



## ТЕМА 7

# КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

- 7.1. Управлінські комунікації: поняття, сутність, різновиди
- 7.2. Організація комунікаційного процесу
- 7.3. Комунікаційний менеджмент
- 7.4. PR у менеджменті

### **7.1. Управлінські комунікації: поняття, сутність, різновиди**

Комунікація є однією з фундаментальних основ існування суспільства, еволюція розвитку якої налічує тисячі років. На підтвердження цього факту історики виділили чотири революції, пов'язані з технічними засобами комунікації:

- 1) виникнення людської мови (40 тисяч років тому);
- 2) розвиток писемності;
- 3) винахід друкарського верстата;
- 4) розвиток електронних мас-медіа.

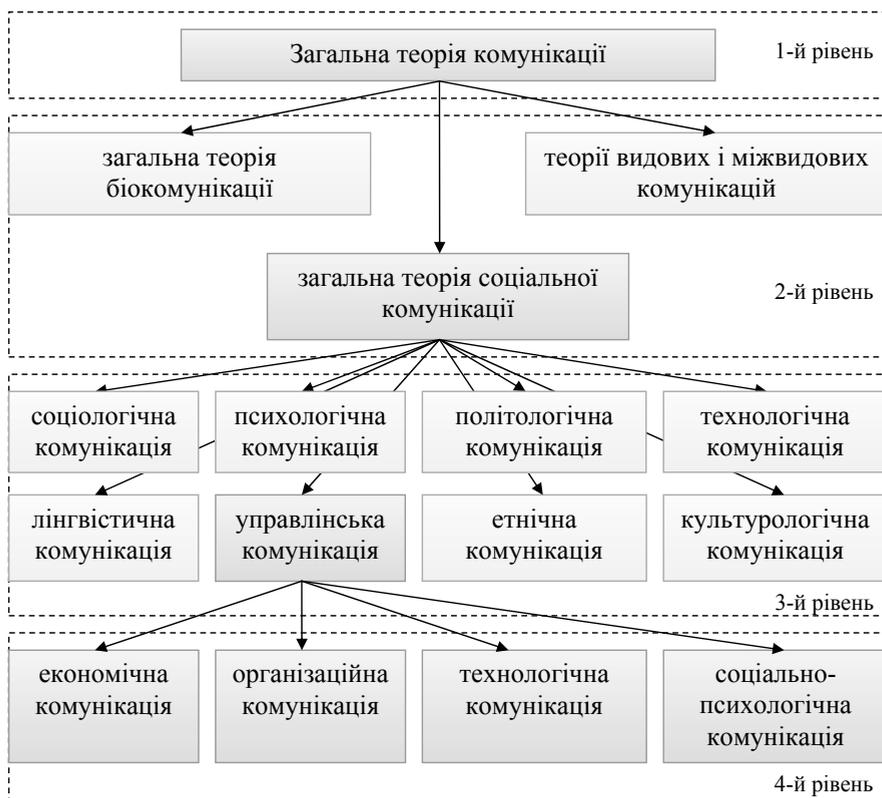
Розвиток сучасної науки зумовив поділ «загальної комунікації» на безліч складових, які стали предметами досліджень різних фахівців.

Сам термін «комунікація» походить від латинського *communico* – роблю спільним, з'єдную, спілкуюсь. Відповідно *communication* означає шлях повідомлення чи передачу інформації від людини до людини завдяки спілкуванню.

Поступово, з розвитком теорії комунікації, значення латинського терміна значно розширилось та набуло різного тлумачення. Наприклад, Ч. Кулі під комунікацією розуміє «механізм, завдяки якому забезпечується існування та розвиток людських відносин і який поєднує в собі всі розумові символи, засоби їх передання у просторі та зберігання у часі» [9]. П. Сміт, К. Беррі та А. Палфорд вважають, що комунікація – «акт передачі інформації від мозку однієї людини до мозку іншої людини» [9]. А в трактуванні Є. Ромата «комунікація – соціально зумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистого і масового спілкування через різні канали за допомогою різних комунікаційних засобів» [11].

Наведені вище визначення свідчать про багатоаспектність поняття «комунікація», яке вирізняється значним спектром поглядів та підходів до розуміння його

сутності. Зокрема, М. Василик виділяє три основні види комунікації: 1) загальна теорія біокомунікації; 2) теорії видових і міжвидових комунікацій; 3) загальна теорія соціальної комунікації [9]. Водночас ці види комунікації поділяють на підвиди (рис. 7.1), і управлінська (менеджерська) комунікація розташована на третьому рівні класифікаційної системи. Тобто «загальна теорія комунікації» → «загальна теорія соціальної комунікації» → «управлінська комунікація».



**Рис. 7.1.** Види комунікацій

У менеджменті застосовують й інший поділ комунікацій відповідно до кількості задіяних учасників [11]:

- внутрішня (спілкування людини із самою собою);
- міжособистісна (спілкування між двома людьми);
- комунікація в малих групах (кількість учасників від трьох до дев'яти);
- публічна (від десяти до ста учасників);
- організаційна (від ста учасників до тисячі);
- масова (кількість учасників перевищує тисячу).

В іншій класифікаційній системі управлінські канали комунікації поділяють на дві групи: персональну та масову комунікації. Персональна комунікація – особисте спілкування людей завдяки телефонній розмові, приватному листуванню, «бесіді» в чатах

та ін. Масова комунікація передбачає поширення певного повідомлення без особистого контакту з аудиторією чи з неналаштованим зворотним зв'язком. Прикладами масової комунікації є публікація звернень на сайті, в корпоративній мережі, газетах чи журналах, інтерв'ю на телебаченні чи радіо та ін. Отже, наведений вище ланцюг набуває такого вигляду: «загальна теорія комунікації» → «загальна теорія соціальної комунікації» → «управлінська комунікація» → «масова комунікація» або «особиста комунікація».

Однак, незважаючи на різні підходи до класифікації, всі різновиди управлінських комунікацій мають спільні риси та функціонують майже за однаковими схемами відповідно до законів загальної теорії. Тому тільки вивчення результатів досліджень теорії комунікації дає змогу зрозуміти сутність процесу комунікацій у менеджменті (однієї зі складових загальної теорії комунікацій) як з позиції системного аналізу та єдності комунікаційних процесів, так і з позиції впливу специфічних управлінських рис.

Управлінська комунікація розглядає систему загальних настанов, критеріїв та орієнтирів сфери взаємовідносин між менеджерами підприємств, компаній чи установ та їхніми підлеглими, партнерами, клієнтами з метою досягнення поставлених цілей.

Поняття «управлінська комунікація» складається з двох термінів:

- управління – управління суб'єктом, об'єктом чи інфраструктурою;
- комунікація – від латинського *communis*, що означає: роблю спільним, поєдную.

Особливості управлінських комунікацій більш яскраво розкриваються через **комунікаційні функції**: пізнавальну, методологічну, прогностичну та практичну.

*Пізнавальна функція* виявляється через опис певного об'єкта чи явища, накопичення та систематизацію отриманого дослідницького матеріалу, розроблення основних концептуальних положень пояснюючих механізмів управлінських комунікацій, інформаційний обмін та їхню взаємодію.

*Методологічна функція* завдяки консолідації знань комунікаційної реальності визначається розробкою ефективного способу наукового пізнання в певній сфері бізнесу (економічній, організаційній, технологічній, соціально-психологічній тощо).

*Прогностична функція* розкривається через визначення перспектив розвитку управлінських комунікацій, проведення наукових експериментів щодо розроблення чи введення технічних систем комунікації та через моделювання управлінських комунікаційних процесів за окремими групами (співробітниками, партнерами, клієнтами тощо) відповідно до очікуваного ефекту.

*Практична функція* передбачає надання рекомендацій для досягнення стратегії ефективною комунікацією; врахування об'єктивних і суб'єктивних чинників комунікаційного управлінського процесу; оптимізацію менеджером процесу комунікації щодо вибору каналу, обсягу, швидкості передання інформації тощо.

Зважаючи на всі зазначені аспекти, **управлінська комунікація** – це процес передавання та сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування за допомогою різних комунікаційних засобів у межах досягнення поставлених цілей.

**Управлінський комунікаційний процес** є механізмом передавання інформації через різні канали: від однієї особи до іншої або між групами людей. Цей процес може набувати різних форм залежно від кількості учасників, каналів, стратегій

та цілей. І саме тому існує велика кількість *комунікаційних моделей*, які можна умовно поділити на дві групи: 1) дослідницькі моделі, основною метою побудови яких є пояснення комунікаційних процесів; 2) моделі, які схематизовано та спрощено відображають реальний управлінський комунікаційний процес. З-поміж найвідоміших можна виділити комунікаційні моделі Аристотеля, Г. Лассвела, Шеннона – Вівера (її розширеною версією є модель Де Флюера), Н. Вінера, Осгуда – Шрамма, Р. Левіджа та Дж. Стейнера, К. Філла.

Перша відома модель управлінської комунікації належить давньогрецькому філософу Аристотелю, який у праці «Риторика» зазначив, що розмова складається з трьох елементів: з самого оратора, з предмета, про який він розповідає, та з особи, до якої він звертається. Схематично цей процес показано на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Модель комунікації Аристотеля [3]

Відповідно до грецької традиції мистецтва риторики ці три елементи в дещо зміненому вигляді застосовувались у середньовіччі та залишались незмінними майже до початку ХХ ст. Тільки під час розвитку масових комунікацій, як-от кіно, радіо, телебачення, цифрові медіа, виникла нагальна потреба в розширенні методів комунікацій в управлінні.

Другу модель комунікацій у 1948 р. на основі досвіду ведення пропаганди в армійських підрозділах під час Другої світової війни розробив американський вчений Гарольд Лассвел.

Комунікаційна модель Г. Лассвела розкриває управлінські комунікації через відповіді на п'ять основних запитань: «Хто? Що? Яким каналом? Кому? З яким ефектом?». Формула Г. Лассвела стала першою комплексною моделлю, яка відображає водночас структуру управлінського комунікаційного процесу, методи його дослідження та окремі елементи системи менеджменту (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Комунікаційна модель Г. Лассвела (1948 р.) [19]

Хто?	Комуникатор	Аналіз управління
Що?	Повідомлення	Аналіз змісту
Яким каналом?	Канал	Аналіз засобів і каналів
Кому?	Отримувач	Аналіз аудиторії
З яким ефектом?	Ефект	Аналіз результатів

Згідно із запропонованою структурою, Г. Лассвел виділяє п'ять розділів дослідження управлінських комунікацій, кожен з яких дає відповідь на певне запитання.

1. Щоб відповісти на запитання «Хто?», треба проаналізувати управління процесами комунікації, а саме дослідження комуникатора (менеджера чи будь-якого

джерела, звідки походить повідомлення) та чинників, які розпочинають і скеровують процес комунікації.

2. Щоб відповісти на запитання «Що?», треба здійснити аналіз змісту та емоційного тону наданих повідомлень і статистичний аналіз частоти згадування (повторення) через комунікаційні засоби.

3. Щоб відповісти на запитання «Яким каналом?», потрібен аналіз засобів і каналів, якими передається повідомлення (для масової комунікації це аналіз роботи мас-медіа) та обрання форм і методів надання інформації отримувачу в найбільш коректному та зрозумілому для нього вигляді.

4. Щоб відповісти на запитання «Кому?», треба здійснити аналіз аудиторії (особистої, публічної, масової, спеціалізованої, організаційної), що потрібно для комплексної результативності процесу управлінських комунікацій.

5. Щоб відповісти на запитання «З яким ефектом?», треба проаналізувати результати комунікаційного впливу на основі створеного інтересу до змісту повідомлення з боку отримувача.

У 1968 р. Г. Лассвел переглянув свою модель комунікації та запропонував більш сучасну і детальну її версію. Нова модель також характеризує процес за допомогою відповіді на певні запитання. Проте кількість і зміст запитань дещо змінились: «Хто? З яким наміром? В якій ситуації? З якими ресурсами? З якою стратегією? На яку аудиторію? З яким результатом?» (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

**Вдосконалена комунікаційна модель Г. Лассвела (1968 р.) [19]**

<b>Хто?</b>	Джерело	Аналіз управління
<b>З яким наміром?</b>	Мета повідомлення	Аналіз змісту
<b>У якій ситуації?</b>	Бар'єри	Ситуаційний аналіз
<b>З якими ресурсами?</b>	Ресурси	Аналіз методів, засобів і каналів
<b>З якою стратегією?</b>	Стратегія	Аналіз змісту засобів для досягнення цілей
<b>На яку аудиторію?</b>	Отримувач	Аналіз аудиторії
<b>З яким результатом?</b>	Ефект	Аналіз результатів

Запитання «Хто?» пов'язане з визначенням джерела інформації, яке не завжди є тотожним колу осіб, які передають повідомлення. Це може бути один і той самий менеджер, а можуть бути й різні особи. І визначення цього є, безперечно, важливим у процесі пошуку правильної відповіді на запитання.

Запитання «З яким наміром?» є основним, і тільки з'ясувавши істинну мету комунікатора (менеджера чи іншої особи, від якої походить повідомлення), можна формувати інші компоненти для забезпечення ефективного процесу.

Відповідь на запитання «У якій ситуації?» пов'язана з визначенням того, в якій ситуації здійснюється комунікаційний процес (сприятлива, несприятлива,

нейтральна). При цьому потрібно встановити наявність природних і штучних бар'єрів між комунікатором та аудиторією, які протидіють доведенню інформації до адресата, і намагатись мінімізувати їхній вплив.

Відповідаючи на запитання «З якими ресурсами?», потрібно врахувати, що ресурсами є комунікатори (менеджери, співробітники, партнери, клієнти), фінансові та інформаційні засоби, ефективні комунікаційні технології та методи їхньої реалізації.

Відповідаючи на запитання «З якою стратегією?», потрібно визначити правильну стратегію, тобто забезпечити найбільш ефективний спосіб досягнення результативної комунікації в управлінні. Стратегія – це не лише визначення перспективних цілей, але й розроблення адекватних засобів для їх досягнення. Управлінська комунікація визначається характером цілей, особливостями аудиторії, наявністю ресурсів та можливістю забезпечення надійним, швидким та ефективним зворотним зв'язком.

Запитання «На яку аудиторію?» пов'язане з обранням тих, кому адресоване повідомлення. Пошук власної аудиторії та вміння підібрати до неї відповідні засоби і способи комунікаційного впливу потребують високого професіоналізму та володіння методами і методиками конкретних соціальних досліджень.

Відповідаючи на запитання «З яким результатом?», отримують висновки щодо спільних зусиль усіх учасників комунікаційного процесу. І комунікація є ефективною, якщо поставлені цілі реалізовано у встановлені терміни і з найменшими витратами.

Отже, комунікаційна модель Ласвелла є водночас і моделлю дослідження комунікаційного процесу, і моделлю розгорнутого плану управлінських заходів – це її безперечна цінність. Проте вона має і суттєві недоліки: по-перше, модель є монологічною, по-друге, в ній немає зворотного зв'язку, завдяки якому процес комунікації є двостороннім, а не односпрямованим.

Третя комунікаційна модель побудована на аналогії з телефонним зв'язком. Її вперше запропонували К. Шеннон і В. Вівер у 1949 р. Їхня модель відтворює ситуацію розмови двох людей, які проживають у різних країнах і спілкуються різними мовами, але мають вирішити якесь питання по телефону. При цьому час розмови обмежений, а телефонний зв'язок нестабільний. Саме таку ситуацію намагались змоделювати К. Шеннон і В. Вівер у розробленій ними математичній теорії зв'язку (комунікації).

Схематично модель Шеннона – Вівера зображено на рис. 7.3:

- джерело – ініціатор телефонної розмови (той, хто передає повідомлення);
- повідомлення – інформація, що передається;
- телефонний передавач – кодувальний пристрій, який перетворює звукові хвилі в електричні імпульси;
- телефонний провід – канал;
- телефонний приймач (другий апарат) – декодер, який здійснює зворотне перетворення електричних імпульсів у звукові хвилі;
- отримувач – особа, якій адресовано повідомлення.

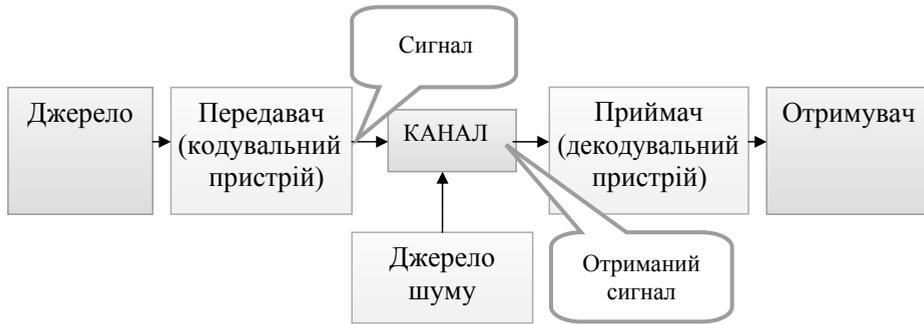


Рис. 7.3. Комунікаційна модель Шеннона – Вівера (1949 р.) [3]

Дослідники враховували, що розмова може супроводжуватись постійними перешкодами (шумами), які виникають на лінії зв'язку, частотний діапазон каналу може бути обмеженим, а абоненти можуть погано розуміти одне одного. На їхню думку, в такій ситуації співрозмовники намагаються максимізувати кількість інформації, що передається за допомогою лінії зв'язку. Аналогічним чином проаналізовано зв'язок за допомогою телеграфних і радіосистем. У процесі їх використання також виникають шуми, які в технічному розумінні є перекрученням і спотворюють зміст повідомлення.

Головною метою математичної теорії комунікації в той час була спроба відділити шуми від корисної інформації, яку передає джерело. За теорією К. Шеннона подолання шумів можливе лише за умови використання надмірного сигналу («надмірності» – повторення елементів повідомлення для запобігання комунікаційній невдачі).

Поняття «надмірність» можна продемонструвати на прикладі будови людської мови. Вважається, що всі мови приблизно наполовину є надмірними. Тобто можна викреслити з тексту менеджера половину слів, але при цьому збережеться розуміння головного змісту повідомлення. Проте існує межа допустимого шуму, за порогом якого можливість розуміння різко зменшується. Особливо важко сприймати повідомлення з використанням малознайомого коду в умовах шуму.

Математична теорія зв'язку К. Шеннона абстрагується від змісту переданої інформації і зосереджується на її кількості. Тобто для нього не важливо, яке повідомлення передається. На думку дослідника, інформація є протилежністю невизначеності (хаосу). Отже, вона і є засобом зменшення невизначеності: що більше інформації містить система, то вищим є ступінь її впорядкованості. Водночас К. Шеннон зауважив, що дуже великий обсяг інформації також збільшує ступінь невизначеності – виникає інформаційний шум.

Оновлена модель Шеннона – Вівера (1999 р.) є найбільш розвинутою з погляду економетричного опису чинників і часових процедур, які визначають характер управлінських комунікаційних систем (рис. 7.4).

Цю модель зараховують до «математичних» моделей теорії управлінських комунікацій. У ній введено поняття «шум» (*NOISE*) – розсіювання кількісної та якісної

складової потоку інформації. З економічного погляду, це одностороння лінійна модель, що визначається поняттям шуму, збільшення якого пропорційне степеневій функції часу. Тобто економічний ефект управлінської комунікації прямо пропорційний кількості повідомлень, генерованих відправником, з урахуванням того, що кількість переданих повідомлень зменшується пропорційно часу передачі та сприйняття повідомлень. Що більше повідомлень у різний час відправив менеджер, то більша ймовірність у часі залученості отримувача.

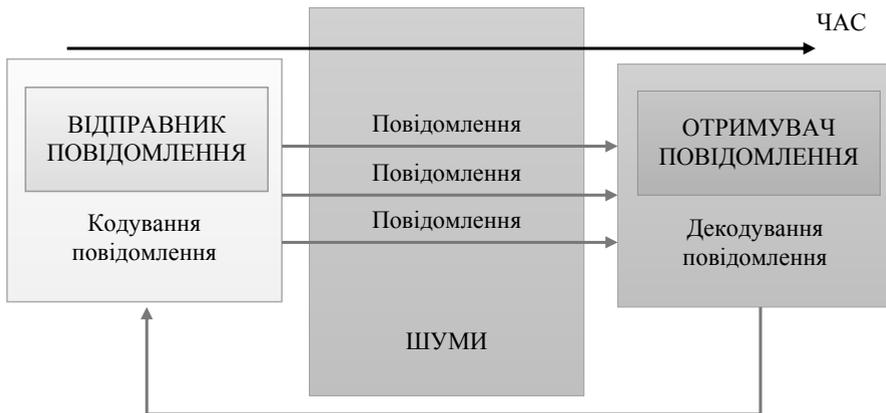


Рис. 7.4. Оновлена комунікаційна модель Шеннона – Вівера (1999 р.) [15]

У моделі визначено тотожність кількості осіб, які отримали повідомлення, і результативності, що може бути за умов використання стратегії спрямованого персоналізованого менеджменту.

Основна цінність моделі пов'язана з тим, що з її появою виникло уявлення про швидкість і кількість передачі інформації. Проте модель Шеннона – Вівера має низку обмежень. По-перше, вона механістична – відображає переважно технічні способи управлінської комунікації, людина розглядається в ній лише як «джерело» чи «отримувач» інформації. По-друге, модель абстрагується від змісту переданої інформації та враховує лише кількість.

Четверта модель Н. Вінера (1954 р.) [23] ґрунтується на гіпотезі, що отримувач повідомлення ( $R$ ) активізується повідомленням ( $SIGN$ ), під впливом якого він реагує станом ( $REPLY$ ). Відправник повідомлення ( $S$ ) фіксує характер реакції об'єкта управління ( $CR$ ) та вводить коригувальне повідомлення ( $CF$ ) (рис. 7.5).

Недоліком цієї моделі є відсутність економетричного опису управлінських комунікацій та визначення їхньої ефективності.

Утім, подальші моделі (наприклад, модель У. Шрамма, яка розвинула модель Н. Вінера у напрямку «теорії повідомлення» та в якій вперше введено поняття кодування-декодування повідомлення й розглянуто аспект інтерактивності; модель Т. Ньюкомба (1953 р.), в якій введено поняття інформаційного поля, до якого звертаються отримувач і відправник повідомлення; модель Вестлі – Макліна,



**Рис. 7.5.** Модель управлінських комунікацій Н. Вінера (1954 р.) [15]

яка розвинула теорію інформаційного поля, пояснюючи його поняттям «носії повідомлення»; модель Ч. Осгуда, у якій описано характер зворотного зв'язку) також не мали економетричного опису ефективності управлінських комунікацій.

П'ята модель управлінських комунікацій Р. Левіджа та Дж. Стейнера передбачає, що процес впливу на адресата розбито на чотири послідовні етапи: усвідомлення, ставлення, перший контакт, повторний контакт. Економічна ефективність комунікаційного процесу визначається через дві змінні (рис. 7.6).

Основним недоліком моделі Р. Левіджа та Дж. Стейнера є те, що автори не здійснили її економетричного опису.

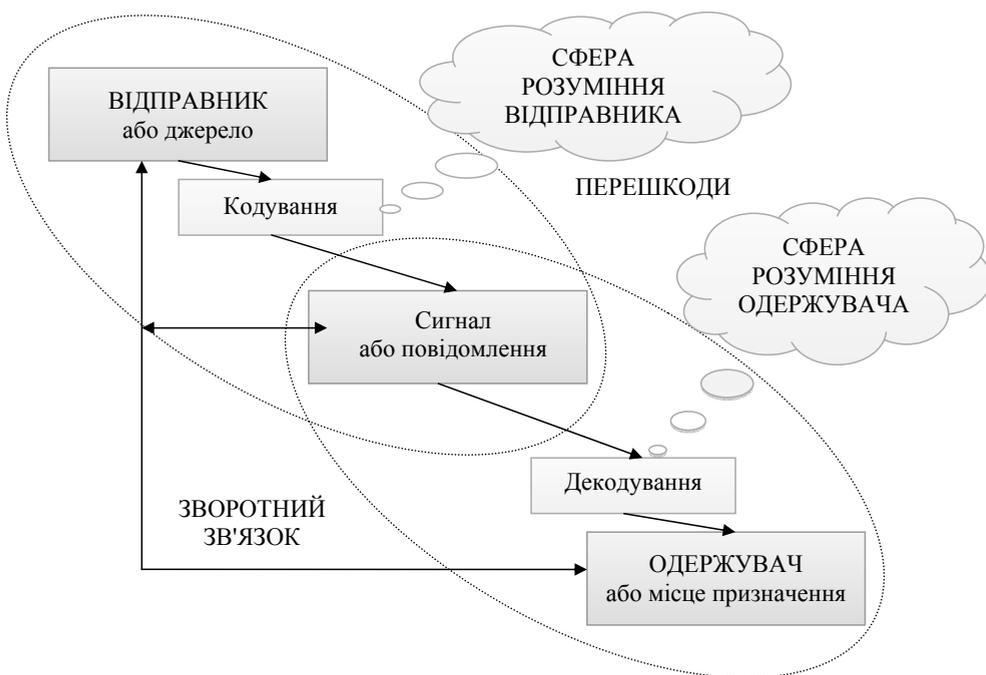


**Рис. 7.6.** Комунікаційна модель Р. Левіджа та Дж. Стейнера [20]

Найкраще процес функціонування управлінської комунікації змодельював К. Філл [17]. Ця лінійна модель складається з восьми елементів: відправника (джерела), одержувача (місця призначення), звернення, кодування, повідомлення (сигналу), декодування, зворотного зв'язку та сфери розуміння. У цій моделі введено новий елемент – «сфера розуміння». Проте в ній бракує «перешкод».

Доопрацьована лінійна модель складається з дев'яти елементів (рис. 7.7):

- 1) відправник, або джерело – сторона, яка відсилає повідомлення;
- 2) кодування – набір символів, переданих відправником;
- 3) сигнал, або повідомлення – канали комунікації, якими передається звернення;
- 4) декодування – процес розшифрування одержувачем значення символів;
- 5) одержувач, або місце призначення – сторона, яка отримує повідомлення;
- 6) сфера розуміння відправника – реакція адресанта під час контакту з повідомленням;
- 7) сфера розуміння одержувача – реакція адресата під час контакту з повідомленням;
- 8) перешкоди – незаплановане втручання в процес управлінської комунікації, яке спотворює зміст повідомлення;
- 9) зворотний зв'язок – доведена до відома відправника реакція одержувача на повідомлення.



**Рис. 7.7.** Лінійна модель комунікацій в управлінні (сформовано на основі моделі К. Філла [17])

У лінійній моделі К. Філла зроблено акцент на тому, що кожне повідомлення проходить на своєму шляху від джерела до одержувача низку трансформацій і декодований зміст необов'язково збігається з тим змістом, який було закодовано. Тобто в результаті декодування зміст повідомлення може спотворюватись, тому для ефективної передачі менеджерами своїх звернень потрібно, щоб відправник та одержувач перебували у відповідних зонах розуміння (їхня сфера розуміння має збігатися). Інакше виникнуть перешкоди, які призведуть до отримання одержувачем викривленого повідомлення (відмінного від того, яке посилав відправник).

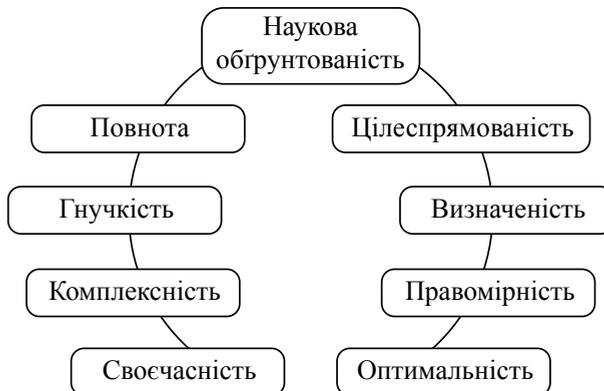
## 7.2. Організація комунікаційного процесу

Організація комунікаційного процесу є однією з основних функцій менеджменту. Під час управління компанією комунікація стимулюється менеджерами різних рівнів і має більш формалізований характер, ніж у повсякденному житті. Це зумовлено тим, що комунікації стосуються не однієї особистості, а цілої компанії, що підвищує відповідальність за ефективну її організацію.

Виділяють два рівні організації комунікаційного процесу в компанії [1; 12]:

- індивідуальний, коли менеджера більше цікавить безпосереднє налагодження процесу та його внутрішня логіка;
- організаційний, коли менеджера приваблює створення певного середовища навколо управлінського комунікаційного процесу.

Для організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії потрібно зважати на такі характерні риси: наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, кількісна і якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність, гнучкість, повнота [6] (рис. 7.8).



**Рис. 7.8.** Характерні риси організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії

*Наукова обґрунтованість* передбачає формування комунікаційного процесу з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління.

*Цілеспрямованість* регламентує, що кожна комунікація повинна мати мету, чітко пов'язану зі стратегічними планами розвитку об'єкта управління.

*Кількісна і якісна визначеність* необхідна для встановлення конкретних, виражених у кількісних та якісних показниках результатів комунікації.

*Правомірність* детермінує, що будь-яка комунікація не має порушувати правові норми та виходити за компетенції посадової особи.

*Оптимальність* характеризує максимальну результативність комунікаційного процесу за мінімумом витрат.

*Своєчасність* необхідна для реалізації комунікацій у момент виникнення проблеми, а також для дотримання термінів підготовки, доведення інформації до виконавців та дієвого контролю виконання.

*Комплексність* враховує всі найважливіші взаємозв'язки та взаємозалежності управлінського комунікаційного процесу в компанії.

*Гнучкість* характеризує те, що будь-яка комунікація може потребувати коректив, а інколи й створення нових комунікацій.

*Повнота оформлення* означає, що форма викладу комунікації має унеможливити плутанину або подвійність у розумінні цілей чи завдань [1].

Одним із результатів роботи менеджера є формування управлінського комунікаційного процесу, від якого залежить уся діяльність компанії та чи буде досягнуто поставлених цілей та завдань. Тому організація управлінського комунікаційного процесу завжди пов'язана з певними труднощами щодо балансування між встановленням меж відповідальності менеджера та рівнем невизначеності у разі вибору однієї з альтернатив.

Управлінська комунікація може вважатися ефективною тільки за умови, що суб'єкт (менеджер, адресант) визначив мету і завдання взаємодії правильно, а об'єкт (співробітник, партнер, клієнт, адресат) має засоби та можливість для її реалізації. Тобто управлінська взаємодія може реально функціонувати тільки тоді, коли об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. Тому для управлінського комунікаційного процесу необхідна, з одного боку, наявність у менеджера конкретної мотивації і можливості, а з іншого – наявність у об'єкта управління особистого бажання і можливостей виконати розпорядження так, щоб у цій взаємодії був двосторонній інтерес. Отже, організація управлінського комунікаційного процесу є сукупним результатом творчого пошуку компромісу між менеджером та колективом.

У зв'язку з динамічним характером діяльності компанії умови функціонування комунікаційної системи постійно змінюються, що проявляється у виникненні різноманітних ситуацій. Це зумовило появу таких додаткових функцій організації управлінського комунікаційного процесу [6]:

- скеровуюча функція, яка реалізує принцип щодо необхідності наближення інтересів компанії, менеджерів і співробітників на кожному етапі співпраці;
- координаційна функція, яка забезпечує чітку злагодженість дій всього персоналу, ритмічність виконання завдань і програм;
- мобілізаційна функція, яка відповідає за найбільш повне залучення окремих співробітників чи команд для досягнення сформульованих цілей.

Під час організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії потрібно дотримуватись закріплення певних умов на рівні прав, повноважень, обов'язковості, компетентності та відповідальності кожного учасника. Права дозволяють окреслити сферу діяльності конкретних менеджерів і співробітників щодо ухвалення відповідних рішень. Усі учасники управлінського комунікаційного процесу наділені певними правами, але кожен із них може ухвалювати тільки конкретні рішення. Повноваження характеризують межу між групами менеджерів і співробітників під час ухвалення рішень. Наприклад, керівники відділів не можуть ухвалювати рішень, які, згідно з посадовими обов'язками, може ухвалювати тільки директор компанії. Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність управлінського комунікаційного процесу відповідно до ситуації чи обставин. Компетентність характеризує вміння менеджера чи співробітника ухвалювати адекватні, кваліфіковані та обгрунтовані рішення. Відповідальність характеризує покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну частину роботи, операцію, проєкт, дії. Також відповідальність визначає, які санкції можна застосовувати щодо менеджера чи співробітника у разі ухвалення невдалого рішення.

Сьогодні існує багато підходів до виділення різних етапів і стадій організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії (рис. 7.9). Більшість розходжень виникає стосовно включення в процес стадії реалізації [1; 12].



**Рис. 7.9.** Основні етапи організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії

Першим етапом є з'ясування проблеми. Він пов'язаний зі збором інформації про комунікаційний процес у компанії, з'ясуванням актуальності та визначенням умов, за яких цю проблему буде розв'язано. Швидкість виявлення відхилення ситуації від заданого стану в управлінському комунікаційному процесі залежить від двох чинників: здатності підсистеми керування вносити корективи в режимі саморегулювання та від досвідченості й індивідуальних характеристик менеджера.

Другим етапом є аналіз наявних альтернатив: розроблення альтернативних варіантів організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії, зіставлення варіантів з наявними ресурсами, оцінювання альтернативних варіантів за соціальними наслідками та економічною ефективністю.

Третім етапом є складання детального плану організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії. На процес планування впливають такі основні чинники: особисті якості відповідального менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер, звички, психологія); визначеність середовища, тобто чи усвідомлює співробітник очікувані наслідки та рівень ризику реалізації всіх можливих альтернатив; інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації; відповідність оновленого управлінського комунікаційного процесу цілям та місії компанії.

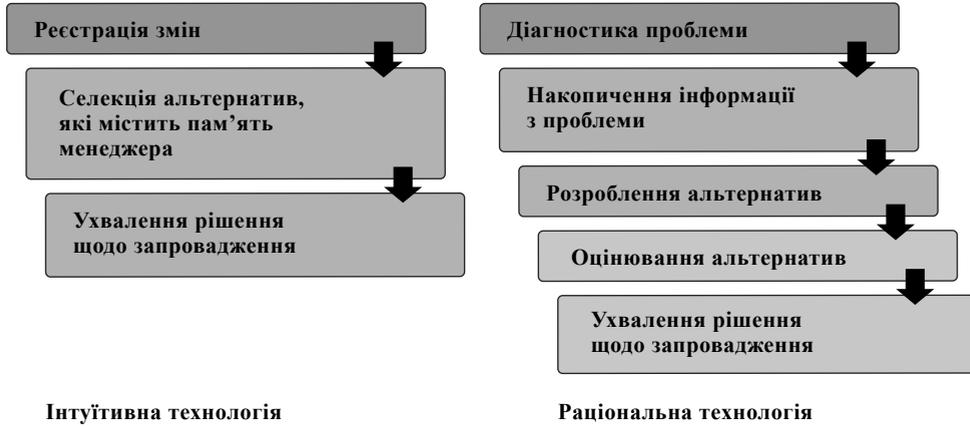
Завершальним етапом є реалізація організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії. Імплементована комунікаційна система в компанії є унікальною, і її можна проаналізувати за різними класифікаційними ознаками [1; 6; 12; 18] (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

**Класифікаційна система управлінських комунікаційних процесів у компанії**

<b>Класифікаційна система</b>	<b>Види</b>			
За функціонально-управлінським змістом	планові	організаційні	контролюючі	прогнозуючі
За функціональною спрямованістю	економічні	організаційні	технологічні	соціально-психологічні
За рівнем директивності	непорушні	спрямовуючі	гнучкі	нормативні
За способом утворення	одноособові	колегіальні	колективні	
За ступенем оригінальності	традиційні		креативні	
За психологічними особливостями менеджера	раціональні	інтуїтивні	інертні	обережні
За часовим діапазоном	оперативні	тактичні	стратегічні	
За методами	формалізовані		неформалізовані	
За сферою охоплення	загальні		часткові	
За тривалістю дії	перспективні		поточні	
За рівнем реалізації	на вищому	на середньому	на нижчому	
За особливостями вирішуваних завдань	запрограмовані	незапрограмовані	компромісні	

Вирізняють дві основні технології організації управлінського комунікаційного процесу в компанії – інтуїтивну і раціональну (рис. 7.10). Інтуїтивна модель базована на знаннях і судженнях менеджера, її основною перевагою є швидкість реалізації процесу в компанії, а недоліком – значна імовірність помилки.



**Рис. 7.10.** Основні технології організації управлінського комунікаційного процесу в компанії [1; 12]

Раціональна модель базується на ґрунтовному аналізі різних альтернатив. Її основними перевагами є об'єктивність та аналітичність організації управлінського комунікаційного процесу в компанії, а недоліком – довгий процедурний процес реалізації. Під час діагностики проблем менеджер повинен виявити та описати проблемну ситуацію, усвідомити суперечності між змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, встановити мету розв'язання проблеми, визначити бажаний кінцевий результат, ідентифікувати критерії організації управлінського комунікаційного процесу, визначити та проранжувати ознаки оцінки розв'язання проблемної ситуації за ступенем важливості. Після цього перевірити кожну знайдену альтернативу відповідно до можливості реалізації варіанта з урахуванням обставин зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, відповідно до наявних ресурсів і прогнозованих основних і побічних наслідків. Далі порівняти альтернативи за очікуваними ефектами їхньої реалізації та обрати кращий варіант організації управлінського комунікаційного процесу на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Відповідно до закону вихідних даних Г. Спенсера [2], кожен може ухвалити ефективне рішення щодо організації управлінського комунікаційного процесу в компанії, володіючи достатньою інформацією; компетентний менеджер здатен ухвалити оптимальне рішення в разі існування інформаційних обмежень; тільки талановитий менеджер здатен діяти результативно навіть за повної відсутності необхідної інформації. Отже, основною метою організації управлінського комунікаційного процесу є оптимальний вибір із декількох наявних можливостей, щоб досягти визначеного результату найменшими витратами.

### 7.3. Комунікаційний менеджмент

На практиці найчастіше термін «комунікаційний менеджмент» вживають для опису сукупності методів і принципів управління комунікаційними каналами для підвищення ефективності виконання завдань учасниками організації (групи, департаменту, команди) для досягнення певної колективної мети. Отже, комунікаційний менеджмент є прикладною практичною дисципліною, яка фокусується на соціальному аспекті та містить поради й роз'яснення щодо непрямого впливу на співробітників задля формування «енергії змін», створення комфортного мікроклімату і підвищення лояльності всіх учасників організації [6; 18]. Однак, на відміну від «психології управління», комунікаційний менеджмент не ставить за мету управління свідомістю співробітників на основі якісних методів, а використовує раціональний інструментарій: аналіз інформації, прогнозування, консультування, методи управління інформацією для досягнення поставлених цілей.

На думку практиків, *комунікаційний менеджмент* є сукупністю накопичених у світовій практиці методів, принципів, засобів і форм впливу комунікаторів на адресатів з метою підвищення ефективності взаємодії інформаційних потоків між співробітниками, певними групами чи організаціями в процесі спілкування для розв'язання стратегічних і тактичних завдань. Це визначення поняття «комунікаційний менеджмент» *базується на таких принципових положеннях* [6]:

- комунікаційний менеджмент не розглядає технічний аспект та комунікаційні моделі, описані в підрозділі 7.1, а фокусується на соціальному аспекті;
- основним призначенням комунікаційного менеджменту є управлінський вплив на учасників організації (конкретних індивідуумів, групи, департаменти, команди);
- комунікаційний менеджмент застосовує прикладний раціональний практичний інструментарій, різні прийоми, принципи, методи, засоби, процеси і форми управління.

Комунікаційний менеджмент виконує такі основні *функції* [12]: аналітико-прогностичну – для дослідження змістовності процесів та явищ, встановлення трендів і прогнозування тенденцій; організаційно-управлінську – для реалізації цілей та завдань організації відповідно до затверджених планів, програм та стратегій розвитку компанії; комунікаційно-інформаційну – для підвищення рівня взаєморозуміння та злагодженості в організації; консультативно-методичну – для запровадження передового світового досвіду.

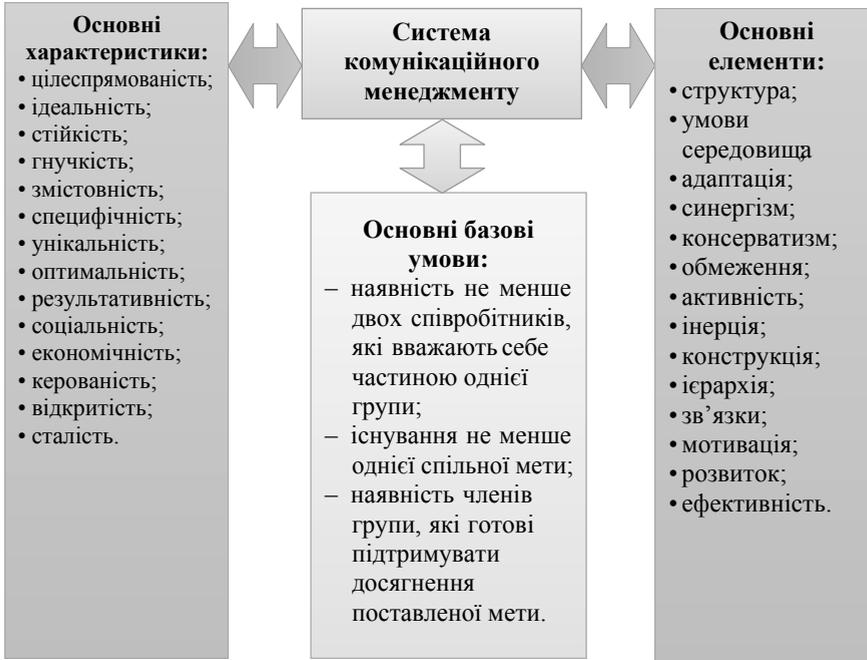
Отже, найчастіше термін «комунікаційний менеджмент» вживають практики для характеристики методів підвищення ефективності виконання завдань учасниками певної організації, тобто групи людей, діяльність яких свідомо координується менеджером для досягнення загальної мети чи поставлених цілей.

Основними базовими *умовами реалізації* комунікаційного менеджменту в компанії є такі [9]:

- наявність принаймні двох індивідуумів (співробітників), які вважають себе частиною однієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;

• наявність членів групи, які готові працювати разом для досягнення значущої для них мети.

До базових умов реалізації комунікаційного менеджменту кожна компанія додає основні елементи і характеристики організації та створює власну унікальну систему (рис. 7.11).



**Рис. 7.11.** Система комунікаційного менеджменту

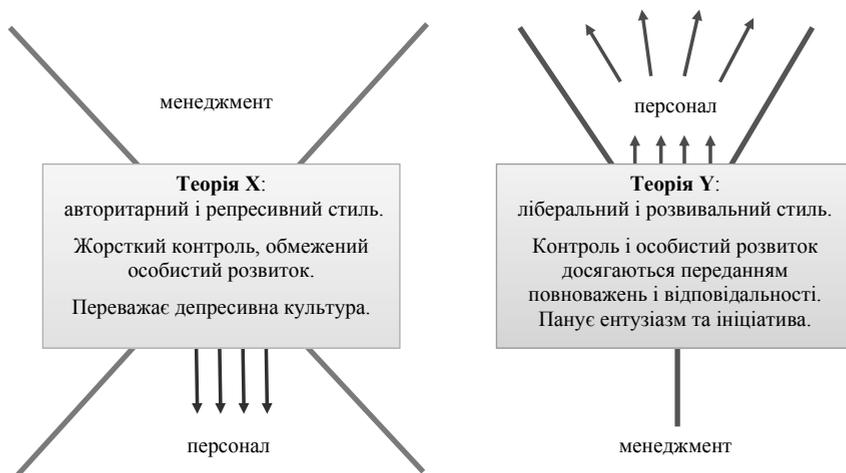
Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, департаментів, менеджерів і окремих виконавців), їхніх функціональних обов'язків і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами поведінки співробітників (корпоративними кодексами). У комунікаційному менеджменті їх розділяють на дві складові: формальну та неформальну.

*Формальна структура* відображає офіційний (формальний) розподіл функціональних обов'язків чи сфер діяльності між членами організації та тих службових зв'язків чи відносин, які виникають у трудовому процесі.

*Неформальна структура* визначає правила функціонування самокерованих ініціативних груп на базі робочих відносин, дружніх взаємин, професійного вміння, національного походження, релігійних вірувань, давніх зв'язків у періоди навчання у школі чи університеті та за іншими суспільними інтересами.

Поєднання в компанії формальної і неформальної структур створює унікальну систему, що є сукупністю взаємодіючих елементів, характеристик, базових умов, цілісним утворенням з якісно новими властивостями, відмінними від ознак компонентів.

Основоположником комунікаційного менеджменту вважають Дугласа Мак-Грегора, американського соціального психолога, доктора філософії Гарвардського університету. На основі проведених досліджень він розробив теорію комунікаційного менеджменту «Теорія X і теорія Y», поділивши підходи управління за двома типами (рис. 7.12).



**Рис. 7.12.** Теорія комунікаційного менеджменту («Теорія X і теорія Y») Дугласа Мак-Грегора [22]

Відповідно до теорії Дугласа Мак-Грегора є два типи управління, що відображають два типи поглядів менеджера на співробітників. Для організацій типу «X» характерна ситуація, коли працівники уникають роботи та відповідальності, що призводить до постійного примусу через контроль, нагляд і покарання. Для організацій типу «Y» характерна ситуація, коли праця стає природною частиною життя співробітників, які є яскравими особистостями, використовують свій досвід, знання і компетенції для розв'язання проблем компанії, охоче беруть на себе відповідальність і є внутрішньо мотивованими до праці та саморозвитку. На основі проведених досліджень Мак-Грегор встановив, що управління типу «Y» є більш ефективним, ніж «X», і що сучасне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал кожного окремого співробітника. Тому головним завданням менеджерів є створення умов, у яких співробітник, витрачаючи таланти, знання, зусилля для досягнення цілей організації, має водночас досягати і своїх особистих цілей.

Дослідження в комунікаційному менеджменті продовжив американський соціальний психолог, професор Мічиганського університету Ренсіс Лайкерт, який аналізував проблеми організаційної поведінки і управління в різних компаніях. Він дослідив соціальну поведінку учасників груп (стиль керівництва в компанії, заходи мотивації, системи комунікації, процес ухвалення рішень, формат цілей організації, методи контролю) і виокремив чотири типи стилів у комунікаційному менеджменті, які залишаються актуальними на сьогодні (рис. 7.13).



**Рис. 7.13.** Базові системи корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта [21]

*Експлуаторсько-авторитарна система* корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта за властивостями подібна до типу «Х» Мак-Грегора. За цієї системи менеджери і лідери не довіряють своїм підлеглим, мотивація співробітників тримається переважно на страху та погрозах, комунікаційний інформаційний потік проходить переважно зверху вниз, мізерна інформація знизу є неточною і викривленою, цілі та завдання нав'язуються зверху, всі важливі рішення ухвалюють виключно менеджери, керівники найчастіше мають риси автократа.

За *прихильно-авторитарної системи* в компанії панує доброзичлива авторитарна манера, де менеджери та їхні підлеглі демонструють патерналістські взаємини за принципом «майстер – працівник», співробітники володіють поверховою інформацією про реальний стан організації, менеджери підтримують авторитарні відносини з підлеглими, але дозволяють обмежено брати участь в ухваленні рішень. У прихильно-авторитарній системі заходи мотивації є більш розвиненими, ніж у авторитарній системі, та краще організований вертикальний потік інформації (вниз і вгору).

*Консультативно-демократична система* корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта за властивостями подібна до типу «У» Мак-Грегора. За цієї системи менеджери здійснюють повний контроль за стратегічними рішеннями, але, перш ніж їх ухвалити, звертаються за консультацією до своїх співробітників. Тобто важливі рішення ухвалюють нагорі, але більшість конкретних тактичних і операційних рішень підлеглі ухвалюють самостійно, що створює систему вільного інформаційного простору по горизонталі та вертикалі. Між менеджерами та підлеглими існує двостороннє спілкування і певна довіра, проте зміст повідомлень є критично зваженим.

У *партисипативно-демократичній системі* менеджери повністю довіряють підлеглим і переконані в тому, що їхні співробітники відповідально працюють для досягнення поставлених компанією цілей. Інформаційний комунікаційний потік у таких системах циркулює вільно, як горизонтально, так і вертикально. Цілі та рішення формуються за принципом спільної участі

всіх співробітників, які безпосередньо залучені в реалізацію завдань. Взаємини між менеджером і підлеглими є дружніми й довірливими, а спілкування двостороннє і невимушене.

Всі базові системи корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта реалізують сьогодні сучасні компанії по всьому світу. Експлуататорсько-авторитарна система є ефективною для організацій, сфера діяльності яких пов'язана з необхідністю ухвалення швидких рішень. Наприклад, у бригаді швидкої допомоги слово лікаря важить більше, ніж фельдшера, а слово фельдшера більше, ніж санітарки. Прихильно-авторитарна система краще підходить для компаній, які несуть відповідальність за майно чи ресурси своїх клієнтів. Зокрема, у фінансовому консалтингу будь-який співробітник не може ухвалювати рішення щодо вкладення чи витрат коштів клієнта на власний розсуд. Консультативно-демократична система активно реалізується у сфері масового виробництва та послуг. Партисипативно-демократична система чудово працює в інноваційних компаніях, де основною цінністю є генерування нових ідей.

Для забезпечення ефективного комунікаційного менеджменту в організації потрібно постійно зважати на адаптацію й виживання компанії в навколишньому середовищі та ухвалювати безліч управлінських рішень щодо оптимальної координації дій усіх співробітників, формування системи внутрішньої інтеграції та підтримки корпоративних цінностей.

Під інтеграцією в комунікаційному менеджменті розуміють створення ефективних ділових відносин серед підрозділів, груп і співробітників компанії з одночасним збільшенням ступеня залученості всього персоналу у вирішення проблем організації та пошуком ефективних способів координації роботи. Водночас під підтримкою корпоративних цінностей розуміють сукупність переважаючих у компанії ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки персоналу незалежно від рангу в ієрархічній структурі.

Найефективнішим способом аналізу в комунікаційному менеджменті є дослідження поведінки співробітників компанії за такими основними параметрами: світогляд, цінності й норми, переконання і відносини, ставлення до змін, усвідомлення цінності часу, ставлення до співробітника. На підставі цього аналізу менеджер може визначити й порівняти певні параметри внутрішньої інтеграції, координації, підтримки корпоративних цінностей. Це дає змогу встановити базовий тип світогляду організації та основні чинники успіху чи провалу [5].

Першим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *загальний аналіз світогляду*, тобто сенсу існування організації та її місії. Відповідно до цього усі компанії поділяють на два види: *організації з агресивним (активним, наступальним) світоглядом і організації зі стабільним світоглядом*.

Компанії, що проголошують агресивний світогляд, заохочують персонал до активної позиції в житті та бізнесі з усвідомленням здатності розширювати сферу діяльності, освоювати нові ринки, створювати нові напрями. У таких

компаніях підтримують розумний ризик, допускають можливість помилок, а агресивне ставлення може проявлятися у вигляді змагання (гри) серед співробітників чи відділів або бути зосередженим виключно на зовнішньому оточенні організації.

Компанії, що проголошують стабільний світогляд, чітко регламентують дії персоналу в стандартних ситуаціях та заохочують співробітників до збереження досягнутих позицій. У таких компаніях підтримують вертикальний і горизонтальний контроль, ризик не заохочують, помилки не пробачують. Унаслідок цього менеджери намагаються уникати нестандартних ситуацій, а підлеглі дистанціюються від влади та одне від одного.

Другим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *аналіз цінностей і норм*, тобто пріоритетів і стандартів поведінки, зовнішнього вигляду, стилю, іміджу, репутації. В організаціях з агресивним світоглядом стандартам приділяють мало уваги: їхньою основною цінністю є досягнення поставлених завдань та зростання обсягів і прибутків. Організації ж зі стабільним світоглядом дуже цінують писані й неписані правила і стандарти: вони прагнуть протистояти чинникам зовнішнього середовища через запровадження уніформи, норм обов'язкової поведінки та суворих вимог до співробітників.

Третім параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *аналіз переконань і відносин*, тобто міфів, релігії, обрядів, ритуалів тощо. В організаціях з агресивним світоглядом переконання і відносини спрямовані назовні для розширення меж чи забезпечення успіху компанії. Натомість організації зі стабільним світоглядом часто підтримують традиційні вірування і віддають перевагу колективізму.

Четвертим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *аналіз готовності та ставлення до змін*, тобто терпимість персоналу і здатність співробітників до навчання та саморозвитку. В організаціях з агресивним світоглядом проголошують принцип «безперервного навчання» і саморозвиток персоналу завжди заохочують. Натомість організації зі стабільним світоглядом часто вимагають від персоналу засвоєння тільки основних стандартів і не бачать потреби в подальшому навчанні співробітників.

П'ятим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є дослідження *ставлення персоналу до часу*, тобто усвідомлення його цінності. Організації з агресивним світоглядом час надзвичайно цінують, і менеджери шукають способи пришвидшення виконання завдань. Організації зі стабільним світоглядом час цінують менше і не бачать потреби в пришвидшенні бізнес-процесів.

Останнім, шостим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *моніторинг ставлення до співробітників*, тобто наявність чи відсутність дискримінації за будь-якими ознаками. В організаціях з агресивним світоглядом практично немає будь-якої дискримінації, оскільки для менеджера важливий не індивід, а результат його діяльності. В організаціях

зі стабільним світоглядом може існувати дискримінація і навіть закладатись у писаних і неписаних правилах.

Отже, ефективна реалізація комунікаційного менеджменту в компанії ґрунтується на певних *законах і закономірностях*, основними з яких є такі [9]:

- комунікаційний менеджмент є процесом взаємодії, який характеризується обміном різноманітною інформацією між двома і більше учасниками;
- комунікаційний менеджмент базується на принципах зворотного зв'язку;
- комунікаційний менеджмент існує в середовищі з певною системою різноманітних знаків, які використовуються у спілкуванні між людьми.

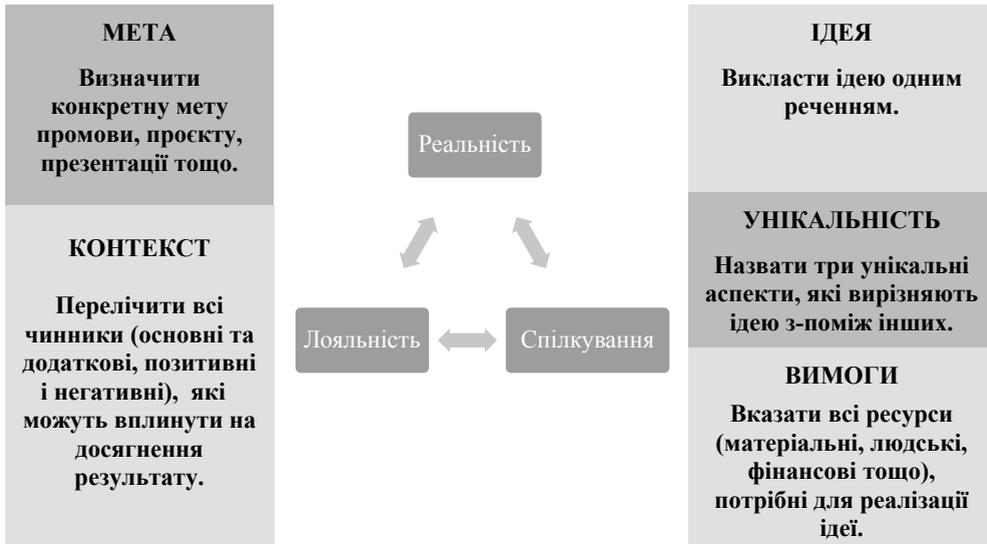
#### 7.4. PR у менеджменті

Стосовно адаптації терміна «*Public relations*» існує багато версій: «суспільні комунікації» (Г. Почепцов), «створення керованого образу» (І. Вікентьєв), «формування репутації» (І. Крилов), «комерційна пропаганда» (Є. Ромат). Цей термін є абсолютним лідером у менеджменті щодо багатозначності тлумачень.

Професор Г. Почепцов наголошує на тому, що налічується понад 500 визначень поняття «*Public relations*», або «*PR*» [10]. Французький фахівець Г. Лерой вважає, що *PR* – це комплекс скоординованих дій щодо впливу на суспільну думку, спрямованих на те, щоб змінити на свою користь установки (психологічні настанови) та поведінку людей [4]. На думку Ф. Котлера, *PR* охоплюють спектр програм, метою яких є просування та (або) захист образу (іміджу, престижу) компанії чи окремих виробів [7]. Цікавим також є визначення В. Уеллса, Дж. Бернета та С. Моріарті, згідно з яким *PR* є функцією менеджменту, яка полягає у встановленні комунікацій з різними аудиторіями для управління іміджем і репутацією організації [13]. У першому визначенні наголос зроблено на психологічному значенні *PR*, у другому та третьому – на комунікаційному. Ці визначення тією чи іншою мірою характеризують основне завдання *PR* у менеджменті – створення доброзичливого ставлення суспільства до компанії (товару, марки) для досягнення стратегічних цілей. За визначенням Інституту суспільних відносин Великої Британії, *PR* у менеджменті – це заплановані довготривалі зусилля, спрямовані на створення доброзичливих відносин та взаєморозуміння між компанією та громадськістю [8].

Останнім часом *PR* набуває надзвичайної актуальності серед менеджерів унаслідок необхідності презентувати співробітникам, клієнтам, партнерам чи громадськості корпоративні ідеї, стратегії, нові завдання, проекти, заходи, нові методи роботи чи бізнес-процеси. Сьогодні менеджер одночасно має уособлювати в собі «лідера думок», «ініціатора змін», «популяризатора корпоративних цінностей» і «обличчя компанії».

Йерун ван Хейл, всесвітньовідомий практик і фахівець з *PR*, рекомендує менеджерам розробляти кожну важливу презентацію за такою структурою: мета, ідея, унікальність, вимоги, контекст (рис. 7.14) – та враховувати три основні компоненти: реальність, лояльність, спілкування.



**Рис. 7.14.** Технологія ефективної презентації ідей менеджером [14]

Найголовнішим компонентом *PR* у менеджменті є реальність, тобто ступінь згоди, що досягається між людьми. Інакше кажучи, реальність визначає, наскільки аудиторія погоджується / не погоджується з менеджером. Другим компонентом є симпатія, або лояльність. Тут важливо, щоб симпатію відчували обидві сторони. Третім компонентом є спілкування, тобто взаємообмін ідеями в просторі. Фахівці вважають, що вплив менеджера на оточення прямо пропорційний його розвинутих навичкам у спілкуванні та коректному вибору засобів комунікації. Зазначені три компоненти створюють *трикутник компонентів PR у менеджменті*. Якщо рівень лояльності клієнта (партнера, колеги, громадськості тощо) до менеджера компанії високий, то існує значна ймовірність, що й реальність і спілкування також перебувають на високому рівні. Відповідно, за низького рівня лояльності існує загроза щодо низьких показників реальності та спілкування.

Для аналізу рівня лояльності менеджери можуть скористатись методикою «Карта балансу учасників» (табл. 7.4). Для внесення даних у таблицю треба провести дослідження щодо визначення типу аудиторії, вивчення реакції кожного окремого типу, формулювання ключових змістових повідомлень представникам кожної з виділених типів аудиторії, прогнозування результативності донесення повідомлення кожному типу аудиторії.

Знаючи тип аудиторії, менеджер вступає з нею у спілкування, маючи спільну реальність (трикутник розуміння). Якщо обрано неправильний тип публіки, то *PR* у менеджменті не дасть ефективного результату. Саме тому бажано, щоб відповідальна особа за *PR* перед важливою зустріччю чи презентацією розподіляла всі імена учасників за окремими типами, а менеджер під час промови посилав відповідні ключові повідомлення (теми, фрази або поняття, які передають реальність саме для конкретного типу аудиторії) всім присутнім типам учасників.

Таблиця 7.4

## Карта балансу учасників, залучених до проекту, ідеї, процесу [14]

	1. Налаштовані скептично	2. Налаштовані нейтрально	3. Налаштовані підтримувати
<b>Учасники, які ухвалюють рішення</b>	Зрозуміти їхні потреби та задовольнити їх	Зрозуміти їхні потреби та нейтралізувати вимоги	Прийняти підтримку та вітати ентузіазм
<b>Учасники, які впливають на тих, хто ухвалює рішення</b>	Зрозуміти їхні потреби та задовольнити вимоги	Прийняти їхні потреби та нейтралізувати вимоги	Прийняти підтримку та вітати ентузіазм
<b>Зацікавлені учасники, які не мають впливу</b>	Докласти мінімальних зусиль щодо усунення розбіжностей	Ігнорувати	Залучити як прихильників і помічників

Гарні манери менеджера можуть значно посилити PR-ефект. Саме тому в сучасному бізнес-середовищі керівники мають володіти не тільки професійними компетенціями, але й певними індивідуально-психологічними щодо комунікабельності, стресостійкості, ввічливості, люб'язності, культури, коректності, чемності та поваги. Психологи встановили цікавий зворотний зв'язок: рядові співробітники набагато сильніше потребують підтвердження своєї важливості, ніж найуспішніші менеджери.

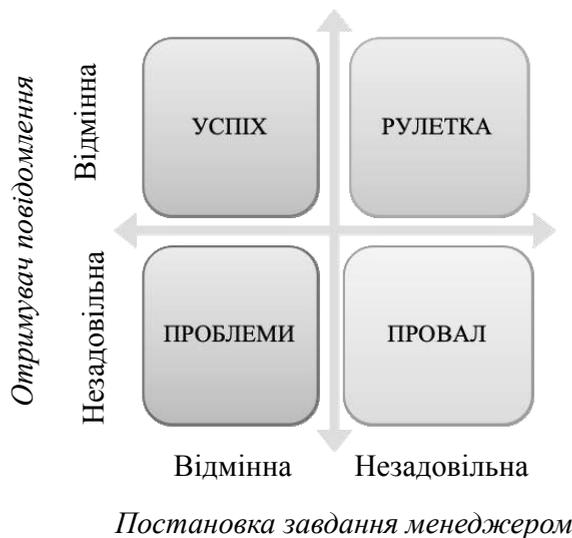
Для ефективного управління менеджеру також важливо аналізувати етнічні аспекти співрозмовників та аудиторії стосовно етнічних цінностей, звичаїв і вірувань. Це дасть змогу визначити межі «правильної» і «неправильної» поведінки: доречно вживати такі слова, як *чудове, погане, добре, жахливе, цінне, неприйнятне, небажане, огидне*. Правильно застосовуючи цю технологію PR, менеджер може здобути лояльність публіки та зайняти міцне становище в компанії.

Додатковим чинником підвищення ефективності PR у менеджменті є методика визначення емоційного тону учасників чи аудиторії. З цією метою керівник може написати невелику PR-статтю про певний товар, послугу чи ідею на офіційній сторінці компанії та моніторити відгуки для визначення рівня тону. Інший варіант – повідомити певну інформацію під час проведення пресконференції чи особистої зустрічі, а потім стежити за реакцією аудиторії.

Сучасний менеджер стає законодавцем думок, тобто тим, до кого інші звертаються для тлумачення будь-яких подій або інформації. Отже, реакція широкої публіки на будь-яку подію залежить від реакції менеджера на цю подію і від того, як законодавці думок її тлумачать. Правильна реакція менеджера на критичну ситуацію в компанії регулюється відповідно до виявлених практиками і науковцями таких основних ефектів у PR:

- ефект упущених даних: якщо даних немає, люди їх вигадують;
- ефект залагодження ситуації: треба заповнювати інформаційний вакуум новими позитивними інформаційними приводами, а не обговорювати проблемну ситуацію;
- ефект спростування чуток чи хибної інформації завдяки наданню документів, експертних даних або наочних демонстрацій.

Всі можливі варіанти результатів реалізації *PR* у менеджменті можна систематизувати у двовимірну матрицю, де протиставляється рівень компетенції конкретного менеджера і загальний рівень компетенції команди виконавців (рис. 7.15). Така система дає змогу утворити чотири альтернативні варіанти: «успіх», «проблеми», «рулетка», «провал».



**Рис. 7.15.** Матриця можливих результатів реалізації управлінського рішення менеджера

Варіант **«Успіх»** відповідає ситуації, коли менеджер є компетентним професіоналом і володіє комунікативними навичками постановки завдань і презентації ідей. Водночас команда виконавців складається з функціональних фахівців, які перебувають в одній реальності з менеджером і лояльні до нього.

Варіант **«Рулетка»** відповідає ситуації, коли команда виконавців складається з професіоналів. Проте менеджер некомпетентний у певному питанні і не володіє комунікативними навичками для постановки завдань і презентації ідей. Менеджер і підлеглі перебувають у різних реальностях. Виникає унікальна ситуація, коли команда професіоналів ідеально реалізує проєкт без чіткої постановки завдання. Як наслідок, завдання може бути виконане коректно або зовсім не відповідати поставленим цілям компанії.

Варіант **«Проблеми»** відповідає ситуації, коли менеджер є компетентним професіоналом і володіє комунікативними навичками постановки завдань і презентації

ідей. Проте виконавці є некомпетентними в певному питанні і перебувають в іншій реальності. Як наслідок, керівнику доведеться розв'язувати багато проблем у колективі: підвищувати професіоналізм підлеглих, відправляти їх на навчання, стимулювати мотивацію, формувати лояльність чи поступово замінювати учасників команди.

Варіант «Провал» відповідає ситуації, коли і менеджер, і команда виконавців є некомпетентними або між ними порушений комунікаційний зв'язок. Найкращим способом розв'язання цієї проблеми є реорганізація чи закриття проєкту залежно від наявного рівня потенціалу змін (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

**Методика встановлення рівня потенціалу змін**

Чинники	Рівень потенціалу змін	
	Низький	Високий
Довіра до керівництва	практично відсутня	існує
Цілі компанії	нечіткі	чіткі, узгоджені
Характер формулювання стратегії	розпливчастий	чіткий
Характер стратегії	оборонний	атакувальний
Організаційна культура	слабка	самобутня, однорідна
Організаційна структура	складна	відкрита та чітка
Статус організації	частина цілого	незалежна або децентралізована
Час створення	порівняно давно	порівняно недавно
Розмір організації	великий	невеликий
Результати діяльності	середні або нижчі за середні	задовільні

Відповідно до наведеної методики встановлення рівня потенціалу змін, досліджені раніше чинники *PR* у менеджменті доповнено часовими параметрами. Для ухвалення рішення щодо реорганізації відділу, департаменту, компанії чи команди потрібно просто проаналізувати ситуацію за десятьма чинниками і обрати варіант відповіді, який найбільше підходить. Після цього підраховують окремо кількість варіантів відповідей у колонці, що характеризують низький потенціал змін, і тих, що характеризують високий потенціал змін. Результати порівнюють і аналізують для ухвалення остаточного рішення. Надалі менеджер може провести додаткове дослідження та проаналізувати всі чинники окремо. Остаточний процес ухвалення управлінського рішення залежить від таких двох умов: швидкість ухвалення рішення і складність ситуації (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

## Матриця процесу ухвалення управлінських рішень

	Проста ситуація	Складна ситуація
Швидке ухвалення управлінського рішення	Висока ймовірність ухвалення оптимального управлінського рішення	Висока ймовірність ухвалення помилкового управлінського рішення
Повільне ухвалення управлінського рішення	Висока ймовірність бюрократизованого процесу ухвалення управлінського рішення	Висока ймовірність ухвалення оптимального управлінського рішення

Відповідно до наведеної матриці висока ймовірність ухвалення оптимального управлінського рішення можлива у двох випадках: по-перше, якщо виникла проста ситуація і компетентний менеджер, якому довіряють підлегли, ухвалює швидке рішення; по-друге, якщо виникла складна ситуація і компетентний менеджер спочатку аналізує всі чинники впливу, встановлює причинно-наслідкові зв'язки від ухвалення певного рішення і тільки згодом знаходить оптимальний варіант. В інших випадках існує ймовірність ухвалення поспішного помилкового рішення у складній ситуації, яку менеджер недооцінив, або занадто бюрократизованого і затягнутого в часі.



## Питання для самоперевірки

1. Заповніть пропущені елементи в лінійній моделі маркетингової комунікації.





## Тестові завдання

### **1. Комунікація – це:**

- а) шлях повідомлення чи передачі інформації від людини до людини завдяки спілкуванню;
- б) вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб клієнтів;
- в) концепція управління ринковою діяльністю з метою отримання максимального рівня прибутку;
- г) комплекс маркетингових заходів для стимулювання роздрібної торгівлі.

### **2. Відповідно до кількості задіяних учасників міжособистісною комунікацією в менеджменті вважають:**

- а) комунікацію між двома людьми;
- б) комунікацію в групах від 10 до 100 учасників;
- в) спілкування людини з самою собою;
- г) комунікацію в групах від тисячі учасників.

### **3. Одним з елементів комунікаційної моделі у менеджменті – «джерелом» – є:**

- а) будь-яка оплачена інформація;
- б) споживач, що читає або бачить повідомлення;
- в) схожий рівень знань і попереднього досвіду;
- г) компанія або співробітник, який має інформацію для повідомлення.

### **4. Для ефективного передання повідомлення джерело й одержувач повинні мати:**

- а) схожий досвід користування продуктом;
- б) схожу сферу розуміння;
- в) схоже заняття;
- г) схожий комплекс просування.

### **5. Процес доведення реакції одержувача на повідомлення до відома відправника в теорії управлінських комунікацій називають:**

- а) сферою розуміння;
- б) кодуванням;
- в) декодуванням;
- г) зворотним зв'язком.

**6. Незаплановане втручання в процес управлінських комунікацій, яке створює зміст повідомлення, називають:**

- а) сферою розуміння;
- б) кодуванням;
- в) декодуванням;
- г) перешкодами.

**7. Процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування за допомогою різних комунікаційних засобів у межах досягнення корпоративних цілей називають:**

- а) лінгвістичною комунікацією;
- б) технологічною комунікацією;
- в) управлінською комунікацією;
- г) етнічною комунікацією.

**8. Відповідно до типізації систем корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта, систему, в якій менеджери здійснюють повний контроль за стратегічними рішеннями, але перед їх ухваленням звертаються за консультацією до співробітників, називають:**

- а) авторитарною;
- б) прихильно-авторитарною;
- в) консультативно-демократичною;
- г) партисипативно-демократичною.

**9. Основними функціями комунікаційного менеджменту є такі:**

- а) дослідження технічного аспекту інформаційних потоків;
- б) застосування загальнотеоретичного класичного інструментарію;
- в) фокусування на соціальному аспекті управління персоналом;
- г) застосування прикладного раціонального практичного інструментарію.



## Практичні завдання

Ви керівник департаменту великої міжнародної компанії. Перед нарадою ви маєте повідомити своїх співробітників про тему майбутніх зборів. Напишіть колегам детальний інформаційний лист із запрошенням на нараду.

Потім переписіть це повідомлення, видаливши чверть зайвих слів (25 %), а потім видаливши половину слів (50 %). У результаті у вас буде три варіанти листа.

Проведіть самостійне дослідження. Запропонуйте 3–5 особам прочитати спочатку скорочений варіант листа (50 %) та розповісти вам, як вони його

зрозуміли. Потім те саме зробіть із напівскороченим варіантом (25 %). І наприкінці запропонуйте прочитати детальний інформаційний лист.

Відповідно до теорії «надмірності» К. Шеннона проаналізуйте та зробіть висновки, як саме впливають на сприйняття інформації співробітниками різні варіанти одного листа. Результати дослідження щодо розуміння повідомлення систематизуйте в таблиці.

Кількість респондентів (опитаних)	Варіант листа		
	Скорочений варіант повідомлення (50 % слів)	Напівскорочений варіант повідомлення (25 % слів)	Детальне інформаційне повідомлення (100 % слів)
1			
2			
...			

### Література до теми

1. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
2. Галушко К. Ю. Спенсер Герберт / К. Ю. Галушко // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. – Київ : Наук. думка, 2012. – Т. 9. – С. 742.
3. Головка Н. В. Теоретична спадщина сучасних маркетингових комунікацій / Н. В. Головка // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 3. – С. 54–58.
4. Дейян А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи / А. Дейян ; пер. с фр. ; общ. ред. В. С. Загашвили. – Москва : Прогресс : Универс, 1994. – 190 с.
5. Ковшова І. О. Застосування мотиваційних методів під час впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України / І. О. Ковшова, Є. В. Волкова // The Caucasus. Economical and social analysis journal of southern Caucasus. – 2014. – № 4. – С. 45–49.
6. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / І. О. Ковшова. – Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2018. – 516 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катарджая, І. Сетьяван. – Київ : КМ-БУКС, 2018. – 208 с.
8. Маркетинг : навч. посіб. / за ред. В. І. Крамаренка, Б. І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 258 с.
9. Основы теории коммуникации : учебник / под ред. М. А. Василика. – Москва : Гардарики, 2005. – 615 с.

10. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз для професіоналов / Г. Г. Почепцов ; отв. ред. А. В. Морозов. – Москва : Рефл-бук ; Киев : Ваклер, 2000. – 622 с.
11. Ромат Е. В. Реклама / Е. В. Ромат. – Киев ; Харьков : Студцентр, 2000. – 480 с.
12. Тоценко В. Г. Методы и системы поддержки принятия решений. Алгоритмический аспект / В. Г. Тоценко. – Київ : Наук. думка, 2002. – 382 с.
13. Уэльс У. Реклама: принципы и практика / У. Уэльс, Дж. Бернет, С. Мориарти. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 800 с.
14. Хейл Й. ван. Подаю идею. Как влюбить других в то, что ты придумал / Йерун ван Хейл. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 160 с.
15. Челенко Ю. В. Аналіз моделі послідовності етапів маркетингового комунікаційного впливу [Електронний ресурс] / Ю. В. Челенко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – № 1. – Режим доступу: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPSAE/article/view/4003>.
16. Шафаренко Ю. М. Дослідження у паблік рилейшнз: основні підходи / Ю. М. Шафаренко // Інформаційне суспільство. – 2013. – № 17. – С. 60–63.
17. Fill C. Marketing Communications: Frameworks, theories, and applications / C. Fill. – London : Prentice Hall Europe, 1995. – 515 p.
18. Hall S. Ideology and communication theory / S. Hall // Rethinking communication. Volume 1: Paradigm issues / B. Dervin, L. Gross-berg, B. J. O’Keefe, and E. Wartella (Eds.). – Newbury Park, CA : Sage, 1989. – P. 40–52.
19. Lasswell H. D. The structure and function of communication in society / Harold D. Lasswell // The Communication of Ideas. – New York : Harper and Brothers, 1948.
20. Lavidge R. A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness / R. Lavidge and G. Steiner // Journal of Marketing. – 1961. – Vol. 25, No. 6 (Oct.). – P. 59–62.
21. Likert R. New Patterns of Management / Rensis Likert. – McGraw-Hill, 1961. – 279 p.
22. McGregor D. The human side of enterprise / Douglas McGregor. – New York : McGraw-Hill, 1960. <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>
23. Wiener N. The human use of human being. Cybernetics and Society / N. Wiener. – Cambridge : Riverside Press, 1950.