова комунікація потребує системного і обґрунтованого підходу, що охоплює чітке управління інформацією, організацію єдиного фронту в кризових ситуаціях, а також врахування психологічного аспекту взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Запитання для самоконтролю за темою 7

1. Що таке кризова комунікація, і чому вона вважається окремою галуззю знань?
2. Які основні принципи кризової комунікації? Поясніть їх значення.
3. Які основні проблеми виникають при кризах, з точки зору бізнес-комунікацій?
4. Чому важливо не «замикатися» під час кризи? Як це може вплинути на результат кризової ситуації?
5. Які основні характеристики мають регулярні та нерегулярні економічні кризи? Як вони впливають на кризові комунікації?
6. Що таке «інформаційний дефіцит» під час кризи, і як це впливає на громадську думку та поведінку?
7. Як швидка та відверта комунікація допомагає зменшити чутки й паніку під час кризи? Наведіть приклади.
8. Як кризовий менеджер повинен реагувати на негативні емоції громадськості під час кризи?
9. Чому дефіцит інформації під час кризи може призвести до емоційної оцінки ситуації, а не раціональної?
10. Які комунікаційні стратегії допомагають зміцнити довіру до компанії під час кризи?

Теми реферативних виступів за темою 7

1. Криза як етап розвитку організації: ознаки, фази та наслідки (розкрити природу криз у життєвому циклі компанії, виділити основні етапи проходження кризи, охарактеризувати комунікаційні виклики на кожному з них).
2. Типологія криз у бізнесі: (розкрити класифікацію криз за масштабом, причинами, сферою виникнення, тривалістю, рівнем впливу тощо).
3. Економічні кризи та їхній вплив на бізнес-комунікації (розкрити, як фінансові труднощі, інфляція, падіння попиту змінюють характер ділових комунікацій; як компанії коригують свої комунікаційні стратегії в умовах економічного спаду).

-
4. Стратегії комунікацій під час антикризового управління на підприємстві (розкрити інструменти інформування персоналу, клієнтів, партнерів у період невизначеності; підтримка довіри, запобігання паніці, прозорість дій).
 5. Відновлення комунікаційної довіри після кризи: принципи та практики (розкрити способи повернення репутації, відновлення зв'язків з партнерами й клієнтами, формування нових повідомлень після завершення кризи).
 6. Інформаційно-комунікаційне забезпечення бізнесу в умовах форс-мажору (розкрити, як підприємства організовують інформаційну підтримку під час стихійних лих, техногенних катастроф, воєнних дій, з прикладами реальних кейсів).
 7. Внутрішні комунікації в період організаційної кризи: адаптація персоналу (розкрити, як керівництво забезпечує обмін інформацією з працівниками під час змін, скорочень, реструктуризацій; методи збереження лояльності).
 8. Зовнішні бізнес-комунікації в умовах репутаційної кризи (розкрити методи публічного реагування на скандали, невдалі продукти, конфлікти з громадськістю; роль пресслужби, офіційних заяв, вибачень).
 9. Роль кризових комунікацій у збереженні конкурентних переваг фірми (розкрити, як грамотна комунікація під час кризи дозволяє компанії не тільки вижити, а й зміцнити ринкову позицію завдяки лояльності аудиторії).
 10. Комунікаційні помилки під час кризи: аналіз провальних кейсів (розкрити типові помилки у комунікаціях під час кризи – замовчування, дезінформація, агресія, невчасність – та їхні наслідки на прикладі конкретних компаній).

Тема 8 ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1 Суть інформаційних технологій та їх роль в комунікаційних процесах підприємства
- 8.2 Основні види інформаційних технологій та їх застосування в управлінських і операційних процесах
- 8.3 Інформаційні технології управління та роль спеціальних звітів у прийнятті управлінських рішень
- 8.4 Ефективність інтерфейсу системи підтримки прийняття рішень: ключові компоненти та вдосконалення

8.1 Суть інформаційних технологій та їх роль в комунікаційних процесах підприємства

У сучасному світі інформаційні технології (ІТ) є не просто інструментами для обробки та збереження даних, але й важливими факторами, що значно впливають на соціальну, економічну та культурну структуру суспільства.

Відповідно до визначення ЮНЕСКО, **інформаційні технології** – це комплекс взаємозалежних наукових, технологічних та інженерних дисциплін, що вивчають:

- методи ефективної організації праці людей, зайнятих опрацюванням і збереженням інформації;
- обчислювальну техніку і методи організації і взаємодії з людьми і виробничим устаткуванням;
- практичні додатки, а також пов'язані з усім цим соціальні, економічні і культурні проблеми.

Це визначення має широкий контекст, оскільки воно охоплює не лише технічні аспекти, а й соціальні, економічні та культурні наслідки впровадження ІТ.

Важливо зазначити, що розвиток інформаційних технологій потребує не тільки технічних знань, але й глибокого розуміння того, як ці технології впливають на різні соціальні та організаційні структури, зокрема в контексті підприємств.

Інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у налагодженні ефективного управління комунікаціями на підприємстві.

ІТ дозволяють автоматизувати та оптимізувати різноманітні бізнес-процеси, зокрема управління інформаційними потоками, взаємодію між підрозділами та інтеграцію підприємства з зовнішнім середовищем.

Сучасні ІТ забезпечують ефективне зберігання, обробку і захист величезних обсягів інформації. Це критично важливо для будь-якого підприємства, оскільки дозволяє прискорити процеси управління даними,

підвищити точність і забезпечити належний рівень безпеки інформації, що особливо важливо в умовах високих вимог до конфіденційності в сучасній економіці.

ІТ також сприяють створенню нових моделей організації праці, що дозволяють підприємствам оптимізувати робочі процеси і знижувати витрати часу на рутинні завдання завдяки технологіям автоматизації, електронним комунікаціям і цифровим інструментам для колективної роботи. Це підвищує продуктивність і забезпечує більш ефективну взаємодію між працівниками різних рівнів і підрозділів.

Завдяки впровадженню ІТ можна налагодити інтеграцію між людьми та виробничим обладнанням, що дозволяє автоматизувати та моніторити виробничі процеси з високою точністю і безпекою. Це важливо для досягнення оптимальної продуктивності та забезпечення безперервності бізнесу.

Інформаційні технології також змінюють соціальну структуру підприємства, трансформуючи корпоративну культуру, робочі процеси та комунікаційні канали. Вони сприяють створенню прозорих, гнучких і ефективних бізнес-моделей, що вимагає нових підходів до управління персоналом і вдосконалення організаційних структур.

ІТ не лише оптимізують внутрішні процеси, а й значно покращують взаємодію з зовнішнім середовищем, зокрема з клієнтами. Використання CRM-систем дає можливість ефективно взаємодіяти з ними, збирати і аналізувати дані про їхні уподобання та запити, що дозволяє надавати персоналізовані послуги і пропозиції, підвищуючи задоволеність і лояльність клієнтів.

ІТ також підтримують прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Системи Business Intelligence (BI) дозволяють аналізувати фінансові показники, тенденції на ринку та конкурентні переваги, що допомагає своєчасно виявляти проблеми і коригувати стратегію підприємства, адаптуючи її до змін на ринку.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації, питання кібербезпеки стало пріоритетним. ІТ забезпечують безперервний доступ до інформації та зберігають її безпеку, використовуючи сучасні технології збереження даних, хмарні обчислення та криптографію для захисту корпоративної інформації від витоків та ризиків.

Інформаційні технології також допомагають підприємствам бути гнучкими й адаптивними до змін на ринку завдяки гнучким ІТ-рішенням, таких як програмне забезпечення з відкритим кодом, модульні системи управління та інтеграція різних платформ. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в економічній ситуації, вимогах клієнтів та технологічних трендах. У процесі автоматизації виробничих процесів ІТ знижують вплив людського фактора на виконання рутинних завдань, що дає змогу підвищити ефективність і якість продукції або послуг. Від автоматизованих ліній на виробництві до використання чат-ботів і роботизованих систем для оброб-

ки замовлень – ці технології значно знижують витрати.

Інформаційні технології є важливим фактором інноваційного розвитку підприємств, оскільки дозволяють створювати нові продукти і послуги, що раніше були неможливими без використання високих технологій. Вони є основою для розвитку таких інноваційних напрямків, як електронна комерція, FinTech, медичні технології, smart-технології в побуті, і відкривають нові можливості для створення бізнес-моделей.

ІТ допомагають підприємствам зберігати конкурентоспроможність, оптимізуючи бізнес-процеси, покращуючи якість обслуговування клієнтів та знижуючи витрати. Завдяки аналітиці ринку і споживчих тенденцій, підприємства можуть швидше реагувати на зміни, що дозволяє їм утримувати лідерські позиції на ринку..

Отже, інформаційні технології стали невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища. Вони допомагають не тільки підвищити ефективність комунікаційних процесів всередині підприємства, а й сприяють більш гнучкому, безпечному і інноваційному управлінню зовнішніми і внутрішніми аспектами бізнесу. Впровадження ІТ у підприємницьку діяльність змінює не лише технологічні процеси, а й соціальні, економічні та культурні аспекти організації, що, в свою чергу, підвищує її конкурентоспроможність на ринку.

8.2 Основні види інформаційних технологій та їх застосування в управлінських і операційних процесах

Існує кілька основних видів інформаційних технологій (ІТ), кожен з яких має своє застосування залежно від характеру завдань, які потрібно вирішити. Серед них:

1. Інформаційні технології опрацювання даних
2. Інформаційні технології керування
3. Інформаційні технології підтримки прийняття рішень
4. Інформаційні технології експертних систем

Розглянемо ці види ІТ докладніше.

1. *Інформаційні технології опрацювання даних.* Цей вид ІТ використовується для розв'язання чітко структурованих задач, де відомі вхідні дані і існують заздалегідь визначені алгоритми чи процедури обробки. Він зазвичай застосовується для автоматизації рутинних і часто повторюваних операцій, які виконуються на рівні операційної діяльності.

Технології опрацювання даних використовуються для виконання завдань, що мають чіткі алгоритми та визначені процеси, таких як ведення обліку або складання стандартних звітів. Це дозволяє значно знизити навантаження на персонал, особливо на працівників, які виконують повторювані операції що, своєю чергою, підвищує продуктивність праці.

Цей тип ІТ застосовується в операційній діяльності, яка містить:

-
- опрацювання даних про операції, які здійснює підприємство;
 - створення періодичних звітів про стан справ на підприємстві;
 - оформлення відповідей на поточні запити та підготовка документів чи звітів.

Наприклад, щоденний звіт про надходження та видачу готівки в банку, який формується для контролю балансу готівки, або запит до бази даних по кадрах, що дозволяє отримати інформацію про вимоги до кандидатів на певну посаду.

У цьому контексті, важливою частиною є організація збереження даних для подальшого використання. Створення баз даних для зберігання інформації, яка використовуватиметься для підготовки звітів або в майбутньому для іншої операційної діяльності, є важливою складовою цієї технології.

2. Інформаційні технології керування. Інформаційні технології керування орієнтовані на автоматизацію процесів управлінської діяльності, які включають планування, контроль, координацію та управління ресурсами підприємства. Вони дозволяють менеджерам на різних рівнях отримувати необхідну інформацію для прийняття рішень, що стосуються управління організацією.

Ці технології широко використовуються для підтримки процесів прийняття управлінських рішень на підприємствах. Вони дозволяють інтегрувати інформацію з різних підсистем організації для ефективного планування і контролю її діяльності.

3. Інформаційні технології підтримки прийняття рішень. Цей тип технологій допомагає в аналізі складної інформації та оціненні варіантів для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Вони використовуються в ситуаціях, коли необхідно оцінити різні сценарії і можливі наслідки прийнятих рішень.

ІТ підтримки прийняття рішень дозволяють менеджерам орієнтуватися в складних та невизначених ситуаціях, приймаючи обґрунтовані рішення, що базуються на аналітичних даних і прогнозах. Зазвичай вони використовуються для стратегічного управління та довгострокового планування.

4. Інформаційні технології експертних систем.

Експертні системи – це спеціалізовані ІТ, які імітують процеси прийняття рішень фахівців або експертів у певній галузі. Вони застосовуються для вирішення задач, що потребують висококваліфікованих знань, які можуть бути занесені у вигляді правил або моделей для подальшого використання в автоматизованому режимі.

Ці системи є корисними для вирішення проблем, де існує велика кількість варіантів рішень та необхідні глибокі спеціалізовані знання. Вони можуть бути використані для діагностики, консультування та в інших сферах, де є потреба в знаннях, що важко формалізуються для звичайних

інформаційних систем.

Отже, інформаційні технології розвиваються в напрямку підтримки різних рівнів управлінських і операційних завдань. Від простого опрацювання даних до складних систем, що підтримують прийняття рішень, ІТ сьогодні забезпечують підприємствам високу ефективність, автоматизацію процесів і можливість знижувати витрати на операційні функції. Важливо, що кожен з видів ІТ відповідає за свою частину підприємницької діяльності, сприяючи підвищенню продуктивності та створенню конкурентних переваг.

Інформаційна технологія опрацювання даних має кілька ключових особливостей, які відрізняють її від інших технологій. Ці особливості зумовлені специфікою задач, які вона вирішує, а також вимогами, які ставляться до роботи з даними. Ось деякі з них:

1. *Виконання необхідних завдань з опрацювання даних.* Кожне підприємство має забезпечити наявність і збереження даних про свою діяльність, що є обов'язковою вимогою законодавства. Дані використовуються для контролю та забезпечення прозорості бізнес-процесів. Тому в будь-якій організації має бути належним чином розроблена інформаційна система для опрацювання даних.

Це відображає важливість законодавчих вимог, зокрема в бухгалтерії, фінансах та інших регульованих сферах, де необхідно зберігати дані для можливих перевірок і контролю.

2. *Рішення лише добре структурованих завдань, для яких можна розробити алгоритм.* ІТ опрацювання даних найкраще працюють з добре структурованими завданнями, де є чіткі вхідні дані та алгоритми їх обробки. Це включає стандартні операції, такі як обробка рахунків, ведення обліку та складання звітів.

Оскільки ці завдання мають чітко визначені параметри, можна застосовувати стандартизовані алгоритми, що робить їх виконання швидким і ефективним. Цей підхід не підходить для складних чи непередбачуваних ситуацій, що потребують творчого підходу або гнучкості.

3. *Виконання стандартних процедур опрацювання.* Всі організації дотримуються стандартних процедур для обробки даних, які визначені нормативними документами. Це допомагає забезпечити однорідність процесів у різних організаціях та уникнути помилок у виконанні завдань.

Наявність стандартизованих процедур забезпечує єдиний підхід до обробки даних. Вони дозволяють автоматизувати рутинні операції і зменшити ймовірність людських помилок.

4. *Автоматизація основного обсягу робіт.* Технологія опрацювання даних спрямована на виконання більшості завдань в автоматичному режимі з мінімальною участю людини. Це дозволяє значно підвищити продуктивність та знизити витрати на виконання повторюваних завдань.

Автоматизація дозволяє не лише заощаджувати час, а й зменшувати

ймовірність помилок, які можуть виникати під час виконання рутинних завдань вручну.

5. *Використання деталізованих даних.* Записи про діяльність підприємства мають високий рівень деталізації, що дозволяє проводити ревізії та перевірки на різних етапах операцій. Це особливо важливо для аудиту і забезпечення внутрішнього контролю.

Деталізація даних дозволяє легко здійснювати перевірки, відслідковувати всі етапи операцій і забезпечувати високий рівень прозорості бізнес-процесів. Важливою є можливість перевірки даних як у хронологічному порядку (від початку періоду до кінця), так і в зворотному напрямку.

6. *Акцент на хронологію подій.* Важливим аспектом є хронологічне упорядкування даних, що дозволяє зберігати точну послідовність подій. Це необхідно для збереження історії операцій, особливо при проведенні ревізій і для дотримання вимог законодавства щодо звітності.

Хронологічний порядок забезпечує точність і зручність для подальшого аналізу та створення звітів. Для підприємства важливо мати можливість відстежити будь-яку операцію на кожному етапі її виконання.

7. *Мінімальна допомога спеціалістів інших рівнів.* Технологія опрацювання даних повинна вимагати мінімальної допомоги від фахівців на інших рівнях. Зазвичай це означає, що працівники, які виконують операційні функції, можуть самостійно працювати з системою без залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Це також сприяє зниженню витрат на навчання і підвищує ефективність роботи персоналу. Водночас зменшується навантаження на висококваліфікованих спеціалістів, які можуть займатися більш складними завданнями.

Таким чином, ці особливості роблять технологію опрацювання даних надзвичайно ефективною для автоматизації рутинних і стандартних процесів, що є важливими для кожного підприємства. Вони допомагають знижувати витрати на виконання операцій, підвищувати точність і швидкість обробки даних, а також забезпечують високий рівень контролю і прозорості у всіх бізнес-процесах. Водночас важливо зазначити, що така технологія не підходить для складних, нестандартних завдань, які потребують творчого підходу чи гнучкості у прийнятті рішень.

8.3 Інформаційні технології управління та роль спеціальних звітів у прийнятті управлінських рішень

Інформаційна технологія управління (ІТУ) орієнтована на роботу в середовищі інформаційних систем управління і застосовується для вирішення задач, які мають менш чітко структуровану природу порівняно з завданнями, що вирішуються за допомогою інформаційних технологій опрацювання даних.

Основною метою ІТУ є задоволення інформаційних потреб усіх працівників підприємства, що залучені до прийняття управлінських рішень. Це включає як співробітників середнього управлінського рівня, так і вищих керівників, які приймають стратегічні для організації рішення.

На відміну від технологій опрацювання даних, ІТУ має більш широкий контекст використання, оскільки охоплює потреби керівників різних рівнів і функціональних підсистем підприємства. Вона надає не тільки інформацію про поточний стан справ, але й прогнозує ймовірні майбутні сценарії.

Застосування інформаційної технології управління має свої особливості.

Відмінною рисою ІТУ є здатність вирішувати задачі, що характеризуються вищим рівнем невизначеності та складності. Відсутність чітких і однозначних алгоритмів для вирішення задач означає, що система має бути гнучкою і здатною працювати з варіативною інформацією.

Ці технології часто використовуються для вирішення неструктурованих або напівструктурованих завдань, серед яких планування, прогнозування або стратегічне управління.

ІТУ використовуються для забезпечення інформаційних потреб працівників на різних рівнях управління. Це включає як оперативні звіти для нижчих рівнів, так і стратегічну інформацію для топ-менеджерів. Важливим є те, що ІТУ підходить для всіх функціональних підсистем організації, зокрема фінанси, маркетинг, логістика тощо.

Це означає, що ІТУ здатна інтегрувати інформацію з різних сфер діяльності підприємства, надаючи цілісну картину для прийняття рішень.

ІТУ забезпечує інформацію, яка описує не лише поточний стан підприємства, але й враховує історичні дані та прогнози на майбутнє. Це дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на аналізі тенденцій та прогнозах.

Така інформація необхідна для прогнозування майбутніх змін, для планування та коригування стратегій. Це може включати, наприклад, фінансові прогнози, аналітику ринку, прогнози потреб у ресурсах.

ІТУ надає різноманітні види звітів: від регулярних (щоденних, щотижневих, щомісячних) до спеціальних, що створюються за конкретними запитами або для вирішення конкретних задач. Така інформація може бути корисною для виявлення проблемних точок в діяльності компанії або для оцінки ефективності існуючих стратегій.

Структуровані звіти дозволяють керівникам на всіх рівнях швидко отримувати необхідну інформацію, що сприяє оперативному прийняттю рішень. Спеціальні звіти можуть створюватися для конкретних ситуацій або проблем, що потребують більш детального аналізу.

Отже, інформаційні технології управління мають важливу роль у підтримці прийняття рішень на всіх рівнях організації. Вони сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності, забезпечуючи керів-

ників усією необхідною інформацією для оцінки поточної ситуації та прогнозування майбутніх змін. Водночас, на відміну від технологій опрацювання даних, ІТУ орієнтовані на більш складні, малоструктуровані задачі, що вимагають гнучкості та адаптації до умов бізнес-середовища..

Для ефективного прийняття рішень на рівні управлінського контролю інформація має бути подана в агрегованому вигляді, тобто у формі, яка дозволяє чітко виявити тенденції зміни даних, визначити причини відхилень та розглянути можливі варіанти вирішення проблем. Це дозволяє керівникам на основі актуальної інформації оперативно приймати управлінські рішення.

Основними завданнями на етапі управлінського контролю є:

– *оцінення планового стану об'єкта керування.* Це перший крок у процесі управлінського контролю, коли визначається плановий стан або цільові показники для певного об'єкта управління (наприклад, фінансові цілі, виробничі показники тощо). Важливо, щоб планування було чітким і реалістичним, адже це служить базою для подальших порівнянь і оцінок.

Плановий стан – це свого роду орієнтир, від якого відштовхуються всі подальші оцінки та аналітика. Він дозволяє зрозуміти, де організація повинна бути в ідеальних умовах;

– *оцінення відхилень від планового стану.* Після того, як плановий стан визначено, наступним кроком є оцінка фактичних показників. Важливо порівняти поточні результати з планом і зафіксувати відхилення. Це дозволяє вчасно виявити проблеми та сфери, що потребують коригування.

Отримана оцінка відхилень є критично важливою для розуміння, наскільки добре підприємство виконує свої завдання, і де потрібно вжити заходів для виправлення ситуації. Відхилення можуть бути як негативними, так і позитивними;

– *виявлення причин відхилень.* На основі виявлених відхилень потрібно провести глибший аналіз, щоб з'ясувати їхні причини. Виявлення кореня проблеми дозволяє визначити найбільш ефективні заходи щодо її усунення.

Аналіз причин відхилень допомагає не лише вирішити поточну проблему, а й запобігти її повторенню в майбутньому. Це важливий етап для стратегічного управління, що дає можливість приймати рішення на основі реальних даних і фактичних ситуацій, а не на здогадках;

– *аналіз можливих рішень і дій.* Після того, як причинно-наслідкові зв'язки з'ясовано, необхідно розглянути різні варіанти рішень і дій для усунення виявлених проблем. Керівники мають оцінити можливі варіанти вирішення ситуації з урахуванням ресурсів, часу і ризиків, які можуть виникнути в процесі реалізації.

Цей етап є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Оцінка різних варіантів дій допомагає вибрати найбільш оптимальний

шлях для вирішення поточної проблеми або досягнення нової мети.

Роль інформаційної технології управління полягає в тому, що вона спеціалізується на створенні та обробці різних видів звітів, які допомагають менеджерам ухвалювати обґрунтовані рішення. Це можуть бути як регулярні, так і спеціальні звіти, що використовуються для контролю і аналізу діяльності підприємства.

Регулярні звіти створюються на основі заздалегідь визначеного графіка, який визначає час і періодичність їхнього складання (наприклад, щомісячний аналіз продажів). Ці звіти допомагають забезпечити постійний моніторинг виконання планів і завдань підприємства.

Регулярні звіти є важливим інструментом для підтримки ефективного контролю за бізнес-процесами. Вони дозволяють оперативно отримувати необхідну інформацію для прийняття короткострокових рішень та коригування стратегії.

Спеціальні звіти можуть бути створені за конкретними запитами або для аналізу нетипових ситуацій. Це може бути звіт про фінансові результати після великих інвестицій, або аналіз ефективності певної рекламної кампанії, що потребує детального і глибокого розгляду.

Спеціальні звіти надають можливість отримати детальну інформацію про конкретну ситуацію чи подію, яка вимагає оперативного аналізу та ухвалення рішень. Вони допомагають глибше розуміти проблеми і оперативно реагувати на зміни.

Таким чином, інформаційні технології управління мають важливе значення для процесу прийняття рішень на рівні управлінського контролю. Агреговані дані, що подаються в управлінських звітах, дозволяють керівникам ефективно відслідковувати тенденції, аналізувати відхилення і приймати рішення щодо коригування стратегії або дій підприємства. Регулярне створення таких звітів, а також надання можливості для створення спеціальних звітів, сприяє оперативному реагуванню на зміни та підтримує високий рівень контролю на всіх етапах управлінської діяльності.

Спеціальні звіти є важливим елементом управлінської діяльності, оскільки вони створюються на вимогу керівників або коли в компанії відбуваються незаплановані події. Такі звіти дозволяють швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та забезпечують керівництво актуальною інформацією для прийняття рішень. Спеціальні звіти можуть бути поділені на кілька типів залежно від їхнього змісту і призначення:

– *підсумкові звіти*, які об'єднують дані в окремі групи, сортують їх і представляють як проміжні або остаточні результати за різними аспектами діяльності. Ці звіти дозволяють зробити загальні висновки щодо ефективності роботи підприємства за певний період, наприклад, за місяць або квартал. Підсумкові звіти можуть використовуватися для моніторингу загальних показників діяльності, таких як обсяг продажів, витрати, виробництво тощо. Вони допомагають керівникам оцінити загальну карти-

ну і прийняти рішення на основі агрегованої інформації;

– *порівняльні звіти*, які містять дані з різних джерел або за різними ознаками, що дозволяє здійснювати порівняння. Вони можуть порівнювати фактичні показники з плановими, оцінювати результати у різних підрозділах або за різні періоди часу. Порівняльні звіти корисні для виявлення трендів та оцінки відхилень від встановлених стандартів. Наприклад, порівняння витрат за різні місяці або квартали дозволяє виявити підвищення витрат або ефективність різних стратегій;

– *надзвичайні звіти*, які містять інформацію про надзвичайні або виняткові події, що можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути ситуації, які виходять за межі нормального функціонування, наприклад, техногенні аварії, серйозні фінансові проблеми, порушення безпеки тощо. Надзвичайні звіти є важливими для швидкого реагування на кризові ситуації. Вони дозволяють керівництву оперативно отримувати важливу інформацію для прийняття невідкладних рішень.

Важливим аспектом для контролю господарської діяльності підприємства є управління за відхиленнями. Згідно з цією концепцією, звіти фокусуються на аналізі відхилень між фактичними та плановими результатами діяльності підприємства. Це дозволяє виявити, де і чому виникли відхилення від встановлених стандартів або планів, і вчасно вжити заходів для їх коригування.

Основними вимогами до звітів при управлінні за відхиленнями є такі:

– *звіт має бути створений лише тоді, коли фактичні показники відхиляються від встановлених стандартів або планів*. Це дозволяє зосередитися на проблемних зонах, де потрібно вжити заходів; уникнути перевантаження управлінців надмірною інформацією і фокусується на критичних питаннях;

– *у звіті дані повинні бути відсортовані за важливістю або критичними показниками, що безпосередньо впливають на відхилення*. Це дозволяє швидше виявити проблемні зони та вчасно реагувати. Це гарантує, що увага зосереджена на найбільш важливих аспектах діяльності, які потребують негайної уваги;

– *усі відхилення бажано показувати разом, щоб можна було оцінити зв'язок між ними*. Це дозволяє виявити загальні тенденції, які можуть вказувати на системні проблеми. Оцінка відхилень у контексті інших допомагає зрозуміти, чи є проблеми локалізованими, чи вони є частиною ширшого процесу або тенденції;

– *у звіті має бути чітко показано кількісне відхилення від встановленої норми*, що дозволяє оцінити масштаби проблеми і вжити відповідні коригувальні дії. Кількісні показники дозволяють визначити важливість і критичність відхилення, що є основою для визначення пріоритетів управлінських дій.

Для ефективного використання спеціальних звітів та управління за відхиленнями на підприємстві необхідно мати ефективну систему збору і обробки інформації. Це забезпечується завдяки базі даних, яка складається з двох основних компонентів:

- *операційних даних*, що накопичуються на основі операційної діяльності підприємства. Це можуть бути фінансові показники, інформація про виробничі процеси, витрати, продажі тощо. Вони є основою для оперативного контролю. Операційні дані дозволяють відстежувати поточний стан бізнесу, фіксуючи всі процеси в реальному часі;

- *планів та нормативних документів*. Планування, стандарти, бюджети та інші нормативні документи визначають очікуваний стан підприємства і слугують основою для порівняння з фактичними показниками. Це дозволяє виявляти відхилення і забезпечує базу для прийняття управлінських рішень. Плани і стандарти забезпечують структуру для оцінки ефективності діяльності підприємства. Вони виступають орієнтирами для оцінки відхилень і можливих коригувальних дій.

Отже, спеціальні звіти є ключовим елементом управління підприємством, оскільки вони дозволяють фокусувати увагу на відхиленнях від запланованих показників та надають можливість оперативно вжити коригувальні заходи. Важливими елементами цього процесу є управління за відхиленнями, використання агрегованих та порівняльних звітів для виявлення проблем, а також створення ефективної системи збору та обробки даних. Це дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення, покращувати управлінські процеси та підвищувати ефективність підприємства.

8.4 Ефективність інтерфейсу системи підтримки прийняття рішень: ключові компоненти та вдосконалення

Одним із важливих факторів, що визначають ефективність і зручність використання інформаційної технології прийняття рішень є **Інтерфейс системи підтримки прийняття рішень (СППР)**. Якість інтерфейсу впливає на швидкість, точність і легкість взаємодії користувача з системою, а також на її здатність надавати корисні та зрозумілі результати.

Інтерфейс можна розглядати через три основні компоненти:

- мова користувача;
- мова повідомлень;
- знання користувача.

1. **Мова користувача** – це спосіб взаємодії користувача з системою через різні ввідні пристрої. Вона охоплює всі дії, які користувач здійснює для введення даних і команд у систему, використовуючи такі засоби, як:

- клавіатура;
- електронні олівці або планшети для написання на екрані;

-
- джойстики, миші, трекпади;
 - голосові команди.

Однією з базових форм мови користувача є введення даних через форми. Користувач отримує вхідну форму (документ), заповнює її необхідною інформацією і вводить у систему. Система обробляє ці дані, аналізує їх і видає результат у вигляді вихідного документа заданої форми.

Простота і зручність введення даних через форму є важливим аспектом інтерфейсу, оскільки забезпечує ефективність роботи користувача, не відволікаючи його від основних завдань. Це особливо актуально в ситуаціях, коли потрібно часто вводити типові дані.

2. Мова повідомлень – це те, що користувач бачить на екрані комп'ютера або отримує в інших формах виведення: символи, графіка, кольори, звукові сигнали. Вона визначає, як система комунікує з користувачем через візуальні або аудіо засоби. Це :

- текстові повідомлення – інструкції, запити, повідомлення про помилки;
- графічні елементи – діаграми, графіки, інші візуальні елементи, що допомагають користувачеві зрозуміти дані;
- звукові сигнали – оповіщення або інші аудіоефекти, які можуть підказати користувачеві про певну подію або результат.

Вибір форми виведення повідомлень є важливим для забезпечення зрозумілості та оперативності взаємодії з системою. Зокрема, використання графічних елементів і кольорів може допомогти виділити важливі дані або акцентувати увагу на критичних елементах інформації.

3. Знання користувача – не тільки те, що користувач знає, під час роботи із системою (план дій або інструкції), а й доступ до різноманітних допоміжних матеріалів, які можуть надаватися системою. До таких матеріалів належать:

- інструкції або підручники;
- довідкові матеріали та онлайн-підказки;
- опис кроків, необхідних для виконання завдання;
- системи допомоги або FAQ.

Однією з важливих складових ефективного інтерфейсу є здатність системи допомогти користувачеві знайти необхідну інформацію або підказку для виконання завдання. Це дозволяє знижувати рівень стресу у користувача і підвищувати ефективність роботи з системою.

Ще одним важливим аспектом інтерфейсу є форма діалогу між користувачем і системою, яка визначає, як система взаємодіє з користувачем для збору даних і надання результатів. Найпоширеніші форми діалогу включають:

– *режим запитання-відповідь*. Користувач вводить питання або запит у систему, а система надає відповідь або діє відповідно до запиту. Це може

бути як стандартне запитання (наприклад, «Які дані є про продажі цього місяця?»), так і складніші питання, що потребують аналізу інформації. Режим запитання-відповідь є одним із найбільш інтуїтивно зрозумілих, оскільки він відображає природний процес взаємодії людини з інформаційною системою, максимально спрощуючи введення даних;

– *командний режим*. Користувач вводить команди за допомогою клавіатури чи іншого пристрою, і система виконуватиме ці команди відповідно до запрограмованих алгоритмів. Командний режим є швидким та ефективним для досвідчених користувачів, але може бути складним для тих, хто не знайомий з системою або має обмежені навички в роботі з комп'ютером;

– *режим меню*. У цьому режимі користувач вибирає відповідні опції з переліку, поданого у вигляді меню. Це може бути як основне меню з категоріями, так і підменю для вибору більш специфічних функцій. Режим меню є зручним для нових користувачів, оскільки він не вимагає знання складних команд або запитів. Це дозволяє користувачеві просто вибрати опцію і отримати потрібну функціональність;

– *режим заповнення пропусків у виразах*. Користувач вводить дані у пропуски, запропоновані комп'ютером. Це може бути корисно при формуванні звітів або інших типових документів. Цей режим зручний для автоматизації рутинних процесів і зменшує кількість помилок, оскільки система допомагає користувачу правильно заповнювати документи або дані.

Таким чином, інтерфейс системи підтримки прийняття рішень є критично важливим для її ефективності та зручності використання. Вибір мови користувача, мови повідомлень і знань користувача визначає, наскільки легко та швидко користувач зможе взаємодіяти з системою та отримувати потрібну інформацію для прийняття рішень. Різні форми діалогу (запитання-відповідь, командний режим, меню, заповнення пропусків) надають користувачеві можливість вибору найбільш зручного способу взаємодії, що підвищує ефективність і гнучкість інформаційних технологій.

Удосконалення інтерфейсу системи підтримки прийняття рішень безпосередньо залежить від розвитку трьох основних компонентів: мови користувача, мови повідомлень та знань користувача. Необхідно, щоб інтерфейс мав такі ключові можливості:

- маніпулювати формами діалогу, адаптуючи їх залежно від етапу ухвалення рішення та вибору користувача;
- передавати дані до системи через різноманітні засоби введення, зокрема клавіатуру, мишу, сенсорні екрани чи голосові команди;
- отримувати дані від різних пристроїв та обробляти їх у різних форматах (текстовому, графічному, звуковому);
- гнучко підтримувати користувача, надаючи йому допомогу за запитом, підказки або доступ до довідкової інформації.

Ці можливості дозволяють зробити взаємодію з системою більш інтуїтивною, зручною та ефективною, що є важливим для забезпечення високої якості підтримки прийняття рішень на різних рівнях управління.

Найбільший прогрес у сфері комп'ютерних інформаційних технологій спостерігається в розробці експертних систем, які дають можливість спеціалісту отримувати консультації експертів з різних питань, за якими ці системи накопичили знання. Важливо, що не кожна компанія має можливість тримати в штаті фахівців для розв'язання всіх проблем, тому експертні системи дозволяють зберігати знання експертів в пам'яті комп'ютера і використовувати їх за необхідності.

Відмінності між експертними системами та системами підтримки прийняття рішень полягають у такому:

- у системах підтримки прийняття рішень користувач самостійно приймає рішення, що ґрунтуються на його розумінні проблеми. Натомість експертні системи пропонують рішення, яке часто виходить за межі можливостей користувача, надаючи йому готові рекомендації, які не завжди можуть бути повністю зрозумілі без спеціальних знань;

- експертні системи мають здатність пояснювати свої міркування та логіку, що стоїть за прийняттям рішення. Це пояснення може бути навіть важливішим для користувача, ніж саме рішення, оскільки дає можливість зрозуміти, чому вибрано певне рішення. Системи підтримки прийняття рішень, як правило, не пропонують такого рівня пояснення;

- в експертних системах ключовим компонентом є знання, яке спеціалісти вносять у систему для подальшого використання. Ці знання формуються за допомогою правил, фактів і алгоритмів, які дозволяють системі надавати точні та обґрунтовані рекомендації. У системах підтримки прийняття рішень знання також використовуються, але їх роль часто зводиться до підтримки аналізу даних і розробки варіантів рішень, а не до глибокого втручання у процес ухвалення рішення.

Отже, основна ідея експертних систем полягає в тому, щоб автоматизувати доступ до експертних знань, забезпечуючи компаніям чи користувачам швидку і точну консультацію з проблем, які потребують спеціальних знань. Це дозволяє зменшити витрати часу і ресурсів на пошук експертних рішень та підвищити ефективність ухвалення рішень у складних і спеціалізованих сферах.

Інформаційні технології, що використовуються в експертних системах, включають такі основні компоненти:

Інтерфейс користувача. Це частина системи, через яку спеціаліст взаємодіє з експертною системою. Інтерфейс дозволяє вводити інформацію та команди в систему, а також отримувати результати. Команди зазвичай включають параметри, що спрямовують процес обробки знань. Вихідна інформація, як правило, подається у вигляді значень, що присвоюються

змінним. Важливою особливістю є можливість отримувати не тільки рішення, але й пояснення щодо кожного кроку, що система зробила для досягнення результату.

Пояснення можуть бути двох видів: пояснення, що надаються за вимогою, коли користувач у будь-який момент може звернутися до системи із запитом пояснити її дії; пояснення рішення, що надаються після отримання результату, коли користувач може запросити детальне пояснення процесу прийняття рішення, що включає розбір кожного етапу міркувань системи.

База знань. Це центральний компонент експертної системи, що містить факти про проблемну галузь та їх логічні взаємозв'язки. Основним елементом бази знань є правила. Правило описує умови, за яких має бути виконана певна дія. Воно складається з двох частин: умова – ситуація, яка може бути виконана або не виконана; дія – те, що має бути зроблено, якщо умова виконується.

Інтерпретатор. Це частина системи, яка відповідає за обробку даних у базі знань. Він виконує опрацювання правил за певним порядком, проходячи по кожному правилу послідовно. Інтерпретатор також може взаємодіяти з іншими компонентами системи, такими як база даних або блоки розрахунків і коректування даних, що допомагає у більш складних обчисленнях.

Модуль створення системи. Він використовується для створення набору ієрархії правил, що становлять базу знань. Він допомагає фахівцям розробляти логічні структури і взаємозв'язки між знаннями для вирішення специфічних задач.

Оболонка експертних систем. Вона є готовим програмним середовищем, яке може бути адаптоване для вирішення конкретних проблем шляхом створення відповідної бази знань. Використання оболонок експертних систем значно прискорює процес розробки порівняно з написанням програмного коду з нуля, оскільки вже мається готова структура, яку можна налаштувати для конкретної галузі.

Для подання бази знань у експертних системах часто використовуються мови програмування, які спеціально розроблено для таких завдань, зокрема Лісп та Пролог. Проте також можна використовувати й інші відомі алгоритмічні мови, залежно від конкретних вимог до системи.

Таким чином, експертні системи є потужним інструментом для автоматизації прийняття рішень, заснованих на знаннях фахівців. Вони допомагають зберігати, організовувати і використовувати знання, що дозволяє здійснювати консультування та прийняття рішень без необхідності залучати експертів безпосередньо для кожної конкретної ситуації. Системи базуються на логічних правилах та механізмах, що підтримують точність, обґрунтованість і надійність прийнятих рішень.

1. Розкрийте суть інформаційних технологій відповідно до означення ЮНЕСКО.
2. Обґрунтуйте роль інформаційних технологій у сучасному соціально-економічному розвитку.
3. Поясніть значення ІТ у формуванні та підтримці комунікаційних процесів підприємства.
4. Охарактеризуйте вплив інформаційних технологій на організаційну структуру та корпоративну культуру підприємства.
5. Проаналізуйте роль ІТ у взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем і клієнтами.
6. Охарактеризуйте основні види інформаційних технологій та сфери їх застосування на підприємстві.
7. Розкрийте суть інформаційних технологій опрацювання даних та їх роль в операційній діяльності.
8. Поясніть основні особливості технології опрацювання даних та її обмеження.
9. Охарактеризуйте інформаційні технології управління та їх відмінність від технологій опрацювання даних.
10. Поясніть роль інформаційних технологій управління у забезпеченні управлінського контролю.
11. Розкрийте значення агрегованої інформації для прийняття управлінських рішень.
12. Охарактеризуйте основні завдання управлінського контролю в системі ІТ управління.
13. Проаналізуйте роль регулярних та спеціальних звітів у процесі прийняття управлінських рішень.
14. Поясніть суть управління за відхиленнями та вимоги до відповідних звітів.
15. Розкрийте значення бази даних (операційні дані та плани) у формуванні управлінських звітів.
16. Охарактеризуйте поняття системи підтримки прийняття рішень (СППР) та її функціональне призначення.
17. Поясніть ключові компоненти інтерфейсу СППР та їх вплив на ефективність роботи користувача.
18. Проаналізуйте основні форми діалогу між користувачем і СППР та їх переваги.
19. Охарактеризуйте відмінності між системами підтримки прийняття рішень та експертними системами.
20. Розкрийте структуру експертної системи та роль її основних компонентів у прийнятті рішень.

1. Інформаційні технології як основа сучасних бізнес-комунікацій (розкрити суть інформаційних технологій, їхню роль у забезпеченні ефективної комунікації між працівниками, керівництвом та зовнішніми стейкхолдерами).
2. Класифікація сучасних інформаційних технологій у сфері комунікацій (розкрити основні види ІТ, що використовуються у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях підприємств: електронна пошта, CRM, ERP, корпоративні портали, месенджери).
3. Хмарні технології в організації бізнес-комунікацій (розкрити переваги використання хмарних сервісів для зберігання, обміну та доступу до інформації в режимі реального часу).
4. Роль CRM-систем у налагодженні зовнішніх комунікацій із клієнтами (розкрити, як CRM-технології дозволяють систематизувати клієнтську базу, автоматизувати комунікацію та підвищити якість обслуговування).
5. ERP-системи як інструмент управління внутрішньою інформаційною взаємодією (розкрити можливості ERP-систем у координації діяльності різних підрозділів підприємства, інтеграції даних і покращенні управлінських рішень).
6. Корпоративні комунікаційні платформи: функції, переваги, ризики (розкрити специфіку використання платформ типу Slack, Microsoft Teams, Zoom у бізнесі; їх вплив на продуктивність і культуру комунікації).
7. Соціальні мережі як інструмент зовнішніх бізнес-комунікацій (розкрити використання Facebook, LinkedIn, Instagram та інших платформ для PR, реклами, зворотного зв'язку та формування бренду).
8. Автоматизація комунікаційних процесів: Chatbot, email-маркетинг, розсилки (розкрити, як автоматичні сервіси полегшують повторювані комунікаційні задачі, забезпечують швидкість реагування та індивідуалізацію).
9. Інформаційна безпека в цифрових комунікаціях підприємства (розкрити загрози, пов'язані з використанням ІТ у комунікаціях, і методи захисту інформації: шифрування, доступ за правами, політика безпеки).
10. Перспективи розвитку ІТ у сфері бізнес-комунікацій: штучний інтелект, big data, аналітика (розкрити новітні тренди в застосуванні ІТ для прогнозування поведінки споживачів, персоналізації комунікацій та прийняття управлінських рішень).

Інформаційні джерела

1. Бізнес-комунікації в менеджменті. Практикум : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук Г. Я. Митрофанової, д-ра екон. наук Ю. Є. Петруні. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. 62 с.
2. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 304 с.
3. Шульгіна Л. М. Бізнес-комунікації: навчально-методичний комплекс: навч. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2023. 151 с.
4. Віннікова І. І. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2017. № 14. С. 270-285.
5. Восс К., Рез Т. Ніколи не йдіть на компроміс. Техніка ефективних переговорів. Київ : Наш формат, 2019. 263 с.
6. Етика ділового спілкування : навчальний посібник / Т. Б. Гриценко та ін. К. : Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
7. Креол Флемінг. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. Київ : Клуб сімейного дозвілля, 2020. 240 с.
8. Ларі Кінг, Білл Гілберт. Як розмовляти будь з ким, будь-коли і будь-де. Секрети успішного спілкування. Київ : Моноліт-Bizz, 2023. 204 с.
9. Попова О. В. Формування вмінь ділового спілкування фахівців технічного профілю : монографія. Харків : Харківський національний університет педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди, 2016. 233 с.
10. Рахліс В., Павленко О. Переговори і медіація : підручник для підготовки професійного переговорника. Дніпро : Гудвін, 2020.
11. Снітинський В., Завальницька Н., Брух О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі. Львів : Магнолія, 2017. 287 с.
12. Тимохова Г. Б. Етика в рекламній та PR-діяльності. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018.
13. Шульгіна Л., Тищенко О. Інтернет комунікації та їх вплив на конкурентні позиції підприємства // *Актуальні проблеми економіки і управління*, Вип. 10, 2017.
URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66908/pdf_50

Віталій Володимирович Зянько
Марія Миколаївна Настенко

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Навчальний посібник

Рукопис оформила *М. Настенко*

Редактор *І. Гай*

Оригінал-макет виготовила *Т. Старічек*

Підписано до видання 03.08.2026 р.
Гарнітура Times New Roman.
Зам. № P2026-103.

Видавець та виготовлювач
Вінницький національний технічний університет,
Редакційно-видавничий відділ.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, 21021.
press.vntu.edu.ua;
E-mail: rrvv@vntu.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.