Міністерство освіти і науки України

Державний біотехнологічний університет

Факультет менеджменту, бізнесу та права

ЗАТВЕРДЖЕНО :
рішенням Науково-методичної комісії
факультету менеджменту, бізнесу та права
(протокол № 1 від 04.09. 2025 р.)

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

курс лекцій

для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент»

Харків 2025

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 1 від 01.09.2025 р.

Нагаєв В.М. Комунікативний менеджмент: курс лекцій для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Держ. біотехн. ун-т. Харків: КП «Міська друкарня», 2025. 216 с.

Рецензенти:

Шиян Д.В., докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту ХНЕУ ім. С. Кузнеця;

Н.І. Рижикова, професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування факультету економічних відносин та фінансів Державного біотехнологічного університету, д-р екон. наук, професор.

Навчальний курс лекцій «Комунікативний менеджмент» розкриває теоретичні засади, сучасні технології та практичні інструменти організації ефективних управлінських комунікацій у діяльності сучасних організацій. У посібнику висвітлено особливості внутрішніх і зовнішніх комунікацій, інформаційного забезпечення менеджменту, ділового спілкування, переговорів, публічних виступів, управління конфліктами та взаємодії зі стейкхолдерами. Значну увагу приділено використанню цифрових технологій, інформаційно-комунікаційних платформ, соціальних мереж, CRM-систем і технологій штучного інтелекту в управлінській діяльності. Теоретичний матеріал доповнено таблицями, схемами, практичними кейсами, контрольними питаннями та тестовими завданнями, що сприяють формуванню професійної комунікативної компетентності майбутніх менеджерів. Видання призначене для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», науково-педагогічних працівників, а також керівників і фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією ефективних управлінських комунікацій.

© В.М.Нагаєв 2025.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується масштабними процесами цифрової трансформації, глобалізації, стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, цифрової економіки та знаннєвого суспільства. За цих умов суттєво зростає роль комунікації як одного з ключових ресурсів ефективного управління організаціями незалежно від форми власності, сфери діяльності чи масштабу функціонування. Саме якість комунікацій визначає ефективність управлінських рішень, рівень координації діяльності персоналу, результативність взаємодії із зовнішнім середовищем, здатність організації до інноваційного розвитку, адаптації до змін та забезпечення конкурентних переваг.

У сучасній теорії менеджменту комунікації розглядаються як стратегічний інструмент управління, що забезпечує інформаційний обмін між суб'єктами управління, формує організаційну культуру, підтримує процес прийняття управлінських рішень, сприяє розвитку лідерства, командної взаємодії та ефективному функціонуванню організації. Успішна професійна діяльність менеджера дедалі більше залежить не лише від рівня його фахових знань, а й від сформованості комунікативної компетентності, здатності організовувати конструктивний діалог, здійснювати ефективні переговори, управляти конфліктами, працювати зі стейкхолдерами та використовувати сучасні цифрові засоби комунікації.

Особливої актуальності проблематика комунікативного менеджменту набуває в умовах цифрової трансформації економіки, розвитку електронного урядування, дистанційної роботи, віртуальних команд, поширення соціальних мереж, цифрових платформ, технологій штучного інтелекту та автоматизованих інформаційних систем. Сучасний менеджер повинен володіти навичками організації комунікацій як у традиційному, так і в цифровому середовищі, ефективно використовувати інформаційні ресурси, підтримувати партнерські відносини із зовнішніми стейкхолдерами та забезпечувати інформаційну відкритість організації.

Комунікативний менеджмент сьогодні є одним із найважливіших напрямів сучасної управлінської науки, що інтегрує досягнення менеджменту, психології, соціології, теорії комунікації, конфліктології, лінгвістики, маркетингу, цифрових технологій та

інформаційного менеджменту. Його основне призначення полягає у формуванні ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, яка забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації, підвищення ефективності управління, розвиток людського потенціалу та створення позитивного корпоративного іміджу.

Навчальна дисципліна **«Комунікативний менеджмент»** належить до циклу професійної підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності **073 «Менеджмент»** і спрямована на формування системи сучасних знань щодо організації управлінських комунікацій, розвитку комунікативної компетентності майбутніх менеджерів, опанування технологій ділового спілкування, проведення переговорів, організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій, використання цифрових інструментів взаємодії та забезпечення ефективної комунікаційної політики організації.

Метою навчального посібника є комплексне висвітлення теоретичних засад комунікативного менеджменту, розкриття сучасних підходів до організації комунікаційних процесів у системі управління, формування практичних навичок ефективної професійної комунікації та розвитку комунікативної компетентності майбутніх менеджерів відповідно до сучасних вимог цифрової економіки.

Структура навчального посібника побудована відповідно до логіки вивчення дисципліни та складається із двох змістових модулів.

Перший змістовий модуль «Теоретичні основи комунікативного менеджменту» присвячений розкриттю концептуальних засад комунікативного менеджменту, дослідженню інформаційних систем менеджменту, закономірностей комунікаційного процесу в організації, особливостей інформаційного забезпечення управлінських рішень, а також ролі комунікацій у запобіганні та вирішенні управлінських конфліктів.

Другий змістовий модуль «Техніка і технологія комунікативного менеджменту» висвітлює сучасні технології письмової та усної ділової комунікації, організацію документообігу, основи риторики, технологію публічних виступів керівника, особливості внутрішніх комунікацій, проведення зборів, засідань і нарад, технології ведення ділових переговорів, а також сучасні інструменти управління зовнішніми комунікаціями організації.

Особливістю навчального посібника є його практична спрямованість. Теоретичний матеріал доповнено схемами, таблицями, авторськими рисунками, практичними кейсами, прикладами з управлінської діяльності, контрольними питаннями та тестовими завданнями, що сприяють формуванню у здобувачів вищої освіти практичних навичок професійного спілкування та розвитку критичного мислення.

Важливе місце у посібнику відведено висвітленню сучасних цифрових технологій комунікації. Розглянуто використання корпоративних інформаційних систем, цифрових платформ для командної роботи, засобів відеоконференцзв'язку, соціальних мереж, CRM-систем, цифрового маркетингу, хмарних сервісів, аналітичних платформ, а також можливості застосування технологій штучного інтелекту для підтримки управлінських комунікацій, автоматизації документообігу, аналізу інформаційних потоків і взаємодії зі стейкхолдерами.

Матеріали навчального посібника відповідають сучасним тенденціям розвитку науки управління, враховують вимоги стандартів вищої освіти України, орієнтовані на компетентнісний підхід до професійної підготовки менеджерів та можуть бути використані під час викладання дисципліни «Комунікативний менеджмент», організації самостійної роботи здобувачів вищої освіти, підготовки до практичних занять, виконання індивідуальних навчально-дослідних завдань, курсових робіт, а також у процесі професійної діяльності керівників, менеджерів, підприємців, державних службовців і фахівців, діяльність яких пов'язана з організацією ефективних управлінських комунікацій.

Автор сподівається, що запропонований навчальний посібник стане корисним джерелом сучасних теоретичних знань і практичних рекомендацій для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, керівників організацій та всіх, хто прагне вдосконалити власну комунікативну компетентність, підвищити ефективність професійної взаємодії та успішно здійснювати управлінську діяльність в умовах цифрової трансформації суспільства.

Змістовий модуль 1
Теоретичні основи комунікативного менеджменту

ЛЕКЦІЯ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета лекції

Сформувати у здобувачів вищої освіти систему знань щодо теоретико-методологічних засад комунікативного менеджменту, розкрити сутність управлінських комунікацій, їх місце в системі сучасного менеджменту та значення інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективної діяльності організацій.

Навчальні результати

Після опрацювання лекції здобувач повинен:

- знати сутність комунікативного менеджменту;
- розуміти його функції та принципи;
- характеризувати систему управлінських комунікацій;
- визначати особливості інформаційних процесів в організації;
- аналізувати сучасні цифрові технології комунікацій;
- оцінювати ефективність управлінських комунікацій;
- застосовувати отримані знання у професійній діяльності менеджера.

Ключові поняття

Комунікація; комунікативний менеджмент; інформація; інформаційні потоки; управлінська взаємодія; цифрові комунікації; інформаційна система; організаційна комунікація; комунікаційний процес; управлінська інформація; цифровізація управління; інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ).

План лекції

1. Сутність комунікативного менеджменту.
2. Передумови розвитку комунікативного менеджменту.
3. Об'єкт, предмет і завдання дисципліни.
4. Методологічні підходи до дослідження комунікацій.
5. Принципи комунікативного менеджменту.
6. Функції комунікативного менеджменту.

7. Значення цифрових технологій у розвитку управлінських комунікацій.
8. Перспективи розвитку комунікативного менеджменту.

Вступ

Розвиток цифрової економіки, глобалізація бізнес-процесів та стрімке впровадження інформаційних технологій суттєво змінюють характер управлінської діяльності. Сучасний керівник дедалі більше часу витрачає не на виконання адміністративних функцій, а на організацію ефективної комунікації між працівниками, структурними підрозділами, партнерами, споживачами та органами влади. За оцінками сучасних дослідників менеджменту, понад 70 % робочого часу керівника займає обмін інформацією. Саме тому комунікація розглядається як один із головних ресурсів управління поряд із фінансовими, матеріальними та кадровими ресурсами.

Комунікативний менеджмент сформувався як самостійний напрям науки про управління наприкінці XX століття, коли інформація перетворилася на стратегічний ресурс розвитку організацій. Його основним завданням стало забезпечення ефективної взаємодії між усіма суб'єктами управління шляхом використання сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ та методів організації інформаційних потоків.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств комунікативний менеджмент набуває особливої актуальності. Від якості управлінських комунікацій залежить швидкість прийняття рішень, рівень корпоративної культури, конкурентоспроможність організації, ефективність командної роботи та успішність реалізації стратегічних змін.

1. Сутність комунікативного менеджменту

Термін комунікація походить від латинського слова communicatio, що означає «зв'язок», «спілкування», «обмін інформацією», «передача повідомлення».

У сучасній науці поняття комунікації розглядають як процес обміну інформацією між людьми, групами чи організаціями, який забезпечує взаєморозуміння, координацію діяльності та досягнення спільних цілей.

Комунікативний менеджмент є складовою загальної теорії менеджменту та являє собою систему принципів, методів і технологій організації ефективної інформаційної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу.

На відміну від традиційного інформаційного забезпечення управління, комунікативний менеджмент орієнтується не лише на передачу інформації, а й на формування довіри, взаєморозуміння, мотивації персоналу, корпоративної культури та розвитку партнерських відносин.

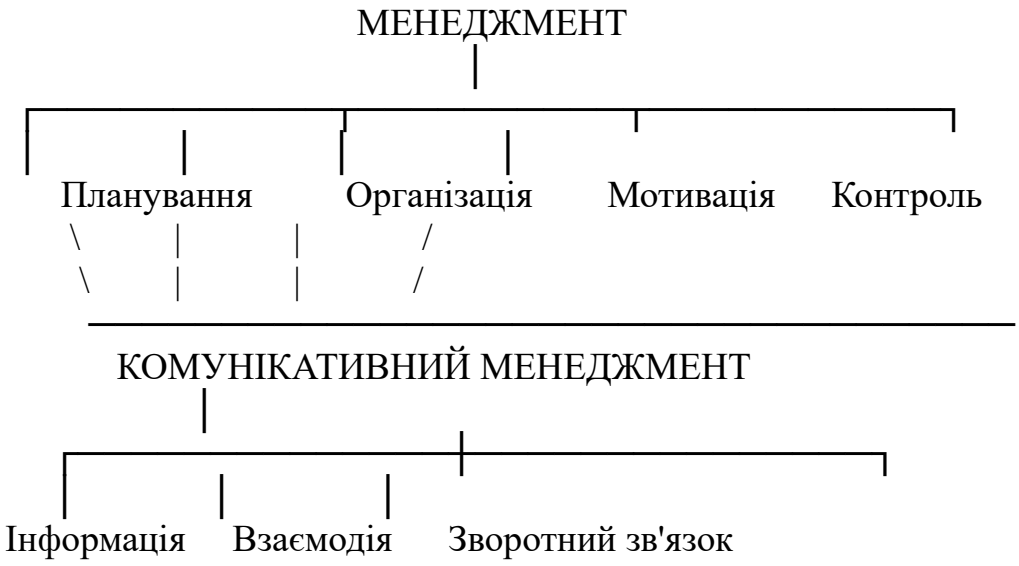


Рис. 1.1. Місце комунікативного менеджменту в системі менеджменту

Основні ознаки комунікативного менеджменту

- стратегічна спрямованість;
- системність;
- інтегрованість;
- орієнтація на досягнення результату;

- використання сучасних цифрових технологій;
- постійний зворотний зв'язок;
- інформаційна відкритість;
- гнучкість управління.

2. Передумови виникнення комунікативного менеджменту

Становлення комунікативного менеджменту стало закономірним результатом розвитку менеджменту, психології, соціології, теорії організацій та інформаційних технологій.

Його формуванню сприяли такі фактори:

- ускладнення організаційних структур;
- глобалізація бізнесу;
- розвиток інформаційного суспільства;
- цифровізація економіки;
- поява мережевих організацій;
- розвиток дистанційної роботи;
- впровадження штучного інтелекту;
- поширення корпоративних інформаційних систем.

Сучасна організація функціонує як відкрита соціально-економічна система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ефективність цієї взаємодії безпосередньо залежить від якості управлінських комунікацій.

3. Об'єкт, предмет і завдання дисципліни

Об'єктом комунікативного менеджменту є система інформаційної взаємодії між суб'єктами управління.

- Предметом виступають закономірності, принципи, методи та технології організації ефективних управлінських комунікацій.
- Основними завданнями дисципліни є:
- формування сучасного комунікативного мислення;
- розвиток управлінської культури;
- опанування методів ефективної взаємодії;

- удосконалення цифрової компетентності менеджера;
- формування навичок командної роботи;
- розвиток лідерських комунікацій;
- оволодіння технологіями ділового спілкування.

4. Методологічні підходи до комунікативного менеджменту

У сучасній науці застосовується комплекс методологічних підходів.

Системний підхід розглядає комунікацію як цілісну систему взаємопов'язаних елементів.

Процесний підхід акцентує увагу на послідовності етапів передачі інформації.

Компетентнісний підхід орієнтує підготовку менеджерів на розвиток професійних комунікативних компетентностей.

Інформаційний підхід трактує комунікацію як безперервний обмін інформаційними ресурсами.

Цифровий підхід передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, хмарних сервісів, штучного інтелекту та цифрових платформ.

5. Принципи комунікативного менеджменту

Ефективність комунікативного менеджменту визначається дотриманням системи принципів, які забезпечують якість інформаційної взаємодії між усіма суб'єктами управління. Вони є методологічною основою побудови сучасної системи управлінських комунікацій та визначають характер інформаційних процесів в організації.

До основних принципів комунікативного менеджменту належать:

1. Принцип системності

Будь-яка комунікація розглядається як складова єдиної системи менеджменту. Зміни одного елемента комунікаційної системи впливають на функціонування інших елементів організації.

2. Принцип цілеспрямованості

Кожне повідомлення повинно бути орієнтоване на досягнення конкретної управлінської мети. Передача інформації не є самоціллю, а засобом реалізації функцій менеджменту.

3. Принцип достовірності інформації

Управлінські рішення можуть бути ефективними лише за умови використання повної, актуальної, об'єктивної та перевіреної інформації.

4. Принцип своєчасності

Інформація повинна надходити саме тоді, коли вона необхідна для прийняття управлінських рішень.

5. Принцип відкритості

Ефективна організація забезпечує прозорий інформаційний обмін між керівниками, працівниками та зовнішніми стейкхолдерами.

6. Принцип двостороннього зв'язку

Будь-яка управлінська комунікація повинна супроводжуватися отриманням зворотного зв'язку, який дозволяє оцінити правильність сприйняття повідомлення.

7. Принцип цифровізації

У сучасному менеджменті дедалі більше управлінських процесів реалізуються через цифрові інформаційно-комунікаційні технології.

8. Принцип безперервності

Комунікаційний процес не припиняється ні на одному етапі функціонування організації. Він забезпечує постійний інформаційний супровід усіх управлінських процесів.

6. Функції комунікативного менеджменту

Комунікативний менеджмент виконує комплекс взаємопов'язаних функцій.

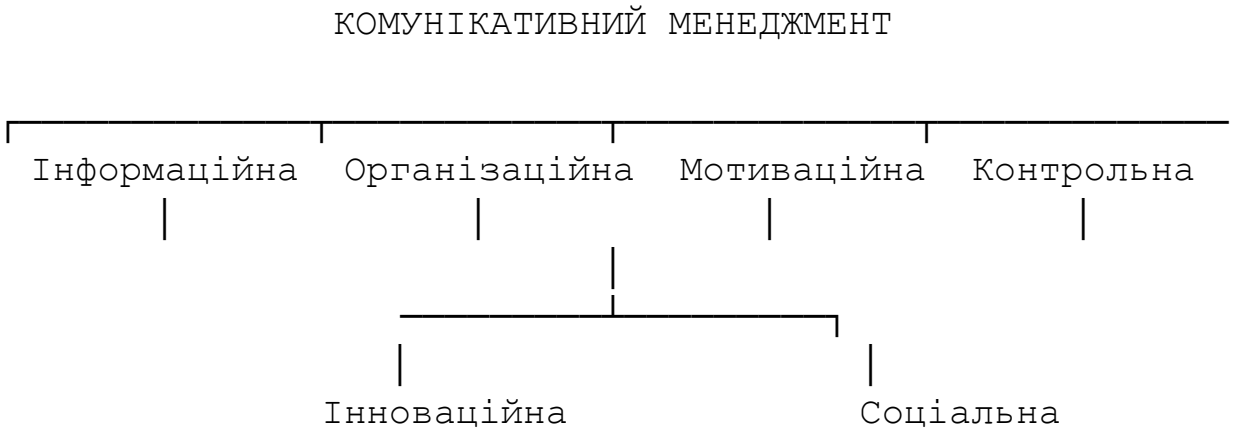


Рис. 1.2. Функції комунікативного менеджменту

Інформаційна функція

Забезпечує збирання, оброблення, накопичення, передачу та використання інформації.

Організаційна функція

Сприяє координації діяльності структурних підрозділів підприємства.

Координаційна функція

Забезпечує узгодження дій працівників під час реалізації управлінських рішень.

Мотиваційна функція

За допомогою ефективних комунікацій формується позитивний психологічний клімат та підвищується мотивація персоналу.

Контрольна функція

Передбачає здійснення моніторингу виконання управлінських рішень.

Інноваційна функція

Сприяє поширенню інновацій, сучасних технологій та нових управлінських практик.

Соціальна функція

Забезпечує формування корпоративної культури, командної роботи та організаційної довіри.

7. Цифровізація комунікативного менеджменту

Однією з визначальних тенденцій сучасного менеджменту є цифрова трансформація комунікацій.

Вона передбачає використання:

- корпоративних порталів;
- CRM-систем;
- ERP-систем;
- Microsoft Teams;
- Google Workspace;
- Zoom;
- Slack;
- Trello;
- Asana;
- електронного документообігу;
- хмарних сервісів;
- штучного інтелекту;
- бізнес-аналітики (BI);
- мобільних застосунків.

Таблиця 1.1

Сучасні цифрові засоби комунікативного менеджменту

Засіб	**Призначення**	**Приклад використання**
Microsoft Teams	Командна робота	Проведення онлайн-нарад
Google Workspace	Спільна робота	Робота з документами
Zoom	Відеоконференції	Переговори
CRM-система	Робота з клієнтами	Продажі
ERP-система	Управління ресурсами	Планування діяльності
ChatGPT	Генерація текстів	Підготовка службових документів
Power BI	Бізнес-аналітика	Візуалізація показників
Google Forms	Опитування	Збір інформації

Завдяки цифровізації значно скорочується час передачі інформації, підвищується швидкість прийняття управлінських рішень та забезпечується оперативний контроль діяльності організації.

Особливого значення набувають технології штучного інтелекту. ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini та інші генеративні моделі вже активно використовуються для підготовки службових документів, аналізу інформації, планування зустрічей, автоматизації ділового листування та підтримки прийняття управлінських рішень.

8. Історія розвитку теорії комунікацій

Наукові засади комунікації формувалися протягом багатьох століть. Ще в античний період Аристотель розглядав мистецтво риторики як основу ефективного управлінського впливу. У своїй праці «Риторика» він запропонував першу модель комунікації, яка включала три основні складові: оратор, повідомлення та аудиторія. Саме ця модель стала основою подальших досліджень процесів міжособистісної взаємодії.

У XX столітті розвиток комунікаційної науки значно активізувався завдяки роботам американських і європейських дослідників. Значний внесок зробили Г. Лассуелл, К. Шеннон, В. Вівер, Д. Берло, У. Шрамм, П. Друкер, Г. Мінцберг, які розглядали комунікацію як основу управлінської діяльності.

Особливого розвитку комунікаційний менеджмент набув у другій половині XX століття після широкого впровадження комп'ютерних технологій. Поява мережі Internet, електронної пошти, корпоративних інформаційних систем та цифрових платформ докорінно змінила характер управлінських комунікацій.

На початку XXI століття розвиток цифрової економіки сприяв переходу до електронного урядування, цифрового менеджменту, дистанційної взаємодії, використання хмарних технологій та штучного інтелекту. У сучасних умовах комунікація вже не

обмежується передачею інформації, а виступає стратегічним інструментом управління організацією.

Таблиця 1.2

Етапи розвитку комунікативного менеджменту

Етап	**Характеристика**	**Основні представники**
Античний	Риторика та мистецтво переконання	Аристотель, Цицерон
Класичний менеджмент	Комунікація як функція управління	Ф. Тейлор, А. Файоль
Поведінковий	Міжособистісна взаємодія	Е. Мейо, Д. МакГрегор
Інформаційний	Інформаційні системи	П. Друкер, Г. Мінцберг
Цифровий	Цифрові комунікації, AI, Big Data	сучасні дослідники

9. Сучасні моделі комунікації

Для пояснення процесу обміну інформацією у менеджменті застосовуються різні моделі комунікації.

Модель Гарольда Лассуелла

Г. Лассуелл запропонував класичну модель комунікації, яка відповідає на п'ять ключових запитань:

- Хто?
- Що повідомляє?
- Яким каналом?
- Кому?
- З яким результатом?

Ця модель широко використовується під час аналізу управлінських повідомлень, рекламних кампаній та організаційних комунікацій.

Модель Шеннона – Вівера

Клод Шеннон та Воррен Вівер запропонували математичну модель передачі інформації, яка включає:

- джерело інформації;
- передавач;
- канал;
- шум;
- приймач;

- адресат.

Особливістю моделі є врахування інформаційних перешкод («шумів»), які можуть спотворювати зміст повідомлення.

Модель Девіда Берло

Берло запропонував модель SMCR:

- Source — джерело;
- Message — повідомлення;
- Channel — канал;
- Receiver — отримувач.

Особливу увагу він приділив психологічним характеристикам учасників комунікації, їхнім знанням, досвіду, мотивації та соціальному середовищу.

Інтерактивна модель

У сучасному менеджменті переважає інтерактивна модель, що передбачає постійний двосторонній обмін інформацією та наявність ефективного зворотного зв'язку.

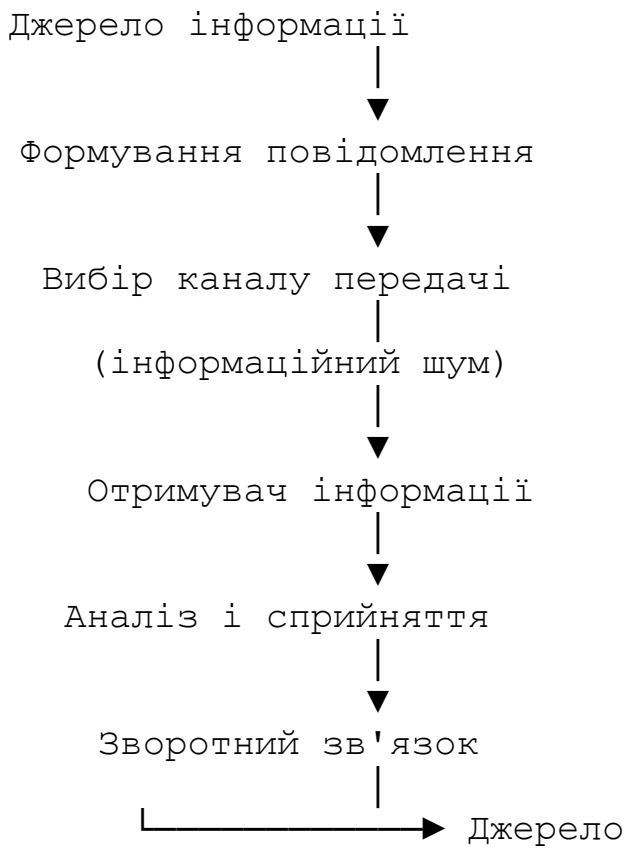


Рис. 1.3. Сучасна модель управлінської комунікації

10. Нормативно-правове забезпечення комунікаційної діяльності

Ефективне функціонування системи комунікацій в Україні забезпечується відповідною нормативно-правовою базою.

Основними нормативними актами є:

- Конституція України;
- Закон України «Про інформацію»;
- Закон України «Про доступ до публічної інформації»;
- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»;
- Закон України «Про електронні довірчі послуги»;
- Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»;
- Закон України «Про захист персональних даних»;
- Закон України «Про електронні комунікації».

Дотримання вимог законодавства є необхідною умовою забезпечення інформаційної безпеки, захисту персональних даних, електронного документообігу та ефективної цифрової взаємодії.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика традиційних і цифрових комунікацій

Ознака	**Традиційні комунікації**	**Цифрові комунікації**
Передача інформації	паперові документи	електронні документи
Швидкість	середня	висока
Вартість	значна	мінімальна
Зберігання	архів	хмарні сервіси
Контроль	ручний	автоматизований
Зворотний зв'язок	відкладений	миттєвий
Доступність	локальна	глобальна
Аналітика	обмежена	Big Data, BI, AI

Практичний кейс

Ситуація

Підприємство має п'ять територіально відокремлених підрозділів. Уся службова документація передається паперовими носіями, що призводить до затримок у прийнятті рішень.

Завдання

Запропонуйте заходи щодо модернізації системи комунікацій.

Можливе рішення

- впровадження електронного документообігу;
- використання Microsoft Teams або Google Workspace;
- корпоративний портал;
- електронний цифровий підпис;
- корпоративний чат;
- система управління проєктами (Trello, Asana);
- автоматизація погодження документів;
- використання штучного інтелекту для підготовки управлінських документів.

Підсумкові висновки лекції

Комунікативний менеджмент є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту та виступає стратегічним інструментом забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу. Його методологічну основу становлять системний, процесний, компетентнісний, інформаційний і цифровий підходи, що дозволяють організувати ефективний обмін інформацією в умовах цифрової трансформації. Сучасні цифрові технології, корпоративні інформаційні системи, хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту істотно підвищують якість управлінських комунікацій, сприяють прискоренню прийняття рішень і розвитку організацій. Саме тому формування комунікативної компетентності менеджера є однією з ключових умов його професійної успішності.

Практичний приклад

Підприємство впровадило корпоративну платформу Microsoft Teams.

У результаті:

- час погодження документів скоротився на 45 %;
- кількість службових листів зменшилася майже удвічі;
- продуктивність командної роботи підвищилася;
- покращилася швидкість прийняття управлінських рішень.

Цей приклад демонструє, що цифровізація комунікацій позитивно впливає на ефективність системи менеджменту.

Висновки

Комунікативний менеджмент є важливою складовою сучасного менеджменту, яка забезпечує ефективну інформаційну взаємодію між усіма учасниками управлінського процесу. Його методологічною основою виступають системний, процесний, компетентнісний, інформаційний та цифровий підходи. Реалізація принципів комунікативного менеджменту сприяє підвищенню якості управлінських рішень, розвитку корпоративної культури та вдосконаленню діяльності організації. Використання цифрових технологій, інформаційних платформ і систем штучного інтелекту значно розширює можливості управлінських комунікацій та забезпечує конкурентні переваги сучасних підприємств.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняття «комунікативний менеджмент».
2. У чому полягає предмет комунікативного менеджменту?
3. Що є об'єктом комунікативного менеджменту?

4. Назвіть основні функції комунікативного менеджменту.

5. Які принципи лежать в основі сучасних управлінських комунікацій?

6. Охарактеризуйте системний підхід.

7. У чому полягає процесний підхід?

8. Яке значення має компетентнісний підхід?

9. Розкрийте зміст інформаційного підходу.

10. Які сучасні цифрові технології використовуються в управлінні?

11. Яку роль відіграє штучний інтелект у комунікативному менеджменті?

12. Що таке корпоративні комунікації?

13. Назвіть сучасні інформаційні платформи управління.

14. Які переваги цифровізації комунікацій?

15. Що таке зворотний зв'язок?

16. Які фактори впливають на ефективність комунікацій?

17. Як комунікації впливають на прийняття управлінських рішень?

18. У чому полягає інформаційна функція комунікативного менеджменту?

19. Які перспективи розвитку комунікативного менеджменту?

20. Чому комунікативний менеджмент є стратегічною складовою сучасного менеджменту?

ЛЕКЦІЯ 2
КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета лекції

Сформувати у здобувачів систему знань щодо ролі інформації та інформаційних систем у сучасному менеджменті, розкрити принципи організації інформаційних потоків підприємства, охарактеризувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології та цифрові системи підтримки управлінських рішень.

Навчальні результати

Після вивчення теми здобувач повинен:

- розуміти економічну сутність управлінської інформації;
- класифікувати інформаційні ресурси підприємства;
- характеризувати інформаційні системи менеджменту;
- аналізувати інформаційні потоки організації;
- визначати роль цифрових технологій у системі управління;
- використовувати сучасні інформаційні платформи для підтримки управлінських рішень;
- оцінювати ефективність інформаційного забезпечення підприємства.

Ключові поняття

Інформація; інформаційна система; інформаційні ресурси; інформаційний потік; інформаційне забезпечення; управлінська інформація; інформаційні технології; ERP; CRM; MIS; DSS; Business Intelligence; цифровізація; хмарні технології; Big Data; штучний інтелект.

План лекції

1. Інформація як стратегічний ресурс управління.
2. Види інформації у менеджменті.
3. Інформаційне забезпечення системи менеджменту.

4. Інформаційні ресурси організації.
5. Інформаційні потоки підприємства.
6. Інформаційна система менеджменту.
7. Сучасні цифрові інформаційні технології.
8. Перспективи розвитку інформаційних систем.

Вступ

У сучасних умовах цифрової економіки інформація стала одним із найважливіших стратегічних ресурсів розвитку організації. Якщо у XX столітті основними факторами виробництва були земля, праця, капітал та підприємницькі здібності, то сьогодні вирішального значення набувають інформація, знання та цифрові технології. Будь-яке управлінське рішення ґрунтується на аналізі інформації. Чим повнішою, достовірнішою та оперативнішою є інформація, тим вищою буде якість прийнятого рішення. Саме тому інформаційне забезпечення управління виступає фундаментом ефективного менеджменту. Інформаційна система сучасного підприємства об'єднує всі інформаційні ресурси організації, забезпечує швидкий обмін даними між структурними підрозділами, підтримує процес планування, організації, мотивації та контролю. Використання цифрових платформ, корпоративних інформаційних систем, хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту значно підвищує ефективність управлінської діяльності.

1. Інформація як стратегічний ресурс управління

Інформація є основою функціонування будь-якої організації. Вона забезпечує взаємодію між працівниками, структурними підрозділами, керівництвом, постачальниками, споживачами та іншими суб'єктами господарювання.

В економічній літературі інформацію розглядають як сукупність відомостей про стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, які використовуються для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

У сучасному менеджменті інформація виконує такі функції:

- забезпечує планування діяльності;
- підтримує процес прийняття управлінських рішень;
- координує роботу структурних підрозділів;
- забезпечує контроль виконання завдань;
- формує систему мотивації персоналу;
- сприяє розвитку інновацій;
- забезпечує конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, інформація є не лише ресурсом, але й інструментом управління.

Основні властивості управлінської інформації

Для ефективного використання інформація повинна відповідати певним вимогам.

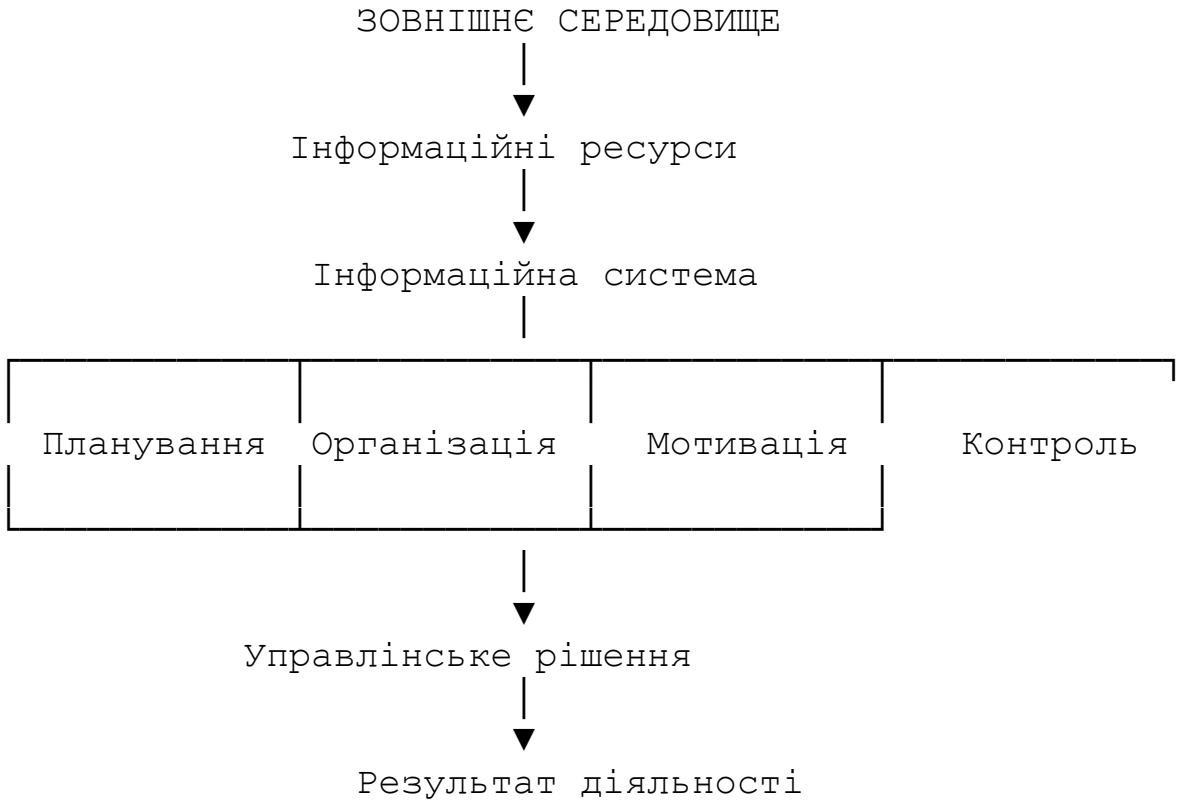


Рис. 2.1. Місце інформації у системі менеджменту

Найважливішими властивостями управлінської інформації є:

- достовірність;
- повнота;

- актуальність;
- оперативність;
- об'єктивність;
- своєчасність;
- доступність;
- релевантність;
- зрозумілість;
- економічність.

Недостатня якість інформації призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, фінансових втрат та зниження конкурентоспроможності організації.

2. Класифікація інформації у менеджменті

Для ефективної організації управління інформацію класифікують за різними ознаками.

За джерелом виникнення

- внутрішня;
- зовнішня.

Внутрішня інформація формується всередині організації.

Зовнішня надходить із ринку, державних установ, конкурентів, партнерів, засобів масової інформації.

За функціями управління

- планова;
- організаційна;
- мотиваційна;
- контрольна;
- аналітична.

За формою подання

- текстова;
- графічна;
- цифрова;
- аудіо;
- відео;
- мультимедійна.

За способом передачі

- усна;
- письмова;
- електронна.

За рівнем доступу

- відкрита;
- службова;
- конфіденційна;
- таємна.

За часом використання

- оперативна;
- поточна;
- стратегічна;
- архівна.

Табл. 2.1.

Класифікація управлінської інформації

Ознака	Види інформації
За джерелом	внутрішня, зовнішня
За функціями	планова, організаційна, контрольна
За формою	текстова, графічна, цифрова
За доступом	відкрита, службова, конфіденційна
За часом	оперативна, поточна, стратегічна
За способом передачі	усна, письмова, електронна

3. Інформаційне забезпечення менеджменту

Інформаційне забезпечення являє собою сукупність методів, засобів, інформаційних ресурсів та технологій, що забезпечують процес управління підприємством. Його головною метою є своєчасне забезпечення керівників необхідною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень. До складу інформаційного забезпечення входять:

- база даних підприємства;
- документообіг;

- електронні архіви;
- інформаційні мережі;
- корпоративні портали;
- інформаційні системи;
- програмне забезпечення;
- цифрові комунікаційні платформи.

Інформаційне забезпечення має відповідати таким вимогам:

- комплексність;
- безперервність;
- актуальність;
- достовірність;
- оперативність;
- безпечність.

4. Інформаційні ресурси підприємства

Інформаційні ресурси являють собою сукупність документів, баз даних, електронних архівів, програмних продуктів та інших носіїв інформації, що використовуються в управлінській діяльності.

До основних інформаційних ресурсів підприємства належать:

- нормативно-правова база;
- кадрова інформація;
- фінансова звітність;
- виробнича інформація;
- маркетингові дослідження;
- клієнтські бази;
- бази постачальників;
- аналітичні матеріали;
- електронний документообіг.

Раціональне використання інформаційних ресурсів сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, зниженню ризиків та прискоренню процесу прийняття управлінських рішень.

5. Інформаційні потоки підприємства

Функціонування будь-якої організації супроводжується безперервним рухом інформації між окремими структурними

підрозділами, керівниками, працівниками та зовнішнім середовищем. Сукупність повідомлень, документів, даних і сигналів, що передаються між суб'єктами управління, утворює інформаційні потоки підприємства.

Інформаційний потік є основою координації діяльності організації та забезпечує взаємозв'язок між усіма функціями менеджменту. Завдяки ефективній організації інформаційних потоків керівництво отримує можливість оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, своєчасно приймати управлінські рішення та здійснювати контроль за їх виконанням.

Основними характеристиками інформаційних потоків є:

- напрям руху інформації;
- швидкість передачі;
- інтенсивність;
- обсяг інформації;
- періодичність;
- надійність;
- інформаційна насиченість;
- рівень автоматизації.

За напрямом руху інформаційні потоки поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

Вертикальні потоки забезпечують взаємодію між різними рівнями управління. Вони можуть бути низхідними (від керівника до підлеглих) та висхідними (від виконавців до керівництва).

Горизонтальні потоки здійснюються між підрозділами одного рівня управління і забезпечують координацію спільної діяльності.

Діагональні потоки виникають між працівниками різних структурних підрозділів, які не перебувають у прямому адміністративному підпорядкуванні.

Раціональна організація інформаційних потоків сприяє скороченню часу оброблення інформації, мінімізації дублювання документів та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Види інформаційних потоків у системі менеджменту

Вид потоку	Характеристика	Приклад
Вертикальний низхідний	Від керівника до виконавців	Наказ, розпорядження
Вертикальний висхідний	Від працівників до керівника	Звіт, службова записка
Горизонтальний	Між підрозділами	Узгодження виробничих планів
Діагональний	Між різними службами	Робота проєктної групи
Зовнішній	Між організацією та партнерами	Листування з клієнтами

6. Інформаційна система менеджменту

Інформаційна система менеджменту (Management Information System – MIS) являє собою сукупність технічних, програмних, інформаційних та організаційних засобів, призначених для збору, зберігання, оброблення та передачі інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Основною метою інформаційної системи є забезпечення керівників достовірною інформацією в необхідний час і в потрібному форматі.

Сучасна інформаційна система включає такі складові:

- інформаційні ресурси;
- програмне забезпечення;
- технічні засоби;
- бази даних;
- користувачів;
- телекомунікаційні мережі;
- алгоритми оброблення інформації;
- системи захисту інформації.

Функціонування інформаційної системи дозволяє:

- автоматизувати документообіг;
- контролювати виконання управлінських рішень;

- здійснювати аналітичні розрахунки;
- прогнозувати результати діяльності;
- підтримувати електронний документообіг;
- інтегрувати всі структурні підрозділи підприємства.

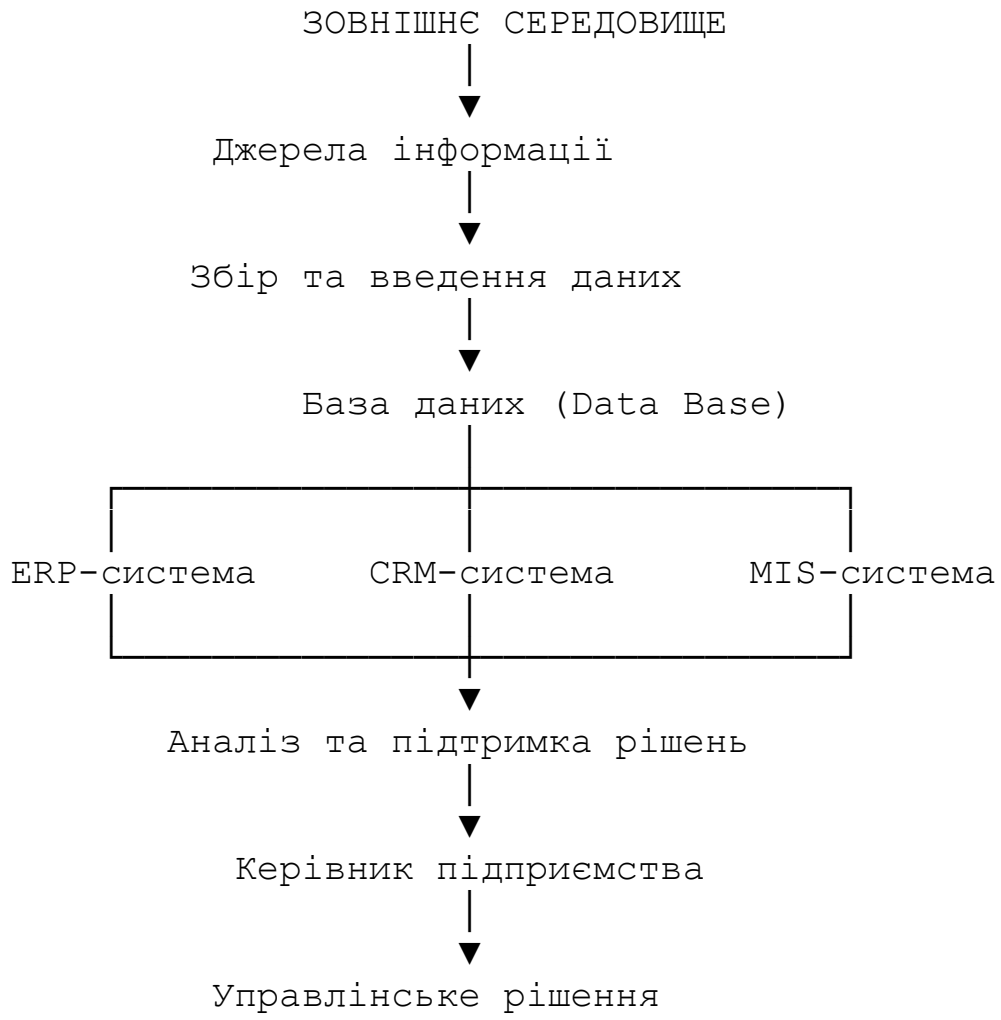


Рис. 2.2. Структура інформаційної системи менеджменту

7. Сучасні інформаційні системи підприємства

Цифрова трансформація менеджменту обумовила широке використання спеціалізованих інформаційних систем.

ERP-системи

ERP (Enterprise Resource Planning) забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства.

Основні функції:

- фінансовий облік;

- виробництво;
- логістика;
- закупівлі;
- персонал;
- складський облік.

Приклади:

- SAP ERP;
- Oracle ERP;
- Microsoft Dynamics 365;
- BAS ERP.

CRM-системи

CRM (Customer Relationship Management) призначені для управління взаємовідносинами з клієнтами.

Функції:

- база клієнтів;
- історія продажів;
- маркетингові кампанії;
- управління зверненнями;
- прогнозування продажів.

Популярні системи:

- Salesforce;
- HubSpot;
- Zoho CRM;
- Creatio;
- Bitrix24.

DSS-системи

Decision Support System — системи підтримки прийняття рішень. Вони використовуються для:

- аналізу альтернатив;
- прогнозування;
- моделювання;
- оцінки ризиків;
- стратегічного планування.

BI-системи

Business Intelligence забезпечують аналітичну підтримку керівництва. Використовуються для:

- побудови інформаційних панелей;
- аналізу KPI;
- візуалізації даних;
- прогнозної аналітики.

Найбільш відомі:

- Microsoft Power BI;
- Tableau;
- Qlik Sense.

8. Роль штучного інтелекту в інформаційних системах

Сучасний розвиток цифрових технологій пов'язаний із широким використанням технологій штучного інтелекту. AI значно підвищує ефективність інформаційних систем підприємства.

Основні напрями використання:

- автоматизація документообігу;
- генерація управлінських документів;
- аналіз великих масивів даних;
- прогнозування продажів;
- підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення чат-ботів;
- інтелектуальний пошук інформації;
- персоналізація взаємодії з клієнтами.

Сьогодні активно використовуються: ChatGPT; Microsoft Copilot;

- Google Gemini; Claude; IBM Watson. Їх застосування дозволяє значно скоротити час підготовки документів, автоматизувати рутинні операції та підвищити якість управлінських рішень.

Практичний кейс

Ситуація

Підприємство має понад 300 працівників. Уся інформація зберігається в окремих Excel-файлах різних структурних підрозділів.

Унаслідок цього:

- дублюються дані;
- виникають помилки;
- керівництво не має актуальної інформації.

Завдання

Запропонуйте заходи щодо модернізації інформаційної системи.

Рекомендоване рішення

Доцільно:

- впровадити ERP-систему;
- автоматизувати документообіг;
- створити корпоративну базу даних;
- використовувати CRM для роботи з клієнтами;
- інтегрувати Microsoft Teams;
- використовувати Power BI для аналітики;
- застосувати ChatGPT для автоматизації підготовки управлінських документів.

9. Інформаційна безпека в системі менеджменту

Стрімкий розвиток цифрових технологій супроводжується зростанням обсягів інформації, що циркулює в організації. Це обумовлює необхідність забезпечення її надійного захисту від несанкціонованого доступу, втрати, спотворення або знищення.

Інформаційна безпека — це сукупність організаційних, правових, технічних і програмних заходів, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

Основними завданнями інформаційної безпеки є:

- захист конфіденційної інформації;
- запобігання витоку даних;
- забезпечення безперервності бізнес-процесів;
- захист інформаційних систем від кібератак;

- забезпечення законності обробки персональних даних.

У сучасних організаціях система інформаційної безпеки охоплює технічні, програмні та організаційні засоби захисту.

До основних інструментів належать:

- антивірусне програмне забезпечення;
- міжмережеві екрани (Firewall);
- резервне копіювання інформації;
- системи шифрування даних;
- електронний цифровий підпис;
- багатофакторна автентифікація;
- контроль доступу користувачів;
- аудит інформаційної безпеки.

Особливої актуальності питання інформаційної безпеки набули в умовах широкого використання хмарних технологій, дистанційної роботи та цифрових платформ.

10. Хмарні технології у системі менеджменту

Однією з найважливіших тенденцій цифрової трансформації менеджменту є впровадження хмарних технологій.

Хмарні технології (Cloud Computing) — це модель надання обчислювальних ресурсів через мережу Інтернет.

Вони дозволяють підприємствам використовувати програмне забезпечення, бази даних, сервери та сховища без необхідності придбання дорогого обладнання.

Основні переваги хмарних сервісів:

- швидкий доступ до інформації;
- спільна робота користувачів;
- автоматичне резервне копіювання;
- масштабованість;
- мобільність;
- економія фінансових ресурсів;
- висока надійність;
- інтеграція із сучасними цифровими платформами.

Найбільш поширені хмарні сервіси: Microsoft 365; Google Workspace; Dropbox; OneDrive; Google Drive; Amazon Web Services (AWS); Microsoft Azure. Використання хмарних технологій забезпечує високий рівень гнучкості управління та підтримує ефективну командну роботу незалежно від місця перебування працівників.

11. Цифрові платформи управління комунікаціями

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають корпоративні цифрові платформи. Найбільш популярними платформами є: Microsoft Teams; Google Workspace; Slack; Zoom; Trello; Asana; Notion; Monday.com.

Використання цих платформ значно скорочує час виконання управлінських операцій та підвищує продуктивність праці.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика сучасних інформаційних систем менеджменту

Інформаційна система	Основне призначення	Переваги
ERP	Управління ресурсами підприємства	Комплексна автоматизація
CRM	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Зростання продажів
MIS	Інформаційне забезпечення менеджменту	Швидкий доступ до інформації
DSS	Підтримка управлінських рішень	Аналіз альтернатив
BI	Бізнес-аналітика	Візуалізація та прогнозування
Cloud-сервіси	Спільна робота	Доступність і мобільність
AI-системи	Інтелектуальний аналіз даних	Автоматизація управління

Цифрові платформи управління комунікаціями забезпечують:

- обмін повідомленнями;
- відеоконференції;
- колективну роботу;
- електронний документообіг;

- постановку завдань;
- контроль виконання;
- управління проєктами;
- корпоративне навчання.

12. Перспективи розвитку інформаційних систем менеджменту

Подальший розвиток інформаційних систем пов'язаний із широким використанням цифрових технологій четвертої промислової революції. Найважливішими напрямами розвитку є: використання технологій штучного інтелекту; машинне навчання; Big Data; Інтернет речей (IoT); блокчейн; цифрові двійники підприємств; роботизація бізнес-процесів (RPA); хмарні обчислення; предиктивна аналітика; кібербезпека нового покоління.

У перспективі інформаційні системи дедалі більше інтегруватимуться між собою, забезпечуючи автоматизоване прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих масивів даних. Особливе місце займатиме генеративний штучний інтелект, який дозволить автоматично створювати звіти, прогнозувати результати діяльності, здійснювати стратегічне планування та підтримувати керівників у процесі прийняття управлінських рішень.

Висновки

Інформація є стратегічним ресурсом сучасної організації та основою ефективного функціонування системи менеджменту. Якість управлінських рішень безпосередньо залежить від повноти, достовірності, своєчасності та актуальності інформації. Сучасні інформаційні системи забезпечують автоматизацію управлінських процесів, інтеграцію структурних підрозділів, підтримку прийняття рішень і контроль діяльності підприємства. Використання ERP-, CRM-, MIS-, DSS- та BI-систем значно підвищує ефективність управління, а впровадження хмарних сервісів і технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для цифрової трансформації організацій. Водночас ефективне функціонування інформаційних

систем неможливе без забезпечення належного рівня інформаційної безпеки та захисту корпоративних даних.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «інформація» у менеджменті.
2. Яку роль відіграє інформація у процесі управління?
3. Назвіть основні властивості управлінської інформації.
4. За якими ознаками класифікується інформація?
5. Що таке інформаційне забезпечення менеджменту?
6. Охарактеризуйте інформаційні ресурси підприємства.
7. Що таке інформаційний потік?
8. Які види інформаційних потоків існують?
9. Дайте визначення інформаційної системи менеджменту.
10. Які основні компоненти інформаційної системи?
11. Охарактеризуйте ERP-системи.
12. Яке призначення CRM-систем?
13. Для чого використовуються DSS-системи?
14. Які можливості забезпечують BI-системи?
15. Яку роль відіграють хмарні технології у менеджменті?
16. Що таке інформаційна безпека?
17. Які сучасні цифрові платформи використовуються в управлінні?
18. Як технології штучного інтелекту впливають на інформаційні системи?
19. Які основні напрями розвитку інформаційних систем менеджменту?
20. Чому цифровізація є ключовою умовою підвищення ефективності сучасного менеджменту?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Інформаційна система менеджменту призначена для:

а) виробництва продукції;

б) автоматизації бухгалтерського обліку;

в) збору, оброблення, зберігання та використання інформації для

прийняття управлінських рішень;
г) реклами продукції.

2. ERP-система забезпечує:

а) управління взаємовідносинами з клієнтами;
б) комплексне управління ресурсами підприємства;
в) проведення відеоконференцій;
г) електронне листування.

3. До сучасних цифрових платформ належить:

а) Microsoft Teams;
б) Microsoft Word;
в) Adobe Reader;
г) Paint.

4. Основною перевагою CRM-систем є:

а) захист інформації;
б) управління взаємовідносинами з клієнтами;
в) архівування документів;
г) створення презентацій.

5. Однією з ключових тенденцій розвитку інформаційних систем є:

а) відмова від цифрових технологій;
б) використання штучного інтелекту;
в) скорочення використання мережі Інтернет;
г) перехід до паперового документообігу.

ЛЕКЦІЯ 3
КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета лекції

Сформувати у здобувачів вищої освіти систему знань про сутність, структуру та закономірності комунікаційного процесу в організації, розкрити його роль у забезпеченні ефективного менеджменту, охарактеризувати основні моделі, елементи та канали управлінських комунікацій.

Навчальні результати

Після опрацювання лекції здобувач повинен:

- розуміти сутність комунікаційного процесу;
- характеризувати елементи та етапи комунікаційного процесу;
- аналізувати сучасні моделі комунікації;
- визначати види управлінських комунікацій;
- оцінювати ефективність інформаційного обміну;
- добирати оптимальні канали передачі інформації;
- використовувати сучасні цифрові технології для організації комунікацій.

Ключові поняття

Комунікаційний процес; повідомлення; комунікатор; канал комунікації; зворотний зв'язок; кодування; декодування; інформаційний шум; організаційні комунікації; цифрові комунікації; корпоративна комунікація; інформаційний потік.

План лекції

1. Сутність комунікаційного процесу.
2. Основні елементи комунікаційного процесу.
3. Етапи комунікаційного процесу.
4. Класичні моделі комунікації.
5. Канали управлінських комунікацій.
6. Організаційні комунікації.
7. Цифрові комунікації.
8. Ефективність комунікаційного процесу.

Вступ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається якістю комунікаційного процесу. Саме завдяки комунікаціям забезпечується координація роботи структурних підрозділів, формування корпоративної культури, мотивація персоналу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Комунікаційний процес є основою реалізації всіх функцій менеджменту. Планування, організація, мотивація та контроль неможливі без своєчасного обміну інформацією між суб'єктами управління. Недоліки у процесі комунікації призводять до втрати інформації, помилок у прийнятті рішень, конфліктів і зниження результативності діяльності підприємства.

Сучасні цифрові технології суттєво трансформували комунікаційний процес. Використання корпоративних порталів, систем електронного документообігу, платформ Microsoft Teams, Google Workspace, Zoom, Slack, а також інструментів штучного інтелекту забезпечує оперативний обмін інформацією незалежно від місця перебування працівників.

1. Сутність комунікаційного процесу

Комунікаційний процес являє собою безперервний обмін інформацією між учасниками управлінської діяльності, спрямований на досягнення взаєморозуміння та реалізацію цілей організації.

У менеджменті комунікаційний процес є не лише передаванням повідомлень, а й складною системою взаємодії, що забезпечує координацію діяльності працівників, прийняття управлінських рішень, формування організаційної культури та підтримку стратегічного розвитку підприємства.

Основною метою комунікаційного процесу є забезпечення правильного сприйняття інформації її отримувачем і формування відповідної реакції.

Ефективність комунікацій визначається не кількістю переданих повідомлень, а рівнем їх розуміння та практичного використання.

Основні характеристики комунікаційного процесу

Комунікаційний процес характеризується такими ознаками:

- цілеспрямованість;
- безперервність;
- двосторонній характер;
- системність;
- інтерактивність;
- динамічність;
- наявність зворотного зв'язку;
- використання різних каналів передачі інформації.

У сучасних організаціях комунікаційний процес має стратегічне значення, оскільки забезпечує ефективне функціонування всіх бізнес-процесів.

2. Основні елементи комунікаційного процесу

Кожний комунікаційний процес складається з взаємопов'язаних елементів.

Комунікатор

Комунікатор (відправник) - це особа або організація, яка формує повідомлення та ініціює передачу інформації.

До основних функцій комунікатора належать:

- визначення мети повідомлення;
- добір інформації;
- кодування повідомлення;
- вибір каналу передачі;
- контроль отримання інформації.

Повідомлення

Повідомлення являє собою інформацію, яку необхідно передати отримувачу. Воно може бути представлене:

- текстом;
- графікою;

- таблицею;
- схемою;
- аудіозаписом;
- відеоматеріалом;
- презентацією;
- електронним документом.

Якість повідомлення значною мірою визначає ефективність усієї комунікації.

Канал комунікації

Канал комунікації - це засіб передачі повідомлення. У сучасному менеджменті використовуються: особисте спілкування; телефон; електронна пошта; корпоративні портали; месенджери; відеоконференції; електронний документообіг; соціальні мережі; мобільні застосунки. Правильний вибір каналу забезпечує швидкість та точність передачі інформації.

Реципієнт

Реципієнт (одержувач) — це особа або група осіб, які отримують повідомлення, аналізують його зміст та приймають відповідне рішення.

Якість сприйняття інформації залежить від: професійної підготовки; досвіду; мотивації; психологічного стану; рівня цифрової компетентності.

Зворотний зв'язок

Зворотний зв'язок підтверджує правильність сприйняття інформації.

Він дозволяє:

- оцінити якість повідомлення;
- виявити непорозуміння;
- скоригувати управлінські рішення;
- підтримувати діалог між учасниками комунікації.

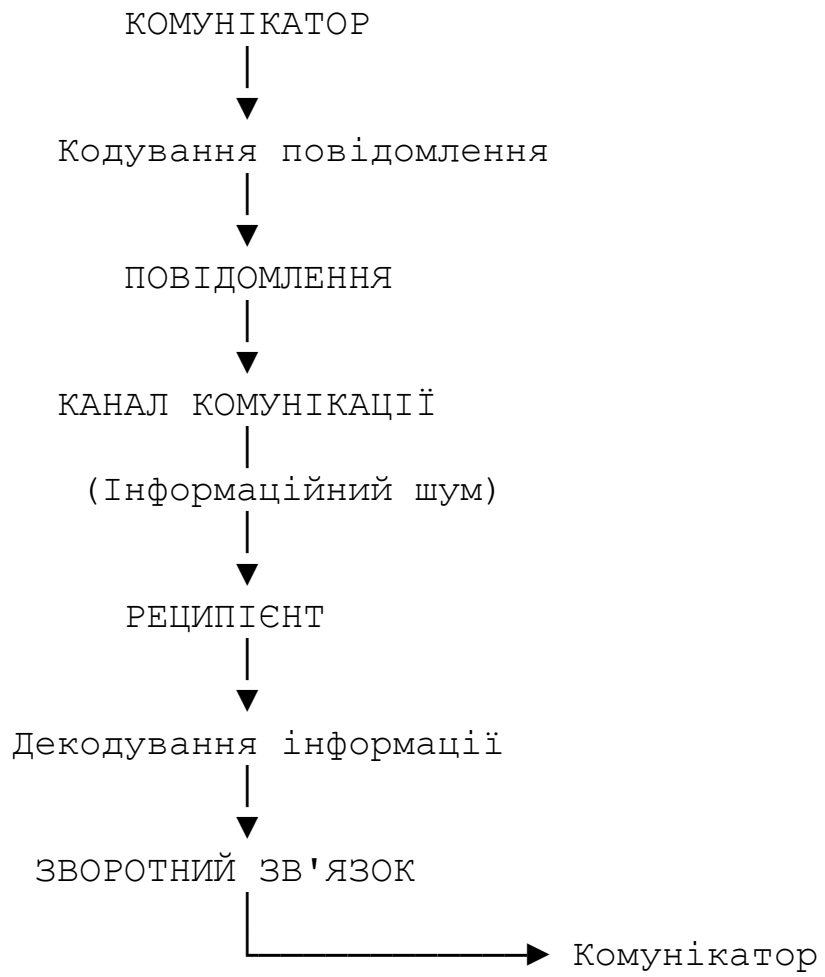


Рис. 3.1. Основні елементи комунікаційного процесу

3. Етапи комунікаційного процесу

Комунікаційний процес здійснюється послідовно та включає кілька взаємопов'язаних етапів.

Перший етап — виникнення ідеї

Комунікація починається з формування ідеї або потреби передати певну інформацію. На цьому етапі відправник визначає:

- мету повідомлення;
- зміст;
- очікуваний результат;
- адресата.

Другий етап — кодування

Кодування полягає у перетворенні ідеї у форму, зрозумілу для отримувача. Для цього використовуються:

- слова;

- цифри;
- графіки;
- символи;
- діаграми;
- презентації;
- мультимедійні матеріали.

Третій етап — передача повідомлення

На цьому етапі здійснюється вибір оптимального каналу комунікації. Вибір залежить від:

- терміновості;
- обсягу інформації;
- кількості учасників;
- конфіденційності;
- технічних можливостей.

Четвертий етап — сприйняття інформації

Отримувач аналізує повідомлення, інтерпретує його зміст та формує власне розуміння отриманої інформації. Саме на цьому етапі найчастіше виникають комунікаційні помилки.

П'ятий етап — зворотний зв'язок

Отримувач повідомляє відправника про результати сприйняття інформації. Наявність зворотного зв'язку забезпечує завершеність комунікаційного процесу.

Таблиця 3.1

Основні етапи комунікаційного процесу

Етап	**Зміст**
Формування ідеї	Визначення мети повідомлення
Кодування	Перетворення інформації у повідомлення
Передача	Використання каналу комунікації
Сприйняття	Аналіз отриманої інформації
Зворотний зв'язок	Оцінка результатів комунікації

Отже, комунікаційний процес є фундаментом управлінської діяльності та забезпечує ефективну взаємодію між усіма учасниками організації. Його результативність визначається правильним вибором каналів комунікації, якістю повідомлення, рівнем професійної підготовки учасників і наявністю ефективного зворотного зв'язку. Розуміння структури та етапів комунікаційного процесу є необхідною умовою формування професійної компетентності сучасного менеджера.

4. Класичні та сучасні моделі комунікації

Для дослідження закономірностей передачі інформації в менеджменті використовуються різні моделі комунікації. Вони дозволяють зрозуміти структуру комунікаційного процесу, визначити його основні елементи, виявити можливі перешкоди та оцінити ефективність інформаційної взаємодії.

4.1. Модель Аристотеля

Однією з перших моделей комунікації є модель, запропонована Аристотелем. Вона містить три основні компоненти: оратор; промова; аудиторія.

Модель була орієнтована на мистецтво переконання та широко використовується у сфері публічних виступів і ділового спілкування.

4.2. Модель Гарольда Лассуелла

Американський політолог Гарольд Лассуелл запропонував модель, яка пояснює комунікацію через п'ять запитань:

- Хто повідомляє?
- Що повідомляє?
- Яким каналом?
- Кому?
- З яким результатом?

Модель є простою та універсальною, тому широко використовується при аналізі управлінських комунікацій, рекламних кампаній і діяльності засобів масової інформації.

4.3. Модель Шеннона – Вівера

Математична модель К. Шеннона і В. Вівера стала основою сучасної теорії комунікацій. Вона включає:

- джерело інформації;
- передавач;
- канал зв'язку;
- інформаційний шум;
- приймач;
- адресат.

Головною особливістю моделі є врахування впливу перешкод (шумів), які можуть спотворювати інформацію.

4.4. Модель Девіда Берло

Модель SMCR (Source – Message – Channel – Receiver) розглядає комунікацію як процес взаємодії між джерелом повідомлення та його отримувачем. Берло особливу увагу приділив:

- знанням;
- досвіду;
- мотивації;
- соціальному середовищу;
- культурі учасників комунікації.

4.5. Інтерактивна модель

У сучасному менеджменті найбільш поширеною є інтерактивна модель, яка передбачає постійний двосторонній обмін інформацією та безперервний зворотний зв'язок. Саме ця модель лежить в основі діяльності сучасних організацій, які використовують корпоративні цифрові платформи, відеоконференції, месенджери та системи електронного документообігу.

5. Канали комунікації

Канал комунікації - це засіб передачі повідомлення від комунікатора до реципієнта. Правильний вибір каналу безпосередньо впливає на швидкість, точність і якість сприйняття інформації. У сучасному менеджменті використовуються різні канали комунікації.

Усні комунікації

До них належать:

- особисті бесіди;
- наради;
- переговори;
- телефонні розмови;
- відеоконференції.

Переваги:

- швидкий зворотний зв'язок;
- можливість уточнення інформації;
- високий рівень переконливості.

Недоліки:

- складність документального підтвердження;
- ризик неправильного тлумачення.

Письмові комунікації

До них належать:

- накази;
- розпорядження;
- службові записки;
- листи;
- електронні документи;
- договори;
- звіти.

Переваги:

- офіційність;
- можливість архівування;
- юридична сила.

Недоліки:

- потребують більше часу;
- не забезпечують миттєвого зворотного зв'язку.
-

Електронні комунікації

Сучасний менеджмент активно використовує:

- електронну пошту;
- Microsoft Teams;

- Google Workspace;
- Slack;
- Zoom;
- корпоративні портали;
- месенджери;
- системи електронного документообігу.

Переваги:

- висока швидкість;
- мобільність;
- інтеграція інформації;
- доступність.

6. Організаційні комунікації

Організаційні комунікації являють собою систему інформаційних зв'язків між усіма структурними елементами підприємства. Вони забезпечують:

- реалізацію функцій менеджменту;
- координацію діяльності;
- прийняття управлінських рішень;
- розвиток корпоративної культури.

За напрямом руху інформації організаційні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

Вертикальні комунікації

Вертикальні комунікації забезпечують взаємодію між різними рівнями управління. Вони поділяються на:

Низхідні

Передача інформації від керівника до підлеглих.

Основні форми:

- накази;
- інструкції;
- положення;
- розпорядження;
- службові листи.

Висхідні

Передача інформації від виконавців до керівництва.

Основні документи:

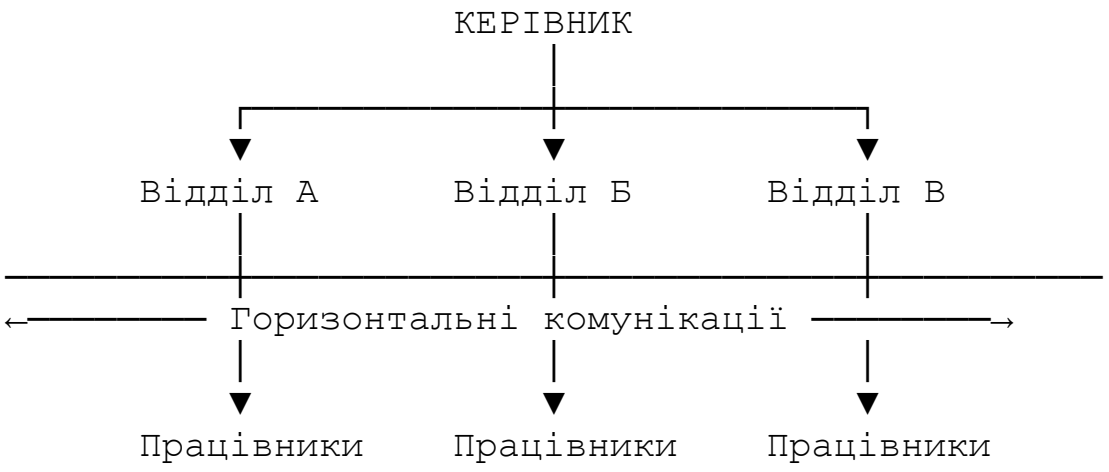
- звіти;
- пропозиції;
- пояснювальні записки;
- доповідні записки;
- результати моніторингу.

Горизонтальні комунікації

Горизонтальні комунікації здійснюються між працівниками або структурними підрозділами одного рівня управління. Вони використовуються для: координації діяльності; виконання спільних проєктів; обміну інформацією; погодження рішень.

Діагональні комунікації

Діагональні комунікації виникають між працівниками різних структурних підрозділів, які не перебувають у прямому адміністративному підпорядкуванні. Такі комунікації характерні для: проєктних команд; матричних структур; міжфункціональних груп.



Вертикальні:
↑ Висхідні
↓ Низхідні
Діагональні:
↘ між різними підрозділами

Рис. 3.2. Організаційні комунікації в системі менеджменту

Таблиця 3.2

Характеристика організаційних комунікацій

Вид комунікації	Напрям руху інформації	Основне призначення
Вертикальна низхідна	Керівник → працівник	Передача управлінських рішень
Вертикальна висхідна	Працівник → керівник	Зворотний зв'язок
Горизонтальна	Між підрозділами	Координація діяльності
Діагональна	Між різними службами	Проєктна взаємодія

7. Формальні та неформальні комунікації

За характером взаємодії комунікації поділяються на формальні та неформальні.

Формальні комунікації

Виникають відповідно до організаційної структури підприємства. До них належать:

- накази;
- інструкції;
- службове листування;
- регламенти;
- положення;
- офіційні наради.

Основною перевагою є юридична визначеність та можливість контролю.

Неформальні комунікації

Виникають на основі особистих контактів працівників. Приклади:

- неформальні бесіди;
- корпоративні чати;
- спілкування під час перерв;
- професійні спільноти.

Неформальні комунікації сприяють формуванню позитивного психологічного клімату, однак можуть бути джерелом чуток і викривлення інформації.

Практичний приклад

На підприємстві впроваджується нова ERP-система. Керівництво організувало офіційну презентацію проєкту, видало наказ про впровадження та створило корпоративний чат для консультацій. У цьому прикладі використовуються:

- **низхідні вертикальні комунікації** (наказ керівника);
- **горизонтальні комунікації** (обмін досвідом між працівниками);
- **електронні комунікації** (корпоративний чат);
- **неформальні комунікації** (обговорення нової системи між колегами).

Комплексне використання різних видів комунікацій сприяє успішному впровадженню змін і зменшує опір персоналу.

8. Бар'єри комунікаційного процесу

Незважаючи на широкі можливості сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, у процесі передачі інформації можуть виникати різноманітні перешкоди, що негативно впливають на ефективність управлінських комунікацій. Такі перешкоди називають **комунікаційними бар'єрами**.

Комунікаційний бар'єр — це будь-який фактор, який перешкоджає правильному передаванню, сприйняттю або інтерпретації інформації між учасниками комунікаційного процесу. Наявність бар'єрів призводить до викривлення повідомлення, втрати інформації, непорозуміння між працівниками, виникнення конфліктів і прийняття неефективних управлінських рішень.

Основні види комунікаційних бар'єрів

1. Організаційні бар'єри

Виникають через недосконалість організаційної структури підприємства.

Причини:

- надмірна кількість рівнів управління;
- дублювання функцій;
- нечіткий розподіл повноважень;
- бюрократизація управління.

2. Семантичні бар'єри

Пов'язані з неоднаковим розумінням змісту повідомлення.

Причини:

- використання професійного жаргону;
- неоднозначність термінів;
- складна мова документів;
- неправильне тлумачення інформації.

3. Психологічні бар'єри

Зумовлені особливостями особистості учасників комунікації.

До них належать:

- недовіра;
- емоційна напруга;
- страх;
- упередження;
- конфліктність;
- низька мотивація.

4. Технічні бар'єри

Виникають через недоліки технічного забезпечення.

Наприклад:

- відсутність Інтернету;
- несправність обладнання;
- перебої електропостачання;
- програмні помилки;
- кіберінциденти.

5. Інформаційні бар'єри

Пов'язані з якістю інформації.

Причини:

- надлишок інформації;
- інформаційне перевантаження;

- неповнота повідомлення;
- несвоєчасність;
- недостовірність.

9. Подолання комунікаційних бар'єрів

Підвищення ефективності управлінських комунікацій потребує системної роботи щодо усунення причин виникнення бар'єрів. Основними напрямами вдосконалення є:

- удосконалення організаційної структури;
- спрощення документообігу;
- розвиток корпоративної культури;
- підвищення цифрової компетентності персоналу;
- використання сучасних інформаційних технологій;
- розвиток навичок активного слухання;
- забезпечення відкритості комунікацій;
- удосконалення системи зворотного зв'язку.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку комунікативної компетентності менеджерів, оскільки саме керівник виступає головним координатором інформаційних потоків підприємства.

10. Зворотний зв'язок як основа ефективної комунікації

Однією з найважливіших умов ефективного комунікаційного процесу є **зворотний зв'язок**.

Зворотний зв'язок являє собою інформацію, яку отримує комунікатор від реципієнта після передавання повідомлення.

Він дозволяє:

- оцінити рівень розуміння інформації;
- визначити ефективність комунікації;
- своєчасно виправити помилки;
- скоригувати управлінські рішення;
- підтримувати партнерські відносини.

Ефективний зворотний зв'язок повинен бути:

- своєчасним;
- конструктивним;

- конкретним;
- об'єктивним;
- доброзичливим;
- регулярним.

Сучасні цифрові технології значно розширили можливості організації швидкого зворотного зв'язку завдяки використанню корпоративних платформ, чатів, відеоконференцій та систем електронного документообігу.

11. Цифрові комунікації в організації

Розвиток цифрової економіки суттєво змінив характер організаційних комунікацій.

Основними цифровими каналами є:

- електронна пошта;
- корпоративні портали;
- Microsoft Teams;
- Google Workspace;
- Zoom;
- Slack;
- Telegram;
- корпоративні CRM-системи;
- ERP-системи;
- електронний документообіг.

Переваги цифрових комунікацій:

- оперативність;
- інтеграція інформації;
- можливість дистанційної роботи;
- автоматизація бізнес-процесів;
- економія часу;
- скорочення витрат.

Разом із тим цифровізація потребує забезпечення належного рівня кібербезпеки, захисту персональних даних та формування цифрової культури персоналу.

12. Використання штучного інтелекту у комунікаційному процесі

Однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасного менеджменту є впровадження технологій штучного інтелекту. Системи генеративного AI використовуються для:

- автоматичного створення документів;
- аналізу інформації;
- підготовки управлінських звітів;
- підтримки переговорів;
- формування презентацій;
- інтелектуального пошуку інформації;
- автоматизації відповідей клієнтам;
- створення корпоративних чат-ботів.

Використання ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini та інших інтелектуальних систем дозволяє значно підвищити продуктивність управлінської праці. Водночас менеджер повинен критично оцінювати результати роботи штучного інтелекту, перевіряти достовірність інформації та дотримуватися вимог академічної доброчесності й інформаційної безпеки.

Таблиця 3.3

Основні напрями підвищення ефективності комунікаційного процесу

Напрям	Практичні заходи
Організаційний	Оптимізація структури управління
Інформаційний	Підвищення якості інформації
Технологічний	Впровадження цифрових платформ
Психологічний	Розвиток корпоративної культури
Управлінський	Удосконалення системи зворотного зв'язку
Інноваційний	Використання штучного інтелекту

Практичний кейс

Ситуація

На підприємстві виникла проблема: керівництво регулярно надсилає працівникам електронні повідомлення щодо змін у виробничому процесі, однак частина співробітників їх не читає або неправильно інтерпретує. Це призводить до помилок у виконанні виробничих завдань і затримок у роботі.

Завдання

Проаналізуйте можливі причини виникнення проблеми та запропонуйте заходи щодо вдосконалення комунікаційного процесу.

Можливе рішення

Доцільно:

- використовувати декілька каналів передачі інформації (електронну пошту, корпоративний месенджер, короткі наради);
- запровадити обов'язкове підтвердження ознайомлення з повідомленнями;
- застосовувати зрозумілу та лаконічну мову;
- організувати регулярний зворотний зв'язок із працівниками;
- проводити навчання персоналу щодо використання корпоративних цифрових платформ.

Висновки

Комунікаційний процес є одним із ключових механізмів функціонування сучасної організації та забезпечує реалізацію всіх управлінських функцій. Його ефективність визначається якістю інформації, правильним вибором каналів комунікації, рівнем розвитку комунікативної компетентності працівників і наявністю дієвого зворотного зв'язку. Суттєвий вплив на результативність комунікацій мають комунікаційні бар'єри, усунення яких потребує вдосконалення організаційної структури, розвитку корпоративної культури та впровадження сучасних цифрових технологій. Використання корпоративних інформаційних платформ, хмарних

сервісів і технологій штучного інтелекту створює нові можливості для підвищення ефективності управлінських комунікацій та цифрової трансформації системи менеджменту.

Контрольні питання

1. Дайте визначення комунікаційного процесу.
2. Які основні елементи комунікаційного процесу?
3. Назвіть етапи комунікаційного процесу.
4. Охарактеризуйте модель комунікації Г. Лассуелла.
5. У чому полягає особливість моделі Шеннона–Вівера?
6. Які канали комунікації використовуються в сучасних організаціях?
7. Чим відрізняються вертикальні та горизонтальні комунікації?
8. Що таке діагональні комунікації?
9. Охарактеризуйте формальні та неформальні комунікації.
10. Що таке комунікаційний бар'єр?
11. Які види комунікаційних бар'єрів ви знаєте?
12. Які чинники впливають на ефективність комунікаційного процесу?
13. У чому полягає роль зворотного зв'язку?
14. Які вимоги ставляться до ефективного зворотного зв'язку?
15. Які цифрові канали комунікації використовуються в менеджменті?
16. Які переваги мають цифрові комунікації?
17. Як штучний інтелект використовується в управлінських комунікаціях?
18. Які заходи сприяють підвищенню ефективності комунікацій?
19. Чому комунікативна компетентність є важливою складовою професійної діяльності менеджера?

20. Які перспективи розвитку комунікаційного процесу в умовах цифрової трансформації?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Основною метою комунікаційного процесу є:

а) зберігання інформації;

б) забезпечення взаєморозуміння між учасниками комунікації;

в) підготовка фінансової звітності;

г) ведення архіву документів.

2. До психологічних комунікаційних бар'єрів належить:

а) збій мережі Інтернет;

б) недовіра між співрозмовниками;

в) відсутність принтера;

г) пошкодження документа.

3. Зворотний зв'язок забезпечує:

а) архівування інформації;

б) оцінювання правильності сприйняття повідомлення;

в) шифрування документів;

г) створення презентацій.

4. До цифрових платформ комунікації належить:

а) Microsoft Teams;

б) Paint;

в) Калькулятор;

г) Блокнот.

5. Використання штучного інтелекту в комунікаційному менеджменті дає змогу:

а) повністю замінити керівника;

б) автоматизувати підготовку документів, аналіз інформації та підтримку комунікацій;

в) відмовитися від електронного документообігу;

г) скоротити кількість працівників без зміни бізнес-процесів.

ЛЕКЦІЯ 4
КОМУНІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Мета лекції

Сформувати у здобувачів систему знань щодо ролі комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень, розкрити інформаційне забезпечення управлінської діяльності, охарактеризувати основні етапи прийняття управлінських рішень та сучасні цифрові інструменти підтримки управлінського процесу.

Навчальні результати

Після вивчення лекції здобувач повинен:

- розуміти сутність управлінського рішення;
- пояснювати взаємозв'язок між комунікаціями та управлінськими рішеннями;
- характеризувати інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень;
- аналізувати фактори, що впливають на якість управлінських рішень;
- застосовувати сучасні цифрові технології підтримки управлінських рішень;
- оцінювати ефективність управлінських рішень.

Ключові поняття

Управлінське рішення; інформація; комунікація; інформаційне забезпечення; альтернатива; критерії вибору; ризик; цифрові технології; управлінський аналіз; інформаційна система; штучний інтелект; DSS; BI; ERP.

План лекції

1. Сутність управлінських рішень.
2. Комунікації як основа прийняття управлінських рішень.
3. Інформаційне забезпечення управління.
4. Етапи прийняття управлінських рішень.
5. Види управлінських рішень.
6. Методи прийняття рішень.

7. Цифрові технології підтримки управлінських рішень.
8. Ефективність управлінських рішень.

Вступ

Однією з найважливіших функцій менеджменту є прийняття управлінських рішень. Від їхньої своєчасності, обґрунтованості та якості залежить ефективність діяльності підприємства, конкурентоспроможність, фінансова стійкість та розвиток організації.

Будь-яке управлінське рішення ґрунтується на інформації, яка надходить до керівника через систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Тому комунікації виступають необхідною умовою якісного інформаційного забезпечення процесу управління. Недостатність, недостовірність або несвоєчасність інформації можуть призвести до помилкових рішень, фінансових втрат і виникнення кризових ситуацій.

У сучасних умовах цифрової трансформації процес прийняття управлінських рішень значною мірою підтримується інформаційними системами, бізнес-аналітикою, технологіями штучного інтелекту та цифровими платформами, що дає змогу підвищити швидкість і точність управління.

1. Сутність управлінського рішення

Управлінське рішення є центральним елементом управлінської діяльності. Воно відображає результат аналізу ситуації, оцінювання можливих альтернатив і вибору найкращого способу досягнення поставленої мети.

Управлінське рішення — це свідомий вибір керівником або колегіальним органом одного з можливих варіантів дій, спрямований на досягнення цілей організації. Будь-яке рішення має відповідати таким вимогам:

- законність;
- наукова обґрунтованість;

- своєчасність;
- реалістичність;
- економічна доцільність;
- ефективність;
- узгодженість із цілями організації.

Основними ознаками управлінського рішення є:

- цілеспрямованість;
- альтернативність;
- відповідальність;
- інформаційна забезпеченість;
- комплексність;
- результативність.

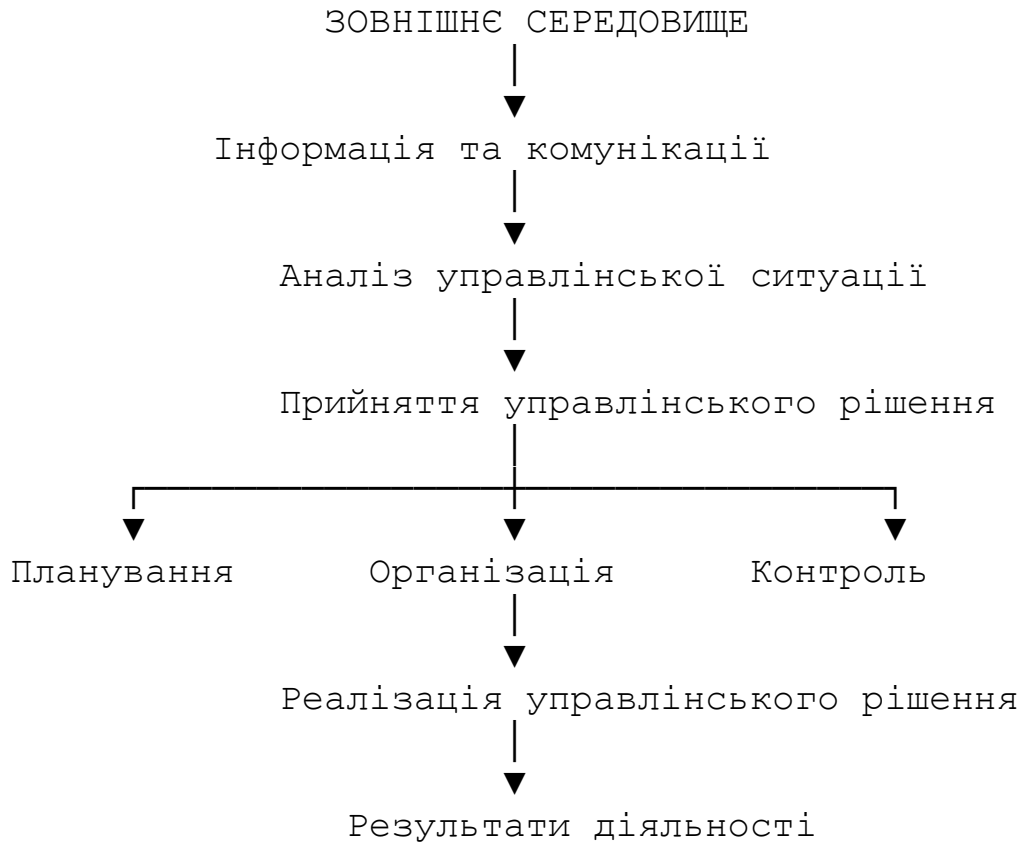


Рис. 4.1. Місце управлінського рішення у системі менеджменту

Значення управлінських рішень у менеджменті

Управлінські рішення забезпечують:

- реалізацію стратегічних цілей підприємства;

- координацію діяльності структурних підрозділів;
- ефективне використання ресурсів;
- адаптацію організації до змін зовнішнього середовища;
- розвиток конкурентних переваг;
- підвищення продуктивності праці.

Фактично кожна функція менеджменту завершується прийняттям певного управлінського рішення.

2. Комунікації як інформаційна основа управлінських рішень

Жодне управлінське рішення не може бути прийняте без належного інформаційного забезпечення. Комунікації забезпечують безперервний рух інформації між усіма суб'єктами управління та створюють інформаційну основу для аналізу ситуації. Основними функціями комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень є:

- збір інформації;
- оброблення даних;
- передавання інформації;
- аналіз отриманих відомостей;
- координація дій виконавців;
- контроль реалізації прийнятого рішення;
- забезпечення зворотного зв'язку.

Комунікації дозволяють керівнику своєчасно отримувати інформацію про стан підприємства, зміни ринку, потреби клієнтів, результати діяльності структурних підрозділів та ефективність реалізації управлінських рішень.

Інформація як основа управлінського рішення

Якість рішення безпосередньо залежить від якості інформації.

Управлінська інформація повинна бути: достовірною; актуальною; повною; своєчасною; об'єктивною; релевантною; доступною.

Недостатня або недостовірна інформація призводить до підвищення рівня ризику та ймовірності прийняття помилкового рішення.

Таблиця 4.1

Вимоги до управлінської інформації

Вимога	**Характеристика**
Достовірність	Відповідність реальному стану справ
Повнота	Достатній обсяг інформації
Актуальність	Відображення сучасної ситуації
Своєчасність	Надходження у потрібний момент
Об'єктивність	Відсутність упередженості
Релевантність	Відповідність поставленому завданню

3. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

Інформаційне забезпечення являє собою систему збору, накопичення, оброблення, зберігання та використання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Основними джерелами управлінської інформації є:

Внутрішні джерела

- бухгалтерська звітність;
- виробничі показники;
- маркетингові дослідження;
- кадрова інформація;
- фінансова звітність;
- інформація ERP-систем;
- результати внутрішнього аудиту.

Зовнішні джерела

- державна статистика;
- законодавчі акти;
- інформація конкурентів;
- дослідження ринку;
- соціальні мережі;
- інформаційні агентства;

- галузеві аналітичні звіти.

Комплексне використання внутрішньої та зовнішньої інформації забезпечує всебічний аналіз ситуації та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

4. Етапи прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінського рішення є послідовним процесом, який включає кілька взаємопов'язаних етапів.

Перший етап — виявлення проблеми

На цьому етапі здійснюється аналіз діяльності підприємства та визначаються відхилення від запланованих показників.

Другий етап — збирання інформації

Керівник отримує необхідні відомості з внутрішніх і зовнішніх джерел.

Третій етап — аналіз інформації

Проводиться оцінювання причин виникнення проблеми, аналізуються ризики та можливі наслідки.

Четвертий етап — розроблення альтернатив

Формуються можливі варіанти вирішення проблеми.

П'ятий етап — вибір оптимального рішення

На основі встановлених критеріїв оцінюються всі альтернативи та обирається найкращий варіант.

Шостий етап — реалізація рішення

Організовується виконання прийнятого рішення, визначаються відповідальні особи та ресурси.

Сьомий етап — контроль виконання

Оцінюються результати реалізації рішення та за необхідності вносяться корективи.

Отже, комунікації є необхідною умовою прийняття ефективних управлінських рішень, оскільки забезпечують керівника своєчасною, достовірною та повною інформацією. Якість інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на обґрунтованість управлінських рішень, рівень ризику та результативність діяльності організації. Раціональна організація

інформаційних потоків і використання сучасних цифрових технологій сприяють підвищенню ефективності менеджменту.

5. Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення є різноманітними за змістом, масштабом, рівнем управління та характером інформації, на якій вони ґрунтуються. Їх класифікація дає змогу обрати найбільш доцільні методи аналізу ситуації, визначити оптимальні канали комунікації та забезпечити ефективну реалізацію прийнятих рішень.

За рівнем управління

Стратегічні рішення

Приймаються керівниками вищого рівня управління та визначають довгостроковий розвиток організації. Приклади: розроблення стратегії розвитку; вихід на нові ринки; цифрова трансформація підприємства; інвестиційна політика.

Тактичні рішення. Спрямовані на реалізацію стратегічних цілей у середньостроковій перспективі. Приклади:

- формування бюджетів;
- розроблення маркетингових програм;
- організація виробничих процесів;
- кадрова політика.

Оперативні рішення

Приймаються щоденно для вирішення поточних виробничих і управлінських завдань. Приклади:

- розподіл робочих завдань;
- організація нарад;
- контроль виконання робіт;
- оперативне реагування на виробничі ситуації.

За ступенем визначеності

Рішення бувають:

- програмовані;
- непрограмовані.

Програмовані рішення приймаються у стандартних ситуаціях за заздалегідь визначеними правилами.

Непрограмовані рішення використовуються у нестандартних або кризових ситуаціях і потребують творчого підходу.

За способом прийняття

Розрізняють:

- індивідуальні;
- колегіальні;
- колективні.

У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають колективні рішення, що забезпечують врахування думок різних фахівців.

За рівнем ризику

Виділяють:

- рішення в умовах визначеності;
- рішення в умовах ризику;
- рішення в умовах невизначеності.

Саме інформаційне забезпечення дозволяє зменшити рівень ризику при виборі оптимальної альтернативи.

Таблиця 4.2

Класифікація управлінських рішень

Ознака класифікації	Види рішень
За рівнем управління	стратегічні, тактичні, оперативні
За способом прийняття	індивідуальні, колегіальні, колективні
За ступенем визначеності	програмовані, непрограмовані
За рівнем ризику	визначеність, ризик, невизначеність
За тривалістю дії	короткострокові, середньострокові, довгострокові

6. Методи прийняття управлінських рішень

Вибір управлінського рішення здійснюється із застосуванням різних методів, що забезпечують наукову обґрунтованість управління.

Найбільш поширеними є такі методи.

Аналітичні методи

Передбачають використання:

- економічного аналізу;
- статистичного аналізу;
- фінансових розрахунків;
- прогнозування;
- моделювання.

Вони широко застосовуються під час стратегічного планування.

Експертні методи

Базуються на використанні професійного досвіду компетентних фахівців. Найбільш відомі:

- метод Делфі;
- експертне оцінювання;
- анкетування;
- мозковий штурм.

Економіко-математичні методи

Передбачають використання:

- математичного моделювання;
- теорії ймовірностей;
- методів оптимізації;
- лінійного програмування;
- імітаційного моделювання.

Вони застосовуються при великій кількості альтернатив.

Інтуїтивний метод

Використовується керівниками з великим професійним досвідом. Його перевагою є швидкість прийняття рішення.

Недоліком є висока ймовірність суб'єктивних помилок.

Комбінований метод

Поєднує:

- аналітичні розрахунки;
- експертні оцінки;
- цифрові інформаційні системи;
- професійний досвід керівника.

Саме комбінований підхід найчастіше використовується сучасними менеджерами.

7. Колективне прийняття управлінських рішень

Складність сучасних управлінських завдань зумовлює необхідність залучення до процесу прийняття рішень групи фахівців. Колективне прийняття рішень має низку переваг:

- використання колективного досвіду;
- врахування різних точок зору;
- підвищення обґрунтованості;
- зниження ризику помилок;
- покращення сприйняття рішення виконавцями.

Водночас можливі й недоліки:

- тривалість обговорення;
- складність досягнення консенсусу;
- ризик конфліктів;
- групове мислення.

8. Комунікації у процесі групового прийняття рішень. Ефективність колективної роботи значною мірою залежить від організації комунікацій. Основними формами є:

- виробничі наради;
- засідання робочих груп;
- стратегічні сесії;
- мозкові штурми;
- круглі столи;
- онлайн-конференції.

У процесі групового прийняття рішень комунікації виконують такі функції: інформаційну; координаційну; мотиваційну; інтеграційну; контрольну.

Ефективна комунікація забезпечує досягнення взаєморозуміння між усіма учасниками групи.

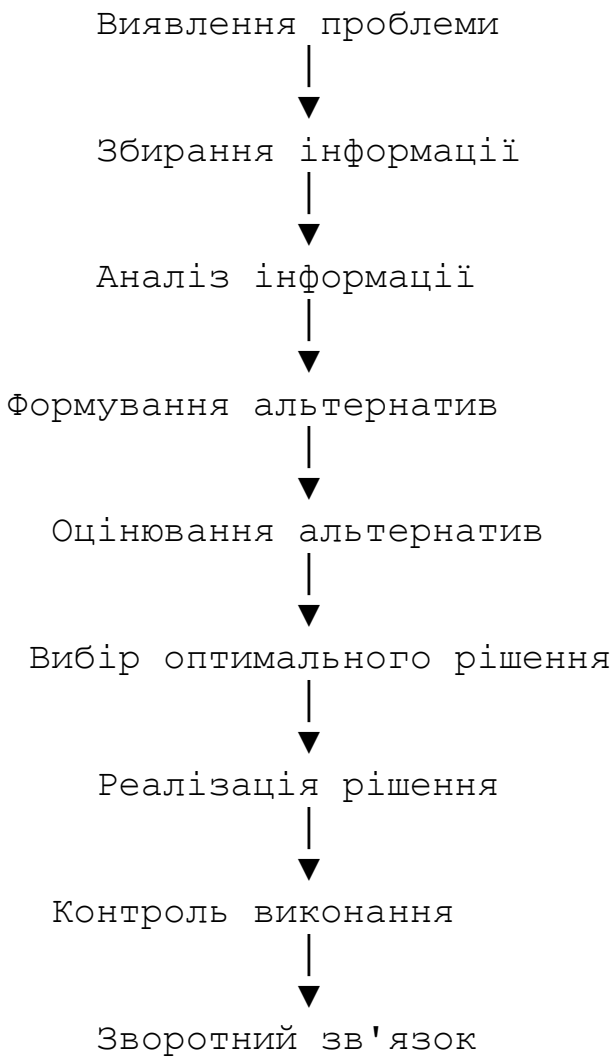


Рис. 4.2. Процес прийняття управлінського рішення

Практичний приклад

Підприємство планує впровадження нової CRM-системи. Для прийняття рішення створено робочу групу, до складу якої увійшли керівники відділів продажу, маркетингу, IT та фінансів. Після аналізу трьох програмних продуктів експерти оцінили їх за такими критеріями:

- функціональність;
- вартість;
- простота використання;

- інтеграція з ERP;
- інформаційна безпека;
- технічна підтримка.

Завдяки використанню колективного методу було обрано систему, яка найкраще відповідала потребам підприємства. Це забезпечило ефективне впровадження цифрового рішення та мінімізувало ризики.

Отже, ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від правильного вибору методів їх прийняття та якості організації комунікацій. Використання колективних форм роботи, сучасних аналітичних методів і цифрових технологій сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, зменшенню ризиків та забезпеченню ефективної взаємодії між учасниками управлінського процесу.

9. Цифрові технології підтримки управлінських рішень

Розвиток цифрової економіки суттєво змінив підходи до організації управлінської діяльності. Сучасний керівник працює в умовах значного інформаційного навантаження, швидких змін зовнішнього середовища та необхідності оперативного прийняття рішень. За таких умов традиційні методи аналізу вже не забезпечують належної швидкості та точності. Саме тому підприємства активно впроваджують цифрові технології підтримки управлінських рішень. До основних цифрових технологій належать:

- корпоративні інформаційні системи;
- ERP-системи;
- CRM-системи;
- DSS (Decision Support Systems);
- BI-системи (Business Intelligence);
- системи електронного документообігу;
- хмарні технології;
- аналітичні платформи;
- технології штучного інтелекту.

Їх використання дозволяє автоматизувати обробку великих масивів даних, моделювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати ризики та прогнозувати результати управлінських рішень.

ERP-системи як основа інформаційного забезпечення

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) інтегрують усі бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему.

Основні функції:

- управління виробництвом;
- фінансовий облік;
- управління персоналом;
- матеріально-технічне забезпечення;
- логістика;
- закупівлі;
- планування ресурсів.

Використання ERP забезпечує керівника актуальною інформацією про діяльність підприємства в режимі реального часу.

CRM-системи

CRM-системи (Customer Relationship Management) підтримують прийняття рішень у сфері взаємодії з клієнтами.

Основні можливості:

- ведення клієнтської бази;
- аналіз продажів;
- прогнозування попиту;
- оцінювання ефективності маркетингових кампаній;
- управління зверненнями клієнтів.

Завдяки CRM керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку клієнтської політики та підвищення якості обслуговування.

DSS-системи

Decision Support Systems призначені для підтримки складних управлінських рішень. Вони дозволяють:

- аналізувати альтернативи;
- оцінювати ризики;
- проводити сценарне моделювання;

- прогнозувати результати;
- обирати оптимальні варіанти розвитку.

Особливо ефективними DSS є під час стратегічного управління.

BI-системи

Business Intelligence забезпечують керівників інструментами аналітики та візуалізації даних. Основні можливості:

- інтерактивні інформаційні панелі;
- аналіз KPI;
- фінансова аналітика;
- прогнозування;
- аналіз ефективності діяльності підприємства.

До найпоширеніших BI-платформ належать Microsoft Power BI, Tableau та Qlik Sense.

10. Використання штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень. Одним із найперспективніших напрямів розвитку менеджменту є застосування технологій штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI).

Системи AI здатні аналізувати великі обсяги інформації, виявляти закономірності, прогнозувати розвиток ситуації та підтримувати керівника під час вибору оптимального рішення.

Основні напрями використання штучного інтелекту:

- аналіз ринку;
- прогнозування продажів;
- оцінювання ризиків;
- автоматизація документообігу;
- аналіз фінансової інформації;
- формування управлінських звітів;
- оптимізація логістики;
- підтримка стратегічного планування.

Широко використовуються такі інструменти:

- ChatGPT;
- Microsoft Copilot;
- Google Gemini;

- Claude;
- IBM Watson.

Разом із перевагами використання AI важливо враховувати необхідність перевірки отриманих результатів, захисту конфіденційної інформації та дотримання етичних принципів використання цифрових технологій.

11. Оцінювання ефективності управлінських рішень

Після реалізації рішення необхідно оцінити його результативність. Ефективність управлінського рішення характеризує ступінь досягнення поставленої мети за мінімальних витрат ресурсів. Основними критеріями оцінювання є:

- економічна ефективність;
- соціальна ефективність;
- організаційна ефективність;
- якість управління;
- швидкість реалізації;
- рівень ризику;
- задоволеність персоналу;
- досягнення стратегічних цілей.

Для оцінювання застосовуються:

- економічний аналіз;
- система KPI;
- SWOT-аналіз;
- експертне оцінювання;
- бенчмаркінг;
- аудит;
- моніторинг виконання.

Регулярне оцінювання дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські дії.

Таблиця 4.3

Цифрові технології підтримки управлінських рішень

Технологія	Призначення	Управлінські можливості
ERP	Планування ресурсів	Комплексне управління підприємством
CRM	Управління клієнтами	Аналіз продажів і маркетингу
DSS	Підтримка прийняття рішень	Аналіз альтернатив і ризиків
BI	Бізнес-аналітика	Візуалізація та прогнозування
AI	Штучний інтелект	Автоматизація аналізу та прогнозування
Cloud Computing	Хмарні технології	Дистанційна спільна робота
Electronic Document Management	Електронний документообіг	Автоматизація документів

Практичний кейс

Ситуація

Підприємство з виробництва сільськогосподарської техніки планує розширити виробництво та відкрити нову виробничу лінію. Для цього необхідно оцінити фінансові можливості, попит на продукцію, ризики інвестицій та забезпеченість ресурсами.

Керівництво створило робочу групу, яка використовувала:

- ERP-систему — для аналізу виробничих ресурсів;
- CRM-систему — для оцінювання потреб клієнтів;
- BI-платформу — для аналізу фінансових показників;
- DSS-систему — для моделювання альтернативних варіантів;
- ChatGPT — для підготовки аналітичного огляду ринку та узагальнення інформації.

Після комплексного аналізу було прийнято рішення про поетапне відкриття нової виробничої лінії із залученням державної грантової підтримки.

Комплексне використання сучасних інформаційних технологій дало можливість мінімізувати ризики, скоротити час підготовки рішення та підвищити його обґрунтованість.

Висновки

Комунікації є невід'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечують керівників достовірною, актуальною та своєчасною інформацією. Якість управлінських рішень визначається рівнем інформаційного забезпечення, ефективністю комунікацій, використанням сучасних методів аналізу та цифрових технологій. Впровадження ERP-, CRM-, DSS- і BI-систем, а також технологій штучного інтелекту значно розширює можливості керівників щодо аналізу інформації, прогнозування та вибору оптимальних управлінських рішень. Успішна цифрова трансформація менеджменту потребує розвитку цифрових компетентностей персоналу, забезпечення інформаційної безпеки та формування культури прийняття рішень на основі даних (data-driven management).

Контрольні питання

1. Дайте визначення управлінського рішення.
2. Які основні вимоги ставляться до управлінських рішень?
3. Яке місце займають комунікації у процесі прийняття управлінських рішень?
4. Які етапи включає процес прийняття управлінського рішення?
5. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
6. Чим відрізняються стратегічні, тактичні та оперативні рішення?
7. Які методи прийняття управлінських рішень застосовуються в менеджменті?

8. У чому полягають переваги колективного прийняття рішень?

9. Яку роль відіграє інформаційне забезпечення в управлінні?

10. Що таке ERP-система і які її функції?

11. Яке призначення CRM-систем?

12. Як DSS-системи підтримують процес прийняття рішень?

13. Які можливості забезпечують BI-системи?

14. Які напрями використання штучного інтелекту в менеджменті?

15. Які переваги використання цифрових технологій при прийнятті рішень?

16. Які критерії застосовуються для оцінювання ефективності управлінських рішень?

17. Що таке система KPI і як вона використовується?

18. Які ризики можуть виникати при прийнятті управлінських рішень?

19. Як цифрова трансформація впливає на процес управління?

20. Які перспективи розвитку інформаційної підтримки управлінських рішень?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Основою прийняття ефективного управлінського рішення є:

а) випадковий вибір;

б) якісна інформація та ефективні комунікації;

в) особисті симпатії керівника;

г) інтуїція без аналізу.

2. ERP-система призначена для:

а) створення рекламних матеріалів;

б) комплексного управління ресурсами підприємства;

в) проведення відеоконференцій;
г) роботи із соціальними мережами.

3. Яка система використовується для підтримки прийняття управлінських рішень?

а) CRM;
б) DSS;
в) CAD;
г) CMS.

4. До критеріїв оцінювання ефективності управлінських рішень належить:

а) колір корпоративного логотипа;
б) економічна ефективність;
в) кількість сторінок документа;
г) час обідньої перерви.

5. Однією з переваг використання штучного інтелекту в менеджменті є:

а) повна заміна керівника;
б) автоматизація аналізу даних і підтримка прийняття рішень;
в) відмова від інформаційних систем;
г) усунення необхідності контролю результатів.

ЛЕКЦІЯ 5

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ

Мета лекції

Сформувати у здобувачів вищої освіти систему знань щодо природи управлінських конфліктів, ролі комунікативного менеджменту у їх попередженні та врегулюванні, розкрити сучасні підходи до управління конфліктами в організаціях і сформувати

практичні навички конструктивної комунікації в конфліктних ситуаціях.

Навчальні результати

Після вивчення лекції здобувач повинен:

- розуміти сутність і природу управлінських конфліктів;
- визначати причини виникнення конфліктів в організації;
- класифікувати види організаційних конфліктів;
- аналізувати роль комунікацій у виникненні та врегулюванні конфліктів;
- застосовувати сучасні методи профілактики конфліктів;
- використовувати цифрові комунікаційні засоби для підтримки ефективної взаємодії.

Ключові поняття

Конфлікт; управлінський конфлікт; комунікативний менеджмент; конфліктоген; комунікаційний бар'єр; медіація; переговори; корпоративна культура; організаційна поведінка; управління конфліктами; цифрові комунікації.

План лекції

1. Сутність конфлікту в системі менеджменту.
2. Причини виникнення управлінських конфліктів.
3. Види організаційних конфліктів.
4. Комунікації як чинник виникнення конфліктів.
5. Роль комунікативного менеджменту у профілактиці конфліктів.
6. Методи управління конфліктами.
7. Цифрові технології комунікації.
8. Практика врегулювання конфліктів.

Вступ

Діяльність будь-якої організації пов'язана з постійною взаємодією людей, які мають різний професійний досвід, систему

цінностей, інтереси, потреби та погляди. Саме тому конфлікти є природним явищем функціонування сучасних організацій. Водночас вони не завжди мають негативний характер. За умови ефективного управління конфлікти можуть стимулювати розвиток організації, сприяти пошуку нових рішень і підвищенню ефективності командної роботи.

Ключову роль у попередженні та конструктивному вирішенні конфліктів відіграє комунікативний менеджмент. Завдяки правильно організованим комунікаціям керівник має можливість своєчасно виявляти суперечності, запобігати їх ескалації, підтримувати довіру в колективі та забезпечувати конструктивну взаємодію між працівниками.

В умовах цифрової трансформації менеджменту особливого значення набуває використання сучасних комунікаційних платформ, засобів дистанційної взаємодії та цифрових інструментів підтримки командної роботи.

1. Сутність конфлікту в системі менеджменту

Конфлікт є невід'ємною складовою соціальної взаємодії. У менеджменті його розглядають як процес зіткнення інтересів, позицій, цілей або цінностей окремих осіб чи груп, що виникає в процесі спільної діяльності.

Управлінський конфлікт — це суперечність між суб'єктами управління або працівниками організації, яка виникає під час реалізації управлінських функцій і потребує конструктивного врегулювання.

Сучасна теорія менеджменту розглядає конфлікт не лише як джерело проблем, а й як потенційний фактор розвитку організації. За умови ефективного управління конфлікт може стимулювати інновації, підвищувати якість управлінських рішень і сприяти вдосконаленню внутрішніх процесів.

Основними ознаками управлінського конфлікту є:

- наявність суперечності;
- взаємодія двох або більше сторін;

- протилежність інтересів;
- емоційне напруження;
- необхідність пошуку компромісу або рішення.

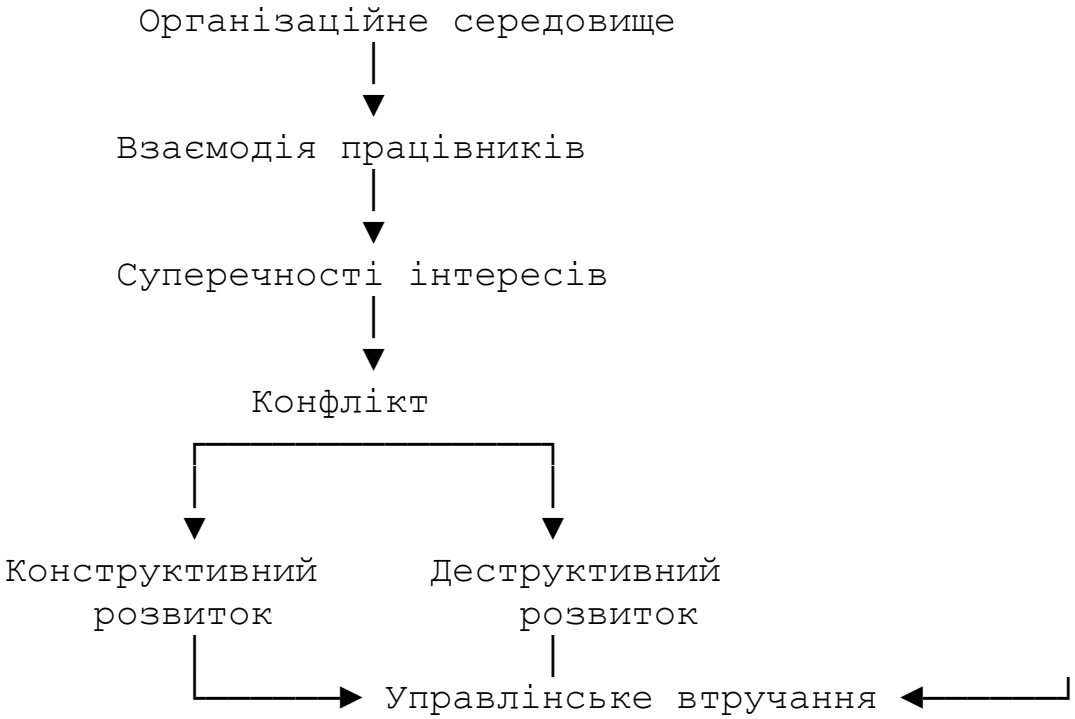


Рис. 5.1. Місце конфлікту в системі управління організацією

Функції конфлікту

Конфлікти можуть виконувати як конструктивні, так і деструктивні функції.

Конструктивні функції

- виявлення проблем в організації;
- стимулювання інновацій;
- активізація комунікації;
- покращення управлінських рішень;
- розвиток команди.

Деструктивні функції

- погіршення психологічного клімату;
- зниження продуктивності праці;
- посилення стресу;
- погіршення комунікацій;

- збільшення плинності кадрів.

Таким чином, вплив конфлікту залежить насамперед від способу його управління.

2. Причини виникнення управлінських конфліктів

Причини конфліктів можуть бути різноманітними. Найчастіше вони пов'язані з недоліками організації праці, системи комунікацій або управління персоналом. Основними причинами є:

Організаційні

- нечіткий розподіл повноважень;
- дублювання функцій;
- недосконала організаційна структура;
- відсутність координації.

Інформаційні

- недостатність інформації;
- викривлення повідомлень;
- інформаційне перевантаження;
- відсутність зворотного зв'язку.

Економічні

- розподіл ресурсів;
- система оплати праці;
- преміювання;
- конкуренція за фінансові ресурси.

Психологічні

- особистісні особливості;
- різниця в цінностях;
- темперамент;
- низький рівень довіри;
- емоційне вигорання.

Соціальні

- міжособистісні суперечності;
- боротьба за лідерство;
- відмінності в культурі спілкування;
- конфлікт поколінь.

3. Види організаційних конфліктів

У сучасному менеджменті використовується декілька класифікацій конфліктів.

За рівнем взаємодії

- внутрішньоособистісні;
- міжособистісні;
- міжгрупові;
- міжорганізаційні.

За сферою виникнення

- виробничі;
- управлінські;
- економічні;
- соціальні;
- психологічні;
- інформаційні.

За тривалістю

- короткострокові;
- довготривалі.

За результатами

- конструктивні;
- деструктивні.

Таблиця 5.1

Класифікація управлінських конфліктів

Ознака	Види конфліктів
За кількістю учасників	внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові
За сферою	виробничі, соціальні, економічні, інформаційні
За результатом	конструктивні, деструктивні
За тривалістю	короткострокові, довгострокові
За рівнем управління	стратегічні, тактичні, оперативні

4. Комунікації як чинник виникнення конфліктів

Однією з головних причин виникнення більшості конфліктів є неефективні комунікації.

Найпоширенішими комунікаційними причинами конфліктів є:

- нечітке формулювання завдань;
- відсутність або затримка інформації;
- неправильне тлумачення повідомлень;
- інформаційні бар'єри;
- відсутність конструктивного зворотного зв'язку;
- низький рівень цифрової грамотності;
- надмірне інформаційне навантаження.

Практика показує, що значна частина виробничих конфліктів може бути попереджена завдяки своєчасному інформуванню працівників, відкритості керівництва та використанню ефективних каналів комунікації.

Таким чином, управлінські конфлікти є закономірним явищем діяльності будь-якої організації. Їх виникнення найчастіше пов'язане з організаційними, інформаційними, психологічними та соціальними чинниками. Комунікативний менеджмент виступає важливим інструментом профілактики конфліктів, оскільки забезпечує своєчасний обмін інформацією, розвиток довіри та конструктивну взаємодію між працівниками. Правильно організовані комунікації дають змогу зменшити ризик ескалації суперечностей і створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

5. Роль комунікативного менеджменту у профілактиці конфліктів

Ефективний комунікативний менеджмент є одним із найважливіших інструментів запобігання виникненню конфліктів в організації. Більшість конфліктних ситуацій виникає не через об'єктивні суперечності, а внаслідок недосконалої організації інформаційного обміну, неправильного тлумачення повідомлень,

відсутності своєчасного зворотного зв'язку або недостатнього рівня довіри між учасниками управлінського процесу.

Основним завданням комунікативного менеджменту є створення такого інформаційного середовища, у якому кожний працівник має своєчасний доступ до необхідної інформації, розуміє власні функції, права та відповідальність, а також має можливість відкрито висловлювати власну позицію.

До основних напрямів профілактики конфліктів належать:

- удосконалення внутрішніх комунікацій;
- забезпечення відкритості діяльності керівництва;
- розвиток корпоративної культури;
- формування атмосфери взаємної довіри;
- організація ефективного зворотного зв'язку;
- розвиток комунікативної компетентності персоналу;
- своєчасне інформування працівників про зміни в діяльності організації;
- використання сучасних цифрових засобів комунікації.

Профілактика конфліктів є значно ефективнішою та менш затратною, ніж їх подальше врегулювання.

6. Методи управління конфліктами

У сучасному менеджменті застосовується широкий спектр методів управління конфліктами, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки суперечностей і сприяти конструктивній взаємодії між працівниками.

Основними методами є:

Організаційні методи

Передбачають удосконалення структури управління, чіткий розподіл функцій і повноважень, регламентацію процедур взаємодії між структурними підрозділами.

До них належать:

- уточнення посадових інструкцій;
- оптимізація документообігу;

- удосконалення організаційної структури;
- розподіл відповідальності;
- координація діяльності підрозділів.

Соціально-психологічні методи

Спрямовані на покращення міжособистісних відносин.

Основні заходи:

- тренінги командоутворення;
- розвиток емоційного інтелекту;
- корпоративні заходи;
- психологічне консультування;
- розвиток культури спілкування.

Економічні методи

Передбачають використання матеріального стимулювання для зниження конфліктності. Приклади:

- преміювання;
- справедлива система оплати праці;
- участь персоналу у прибутках;
- соціальні гарантії.

Адміністративні методи

Застосовуються у випадках, коли конфлікт загрожує нормальному функціонуванню організації. До них належать:

- накази;
- розпорядження;
- дисциплінарні заходи;
- службові перевірки.

Використовувати адміністративні методи доцільно лише тоді, коли інші способи не дали бажаного результату.

7. Стилі поведінки у конфлікті (модель Томаса—Кілменна)

Однією з найвідоміших концепцій управління конфліктами є модель Кеннета Томаса та Ральфа Кілменна. Вона ґрунтується на двох параметрах:

- рівень наполегливості у відстоюванні власних інтересів;
- рівень готовності до співпраці.

Відповідно до цих критеріїв виділяють п'ять основних стилів поведінки.

1. Конкуренція

Передбачає активне відстоювання власної позиції без урахування інтересів іншої сторони. Доцільна:

- в екстрених ситуаціях;
- при необхідності швидкого прийняття рішення;
- у кризових умовах.

Недоліком є ризик загострення конфлікту.

2. Уникнення

Характеризується відмовою від відкритого вирішення конфлікту. Доцільне:

- коли питання є несуттєвим;
- за високого емоційного напруження;
- для отримання додаткової інформації.

3. Пристосування

Передбачає поступку однієї зі сторін задля збереження позитивних взаємовідносин. Ефективне:

- при незначних суперечностях;
- якщо важливішими є довгострокові відносини.

4. Компроміс

Передбачає взаємні поступки.

Переваги:

- швидке досягнення домовленостей;
- збереження робочих відносин.

Недоліком є те, що жодна сторона повністю не досягає бажаного результату.

5. Співробітництво

Є найбільш конструктивною моделлю поведінки. Передбачає:

- спільний пошук рішення;
- відкритий діалог;

- врахування інтересів усіх сторін;
- розвиток довіри.

Саме співробітництво вважається найбільш ефективним стилем для сучасного менеджменту.

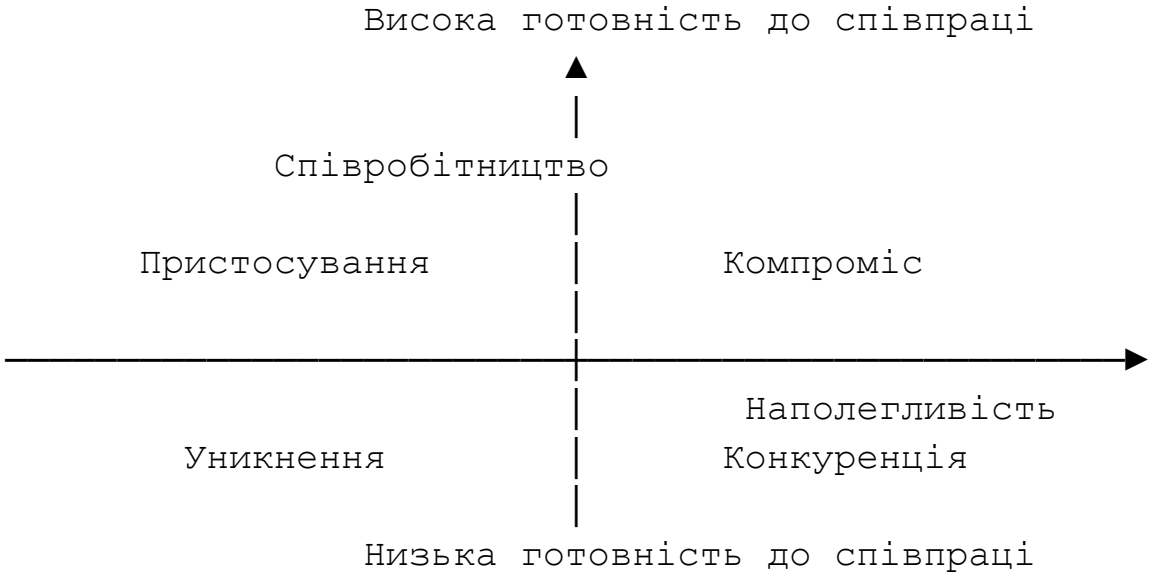


Рис. 5.2. Стилі поведінки у конфлікті за моделлю Томаса-Кілменна

8. Переговори як інструмент врегулювання конфліктів

Одним із найефективніших способів конструктивного вирішення конфліктів є переговори. Переговори — це процес комунікації між сторонами конфлікту, спрямований на досягнення взаємоприйнятного рішення. Основні принципи ефективних переговорів:

- взаємна повага;
- відкритість;
- чесність;
- аргументованість;
- орієнтація на інтереси, а не на позиції;
- прагнення до співробітництва.

Етапи переговорного процесу:

1. підготовка;

2. встановлення контакту;
3. обговорення проблеми;
4. пошук альтернатив;
5. досягнення домовленостей;
6. контроль виконання прийнятих рішень.

9. Медіація як сучасний метод управління конфліктами

У сучасному менеджменті дедалі більшого поширення набуває медіація.

Медіація — це добровільний процес врегулювання конфлікту за участю незалежного посередника (медіатора), який допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення. Основні переваги медіації:

- добровільність;
- конфіденційність;
- економія часу;
- збереження партнерських відносин;
- зменшення емоційної напруги;
- орієнтація на довгострокове співробітництво.

Медіація широко використовується у сфері бізнесу, державного управління, освіти та міжнародних відносин.

Таблиця 5.2

Порівняльна характеристика основних стилів поведінки у конфлікті

Стиль	Характеристика	Доцільність застосування
Конкуренція	Активне відстоювання власної позиції	Кризові ситуації
Уникнення	Відмова від активного вирішення	Незначні конфлікти
Пристосування	Поступка іншій стороні	Збереження взаємин

Стиль	Характеристика	Доцільність застосування
Компроміс	Взаємні поступки	Швидке досягнення домовленостей
Співробітництво	Спільний пошук рішення	Довгострокове партнерство

Практичний кейс

Ситуація

У відділі маркетингу виник конфлікт між керівником проєкту та провідним фахівцем щодо термінів виконання рекламної кампанії. Керівник наполягав на дотриманні встановленого графіка, тоді як фахівець вважав, що для забезпечення належної якості необхідно продовжити строки виконання.

Аналіз ситуації

Причинами конфлікту стали:

- різне бачення пріоритетів;
- недостатнє узгодження очікувань;
- відсутність своєчасного обговорення ризиків;
- недосконалий обмін інформацією між учасниками проєкту.

Рекомендоване рішення

Для врегулювання ситуації було організовано переговори за участю керівника підрозділу. Сторони спільно проаналізували обсяг робіт, визначили критичні етапи проєкту та погодили оновлений графік із частковим перерозподілом ресурсів. Використання стилю **співробітництва** дозволило зберегти конструктивні взаємини, забезпечити високу якість результату та виконати проєкт у прийнятні строки.

Таким чином, ефективне управління конфліктами базується на розвитку комунікативної компетентності керівників, використанні конструктивних стилів поведінки та застосуванні сучасних методів врегулювання суперечностей. Переговори, медіація та співробітництво сприяють формуванню довіри, розвитку партнерських відносин і зміцненню корпоративної культури.

Комунікативний менеджмент виступає ключовим механізмом профілактики конфліктів та забезпечує стабільність і результативність діяльності організації.

10. Цифрові технології в управлінні конфліктами

Цифрова трансформація управління істотно змінила підходи до профілактики та врегулювання конфліктів в організаціях. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології забезпечують оперативний обмін інформацією, прозорість прийняття управлінських рішень, швидкий зворотний зв'язок і дистанційну взаємодію між працівниками.

Використання цифрових платформ сприяє своєчасному виявленню суперечностей, підвищує відкритість комунікацій та знижує ризик виникнення конфліктів, пов'язаних із нестачею або викривленням інформації.

До найбільш поширених цифрових засобів управління конфліктами належать:

- корпоративні інформаційні портали;
- Microsoft Teams;
- Google Workspace;
- Zoom;
- Slack;
- Trello;
- Asana;
- корпоративні CRM-системи;
- системи електронного документообігу;
- онлайн-платформи для опитувань персоналу.

Завдяки цим технологіям керівник може організувати постійний інформаційний обмін, координувати діяльність працівників, проводити дистанційні наради, оперативно реагувати на проблемні ситуації та здійснювати моніторинг соціально-психологічного клімату колективу.

11. Роль емоційного інтелекту у врегулюванні конфліктів

Однією з найважливіших професійних компетентностей сучасного менеджера є **емоційний інтелект**.

Емоційний інтелект (Emotional Intelligence, EI) — це здатність людини усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан інших людей і конструктивно управляти емоційною взаємодією.

У процесі управління конфліктами емоційний інтелект допомагає керівнику:

- зберігати самоконтроль;
- ефективно слухати співрозмовника;
- розуміти мотиви поведінки інших;
- конструктивно реагувати на критику;
- підтримувати позитивний психологічний клімат;
- попереджати ескалацію конфлікту.

Основними складовими емоційного інтелекту є:

- самосвідомість;
- саморегуляція;
- внутрішня мотивація;
- емпатія;
- соціальні навички.

Практика сучасного менеджменту свідчить, що керівники з високим рівнем емоційного інтелекту успішніше вирішують конфлікти, ефективніше управляють командами та створюють атмосферу довіри й співробітництва.

12. Конфліктологічна компетентність сучасного керівника

У сучасних умовах професійна компетентність менеджера передбачає не лише знання теорії менеджменту, а й здатність конструктивно вирішувати конфлікти.

Конфліктологічна компетентність — це інтегрована характеристика керівника, що відображає його готовність попереджати, аналізувати та конструктивно врегульовувати конфліктні ситуації.

До її основних складових належать:

- знання психології конфлікту;
- комунікативна компетентність;
- навички переговорів;
- медіаційні навички;
- емоційний інтелект;
- цифрова компетентність;
- управлінська культура;
- етична відповідальність.

Розвиток конфліктологічної компетентності здійснюється шляхом:

- професійного навчання;
- участі у тренінгах;
- розвитку навичок ділового спілкування;
- моделювання конфліктних ситуацій;
- використання кейс-методу;
- самоаналізу управлінської діяльності.

13. Формування безконфліктного організаційного середовища

Ефективне функціонування сучасної організації значною мірою залежить від рівня розвитку її корпоративної культури.

Безконфліктне середовище не означає повної відсутності суперечностей. Його сутність полягає у створенні умов, за яких конфлікти своєчасно виявляються, конструктивно обговорюються та використовуються як джерело розвитку.

Основними напрямами формування позитивного організаційного середовища є:

- відкритість управління;
- прозорість прийняття рішень;
- розвиток корпоративної культури;
- справедлива система мотивації;
- підтримка командної роботи;
- розвиток внутрішніх комунікацій;
- використання цифрових платформ взаємодії;

- постійний професійний розвиток персоналу.

Особливу роль відіграє корпоративна культура, яка визначає норми поведінки, етичні принципи, стиль комунікації та взаємодії між працівниками.

Таблиця 5.3

Основні напрями профілактики управлінських конфліктів

Напрям	Основні заходи
Організаційний	Чіткий розподіл функцій і повноважень
Комунікативний	Розвиток відкритих комунікацій і зворотного зв'язку
Психологічний	Формування позитивного психологічного клімату
Освітній	Навчання персоналу комунікативним навичкам
Цифровий	Використання сучасних інформаційних платформ
Управлінський	Розвиток лідерства та корпоративної культури

Практичний кейс

Ситуація

У виробничій компанії після переходу на дистанційний формат роботи між працівниками різних підрозділів почали виникати непорозуміння щодо розподілу відповідальності, строків виконання завдань та порядку обміну інформацією. Це призвело до зниження продуктивності праці та погіршення психологічного клімату.

Аналіз ситуації

Основними причинами конфлікту стали:

- недостатня координація діяльності;
- відсутність єдиної цифрової платформи;
- несвоєчасне інформування працівників;
- недостатній рівень цифрової компетентності окремих співробітників.

Запропоновані заходи

Керівництво організації:

- впровадило Microsoft Teams як єдину платформу внутрішніх комунікацій;
- розробило регламент цифрової взаємодії;
- організувало щотижневі онлайн-наради;
- запровадило систему електронного контролю виконання завдань;
- провело тренінги з розвитку комунікативної компетентності та управління конфліктами.

Результати

Після впровадження зазначених заходів:

- скоротилася кількість конфліктних ситуацій;
- покращилася взаємодія між підрозділами;
- підвищилася продуктивність командної роботи;
- зміцнився соціально-психологічний клімат колективу;
- зріс рівень задоволеності працівників умовами комунікації.

Висновки

Комунікативний менеджмент є одним із ключових чинників ефективного управління організацією та важливим інструментом попередження і конструктивного вирішення управлінських конфліктів. Своєчасний обмін достовірною інформацією, розвиток відкритих комунікацій, ефективний зворотний зв'язок і високий рівень комунікативної культури сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Використання переговорів, медіації, цифрових технологій та розвиток емоційного інтелекту керівників забезпечують конструктивне врегулювання конфліктів і підвищують результативність діяльності організації. Формування конфліктологічної компетентності менеджерів та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій є необхідною

умовою розвитку ефективного комунікативного менеджменту в умовах цифрової трансформації.

Контрольні питання

1. Дайте визначення управлінського конфлікту.
2. Які основні причини виникнення конфліктів в організації?
3. Назвіть функції конфлікту.
4. За якими ознаками класифікують управлінські конфлікти?
5. Яку роль відіграють комунікації у виникненні конфліктів?
6. У чому полягає роль комунікативного менеджменту у профілактиці конфліктів?
7. Які методи управління конфліктами застосовуються в сучасному менеджменті?
8. Охарактеризуйте стилі поведінки у конфлікті за моделлю Томаса—Кілменна.
9. Що таке переговори як спосіб урегулювання конфліктів?
10. Розкрийте сутність медіації.
11. Які переваги має використання цифрових технологій в управлінні конфліктами?
12. Що таке емоційний інтелект і яке його значення для менеджера?
13. Назвіть складові конфліктологічної компетентності керівника.
14. Які чинники сприяють формуванню безконфліктного організаційного середовища?
15. Яку роль відіграє корпоративна культура у профілактиці конфліктів?
16. Які цифрові платформи використовуються для підтримки внутрішніх комунікацій?

17. Як організувати ефективний зворотний зв'язок у колективі?

18. Які наслідки можуть мати деструктивні конфлікти для організації?

19. Які сучасні тенденції розвитку комунікативного менеджменту можна виділити?

20. Які компетентності необхідні сучасному керівнику для ефективного управління конфліктами?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Основною метою управління конфліктами є:

а) повне усунення будь-яких суперечностей;

б) конструктивне врегулювання конфліктів і використання їх потенціалу для розвитку організації;

в) застосування дисциплінарних стягнень;

г) уникнення будь-якого спілкування між сторонами.

2. Найбільш конструктивним стилем поведінки у конфлікті є:

а) конкуренція;

б) уникнення;

в) співробітництво;

г) пристосування.

3. Медіація передбачає:

а) судовий розгляд конфлікту;

б) добровільне врегулювання конфлікту за участю нейтрального посередника;

в) дисциплінарне покарання працівників;

г) передачу конфлікту до вищого керівництва.

4. До складових емоційного інтелекту належить:

а) емпатія;

б) бухгалтерський облік;

в) фінансовий контроль;

г) маркетинговий аналіз.

5. Одним із напрямів профілактики конфліктів є:

а) приховування інформації від працівників;

б) розвиток відкритих комунікацій і системи зворотного зв'язку;

в) скорочення внутрішніх комунікацій;

г) мінімізація взаємодії між підрозділами.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПРОМІЖНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Мета, завдання дисципліни «Комуніктивний менеджмент».
2. Місце комунікативного менеджменту в теорії і практиці управління.

3. Сутність поняття комунікативний менеджмент.

4. Основні категорії комунікативного менеджменту: інформація, комунікація, спілкування, взаємодія, комунікативні впливи, комунікативний процес, комунікативна компетентність, комунікативна культура, комунікативні технології.

5. Роль комунікацій в бізнесі у забезпечені ефективного функціонування системи управління підприємств і організацій.

6. Інформаційна система менеджменту як основа комунікацій в організації.

7. Інформація як предмет праці в системі менеджменту.

8. Нормативно-правова основа комунікацій в бізнесі. Закони України: «Про інформацію», «Про телекомунікації», «Про електронне урядування».

9. Інформаційне забезпечення процесу управління в організації.

10. Принципи інформаційної політики.

11. Закономірності та принципи комунікацій в бізнесі.

12. Цілі та функції комунікацій в бізнесі.

13. Система комунікативного менеджменту в організації.

14. Комунікативний процес в організації та його етапи.

15. Елементи комунікативного процесу.

16. Види комунікацій. Комунікації між організацією та її середовищем. Вертикальні та горизонтальні комунікації.

17. Комунікації між рівнями та підрозділами.

18. Організаційні та міжособистісній комунікації.

19. Вербальні та невербальні комунікації.

20. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій. Комунікативні бар'єри.

21. Удосконалення мистецтва спілкування.

22. Психологічні передумови ефективної ділової комунікації.

23. Комунікації – як основа прийняття управлінських рішень.

24. Інформаційне забезпечення організації прийняття управлінських рішень.

25. Релевантна інформація та методи її отримання.

26. Види управлінських рішень (організаційне рішення, запрограмоване рішення, незапрограмоване рішення, раціональне рішення).

27. Етапи прийняття науково-обґрунтованого управлінського рішення.

28. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень.

29. Критерії прийняття управлінських рішень.

30. Ризик у прийнятті рішень в системі комунікацій в бізнесі.

31. Конфлікт як продукт соціальних комунікацій.

32. Структура конфлікту.

33. Етапи процесу конфлікту.

34. Формули конфліктів.

35. Види конфліктів. Конструктивні та деструктивні конфлікти.

36. Функції конфліктів.

37. Причини конфліктів.

38. Технології попередження негативних конфліктів.

39. Методи управління конфліктами.

40. Стратегії поведінки людей у конфлікті.

41. Комунікаційні технології вирішення конфліктів.

Змістовий модуль 2

Техніка і технологія комунікативного менеджменту

ЛЕКЦІЯ 6
ПИСЬМОВА КОМУНІКАЦІЯ. СИСТЕМА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ, ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВОДСТВА ТА ДОКУМЕНТООБІГУ

Мета лекції

Сформувати у здобувачів вищої освіти комплексне уявлення про письмову комунікацію як складову комунікативного менеджменту,

розкрити особливості системи управлінської документації, принципи організації сучасного діловодства та документообігу, а також сформувати практичні навички роботи з управлінськими документами в умовах цифрової трансформації.

Навчальні результати

Після опрацювання лекції здобувач повинен:

- розуміти роль письмової комунікації в менеджменті;
- характеризувати систему управлінської документації;
- класифікувати управлінські документи;
- пояснювати принципи організації діловодства;
- аналізувати сучасні системи електронного документообігу;
- застосовувати нормативні вимоги до оформлення управлінських документів.

Ключові поняття

Письмова комунікація; управлінська документація; документ; документообіг; діловодство; електронний документ; електронний цифровий підпис; реквізити документа; уніфікація документів; електронний архів.

План лекції

1. Сутність письмової комунікації.
2. Документ як основний засіб управлінської комунікації.
3. Система управлінської документації.
4. Класифікація управлінських документів.
5. Організація діловодства.
6. Документообіг в організації.
7. Електронний документообіг.
8. Цифровізація управлінської документації.

Вступ

Комунікації є основою діяльності будь-якої організації. Поряд з усними формами спілкування особливе місце займає письмова комунікація, яка забезпечує документальне оформлення управлінських рішень, їх юридичну силу, можливість контролю виконання та збереження інформації.

Практично всі функції менеджменту реалізуються через документи: накази, розпорядження, протоколи, договори, службові листи, звіти, акти, довідки, положення, інструкції тощо. Саме тому ефективна організація діловодства є важливою складовою сучасного комунікативного менеджменту.

У сучасних умовах цифрової трансформації дедалі більшого поширення набувають системи електронного документообігу, електронний цифровий підпис, хмарні сервіси та автоматизовані системи управління документами, що значно підвищує оперативність і прозорість управлінської діяльності.

1. Сутність письмової комунікації

Письмова комунікація є однією з найважливіших форм управлінського спілкування. Вона забезпечує передачу інформації у письмовій формі та створює офіційне документальне підтвердження управлінських дій.

Письмова комунікація — це процес створення, передавання, отримання, зберігання та використання письмової інформації між суб'єктами управління з метою реалізації функцій менеджменту.

На відміну від усної комунікації письмові повідомлення мають довготривалий характер, можуть багаторазово використовуватися, зберігатися в архівах і виступають юридичним доказом управлінських рішень. Письмова комунікація забезпечує:

- документування управлінських процесів;
- офіційне оформлення управлінських рішень;
- координацію діяльності структурних підрозділів;
- інформаційне забезпечення керівників;
- контроль виконання завдань;
- збереження корпоративної інформації.

Основні вимоги до письмової комунікації

Ефективність письмової комунікації визначається дотриманням певних вимог.

Документ повинен бути: достовірним; повним; логічним; зрозумілим; стислим; грамотним; юридично правильним;

своєчасним. Недотримання цих вимог може призвести до неправильного розуміння змісту документа, управлінських помилок або юридичних ризиків.

2. Документ як основний засіб управлінської комунікації

Основним носієм письмової інформації є **документ** - матеріальний або електронний носій інформації, який містить зафіксовані відомості та має встановлені реквізити.

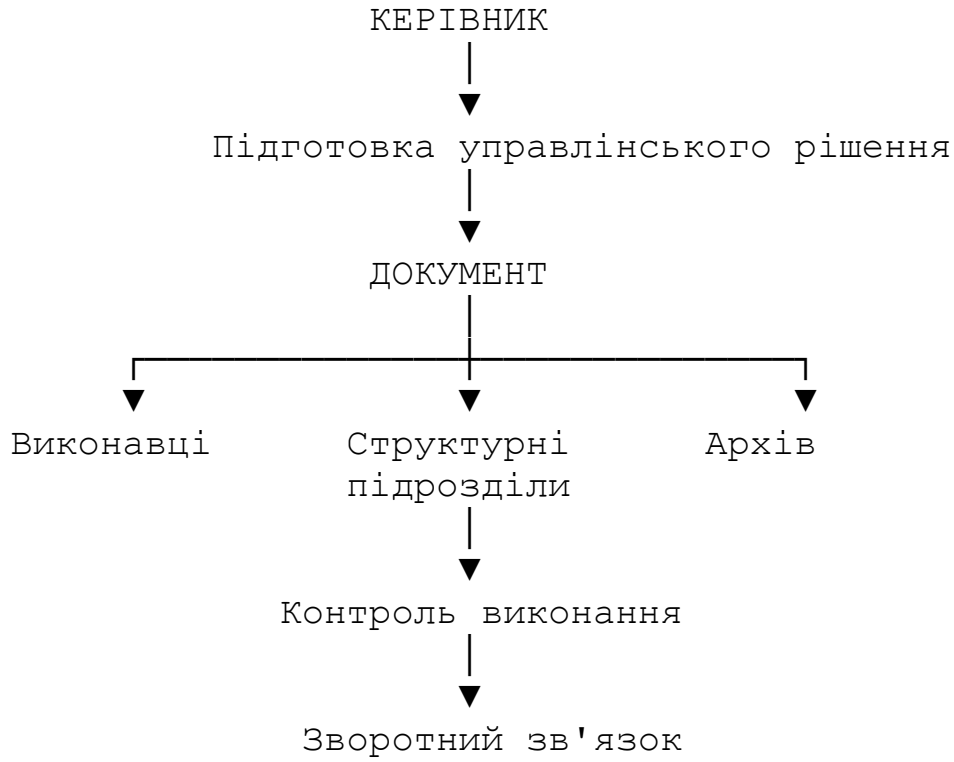


Рис. 6.1. Документ у системі управлінських комунікацій

Документ виконує кілька важливих функцій.

Інформаційна. Передає необхідні відомості між учасниками управління.

Організаційна. Регламентує діяльність підприємства.

Правова. Надає юридичної сили управлінським рішенням.

Комунікативна. Забезпечує інформаційний обмін між структурними підрозділами.

Контрольна. Служить підставою для контролю виконання доручень.

Архівна. Забезпечує довготривале зберігання інформації.

3. Система управлінської документації

Система управлінської документації являє собою сукупність взаємопов'язаних документів, що використовуються для реалізації функцій управління. До основних груп належать:

Організаційні документи

Визначають структуру та порядок діяльності підприємства. До них належать:

- статут;
- положення;
- регламенти;
- посадові інструкції;
- правила внутрішнього трудового розпорядку.

Розпорядчі документи

Містять управлінські рішення керівництва. Основні види:

- наказ;
- розпорядження;
- рішення;
- вказівка.

Інформаційно-довідкові документи

Використовуються для обміну інформацією. До них належать:

- службові листи;
- довідки;
- акти;
- протоколи;
- пояснювальні записки;
- доповідні записки.

Документи з кадрових питань

Містять інформацію щодо персоналу.

Приклади:

- особові справи;
- трудові договори;
- заяви;

- характеристики;
- накази про прийняття на роботу;
- накази про відпустки.

4. Класифікація управлінських документів

Документи можна класифікувати за різними ознаками.

За походженням

- внутрішні;
- зовнішні.

За призначенням

- організаційні;
- розпорядчі;
- інформаційні;
- фінансові;
- кадрові.

За формою

- паперові;
- електронні.

За терміном виконання

- термінові;
- звичайні.

За ступенем доступу

- відкриті;
- службового користування;
- конфіденційні.

Таблиця 6.1

Класифікація управлінських документів

Ознака класифікації	**Види документів**
За походженням	внутрішні, зовнішні

Ознака класифікації	Види документів
За призначенням	організаційні, розпорядчі, інформаційні, кадрові
За формою	паперові, електронні
За терміном виконання	термінові, нетермінові
За рівнем доступу	відкриті, службові, конфіденційні

5. Організація діловодства

Діловодство — це діяльність, пов'язана зі створенням документів, їх реєстрацією, обробкою, рухом, контролем виконання, систематизацією та зберіганням.

Основними завданнями діловодства є:

- документальне забезпечення управління;
- організація документообігу;
- контроль виконання документів;
- забезпечення пошуку інформації;
- підготовка документів до архівного зберігання.

Сучасне діловодство базується на принципах:

- стандартизації;
- уніфікації;
- оперативності;
- законності;
- інформаційної безпеки;
- цифровізації.

Таким чином, письмова комунікація є важливою складовою системи комунікативного менеджменту та забезпечує документальне оформлення управлінських процесів. Документ виступає основним засобом офіційної передачі інформації, а ефективно організоване діловодство створює умови для своєчасного інформаційного обміну, контролю виконання управлінських рішень і збереження корпоративної інформації. Класифікація документів і дотримання вимог до їх оформлення забезпечують впорядкованість документообігу та підвищують ефективність управління.

10. Нормативно-правове забезпечення діловодства

Організація сучасного діловодства здійснюється відповідно до законодавства України, державних стандартів, нормативно-правових актів та внутрішніх документів організації. Єдині вимоги до створення, оформлення, обліку, зберігання й використання документів забезпечують впорядкованість управлінської діяльності та юридичну значущість документів.

Основними нормативними документами є: Конституція України; Закон України «Про інформацію»; Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»; Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»; Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи»; ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів»; Типова інструкція з діловодства в державних органах та органах місцевого самоврядування; внутрішні інструкції з діловодства організації.

Нормативно-правове забезпечення гарантує єдність підходів до документування управлінської діяльності, спрощує взаємодію між організаціями та сприяє цифровізації управління.

11. Організація архівного зберігання документів

Після завершення роботи з документами вони підлягають систематизації, формуванню у справи та передаванню на архівне зберігання.

Архівне зберігання документів — це комплекс організаційних заходів щодо забезпечення їх збереження, обліку, використання та своєчасного вилучення відповідно до встановлених строків.

Основними етапами архівного зберігання є:

- експертиза цінності документів;
- формування справ;
- опис документів;

- передавання до архіву;
- забезпечення умов зберігання;
- використання архівної інформації;
- вилучення документів після закінчення строків зберігання.

Документи можуть мати: постійний строк зберігання; тривалий строк зберігання; тимчасовий строк зберігання. У сучасних організаціях поряд із паперовими архівами активно використовуються **електронні архіви**, що забезпечують швидкий пошук інформації, резервне копіювання та захист документів.

12. Інформаційна безпека управлінської документації

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває захист документованої інформації.

Інформаційна безпека документації — це система організаційних, технічних та правових заходів, спрямованих на забезпечення конфіденційності, цілісності й доступності документів.

Основними загрозами є:

- несанкціонований доступ;
- витік інформації;
- кібератаки;
- комп'ютерні віруси;
- випадкове видалення документів;
- пошкодження носіїв інформації;
- людський фактор.

Для забезпечення інформаційної безпеки використовуються:

- системи розмежування доступу;
- багатофакторна автентифікація;
- криптографічний захист;
- резервне копіювання;
- електронний підпис;
- антивірусний захист;
- журнали аудиту дій користувачів.

Належний рівень інформаційної безпеки є обов'язковою умовою ефективного функціонування систем електронного документообігу.

13. Перспективи цифровізації управлінської документації

Сучасний розвиток інформаційних технологій визначає нові тенденції розвитку систем документування управлінської діяльності.

Основними напрямами цифровізації є:

- повний перехід до електронного документообігу;
- використання хмарних технологій;
- інтеграція інформаційних систем;
- застосування мобільних застосунків;
- автоматизація маршрутів погодження документів;
- використання технологій штучного інтелекту;
- роботизація бізнес-процесів (RPA);
- електронні архіви нового покоління.

Однією з найбільш перспективних технологій є використання **генеративного штучного інтелекту**.

Системи AI дозволяють:

- автоматично готувати проєкти документів;
- аналізувати тексти;
- здійснювати пошук інформації;
- перевіряти відповідність документів стандартам;
- формувати аналітичні звіти;
- автоматизувати ділове листування;
- контролювати строки виконання документів.

При цьому остаточне погодження та підписання управлінських документів залишається відповідальністю уповноважених посадових осіб.

Таблиця 6.3

Сучасні напрями цифрової трансформації діловодства

Напрям цифровізації	Основні переваги
Електронний документообіг	Скорочення часу обробки документів
Хмарні технології	Дистанційний доступ до документів
Електронний архів	Швидкий пошук та збереження інформації
Електронний підпис	Юридична чинність електронних документів
Штучний інтелект	Автоматизація підготовки документів
Роботизація процесів (RPA)	Скорочення рутинних операцій
Інтегровані інформаційні системи	Єдиний інформаційний простір організації

Практичний кейс

Ситуація

Університет переходить на повністю електронне управління документацією. Раніше більшість документів оформлювалася на папері, що ускладнювало погодження наказів, договорів, службових записок і навчальної документації.

Запропоновані заходи

Для цифровізації документообігу адміністрація університету:

- впровадила систему електронного документообігу;
- організувала використання кваліфікованого електронного підпису;
- створила централізований електронний архів;
- автоматизувала маршрути погодження документів;
- інтегрувала систему документообігу з корпоративною електронною поштою та календарями;
- провела навчання працівників щодо роботи з цифровими сервісами.

Отримані результати

Після впровадження цифрових технологій:

- час погодження документів скоротився майже вдвічі;

- зменшилися витрати на папір, друк і зберігання документів;
- покращився контроль виконання доручень;
- підвищилася інформаційна безпека;
- забезпечено можливість дистанційної роботи працівників.

Висновки

Письмова комунікація є фундаментальною складовою комунікативного менеджменту та забезпечує документальне оформлення управлінських процесів. Ефективна організація діловодства й документообігу сприяє оперативному обміну інформацією, підвищує якість управлінських рішень і забезпечує належний контроль їх виконання. Цифровізація управлінської документації, впровадження електронного документообігу, кваліфікованого електронного підпису, електронних архівів і технологій штучного інтелекту відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління. Водночас важливими умовами успішного функціонування сучасної системи діловодства залишаються дотримання нормативно-правових вимог, забезпечення інформаційної безпеки та постійне підвищення цифрової компетентності персоналу.

Контрольні питання

1. Дайте визначення письмової комунікації.
2. Яку роль відіграє письмова комунікація в менеджменті?
3. Що таке документ і які його основні функції?
4. Назвіть основні групи управлінських документів.
5. За якими ознаками класифікують документи?
6. Що таке діловодство?
7. Розкрийте поняття документообігу.
8. Які етапи проходить документ у процесі документообігу?

9. Які основні реквізити службового документа?

10. Які вимоги ставляться до оформлення тексту управлінського документа?

11. Що таке електронний документообіг?

12. Які переваги має використання електронного документообігу?

13. Яке призначення кваліфікованого електронного підпису?

14. Які основні нормативно-правові акти регулюють діловодство в Україні?

15. Як організовується архівне зберігання документів?

16. Які загрози інформаційній безпеці документації існують?

17. Які сучасні інформаційні системи використовуються для автоматизації документообігу?

18. Які можливості відкриває використання штучного інтелекту у сфері діловодства?

19. Які перспективи розвитку цифрової управлінської документації?

20. Чому цифровізація діловодства є важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Основним носієм письмової управлінської інформації є:

а) усне повідомлення;

б) документ;

в) телефонна розмова;

г) відеоконференція.

2. Документообіг — це:

а) архівне зберігання документів;

б) процес руху документів від створення або надходження до завершення виконання чи передачі до архіву;

в) лише реєстрація документів;

г) оформлення наказів.

3. До переваг електронного документообігу належить:

а) збільшення витрат на папір;

б) автоматизація контролю виконання документів;

в) ускладнення пошуку інформації;

г) збільшення строків погодження документів.

4. Кваліфікований електронний підпис використовується для:

а) друку документів;

б) підтвердження авторства та забезпечення юридичної чинності електронного документа;

в) створення архівних копій;

г) форматування тексту.

5. Одним із перспективних напрямів цифровізації діловодства є:

а) повна відмова від електронних документів;

б) використання технологій штучного інтелекту для автоматизації роботи з документами;

в) скорочення використання інформаційних систем;

г) перехід виключно до паперового архіву.

ЛЕКЦІЯ 7

МОВНА КОМУНІКАЦІЯ. ОСНОВИ РИТОРИКИ, ТЕХНОЛОГІЯ І ТЕХНІКА ВИСТУПУ КЕРІВНИКА ПЕРЕД АУДИТОРІЄЮ

Мета лекції

Сформувати у здобувачів вищої освіти систему знань про мовну комунікацію як складову комунікативного менеджменту, розкрити основи риторики, принципи підготовки публічного виступу керівника, сформувати практичні навички ефективного ділового мовлення та публічного спілкування.

Навчальні результати

Після опрацювання лекції здобувач повинен:

- розуміти сутність мовної комунікації;
- характеризувати основні функції ділового мовлення;
- пояснювати роль риторики в управлінській діяльності;
- визначати етапи підготовки публічного виступу;
- застосовувати прийоми ефективного мовного впливу;
- використовувати сучасні цифрові засоби підтримки презентацій.

Ключові поняття

Мовна комунікація; риторика; публічний виступ; ділове мовлення; ораторське мистецтво; мовленнєва культура; аргументація; переконання; презентація; невербальна комунікація; імідж керівника.

План лекції

1. Сутність мовної комунікації.
2. Риторика як мистецтво управлінського спілкування.
3. Функції ділового мовлення.
4. Види публічних виступів.
5. Етапи підготовки виступу.
6. Структура промови.
7. Вербальні та невербальні засоби комунікації.
8. Цифрові технології підтримки презентацій.

Вступ

У професійній діяльності менеджера значна частина управлінських функцій реалізується через усне мовлення. Проведення нарад, переговорів, презентацій, пресконференцій, виступів перед колективом або партнерами потребує високого рівня мовної культури та володіння технікою публічного виступу.

Ефективна мовна комунікація забезпечує взаєморозуміння між учасниками управлінського процесу, формує авторитет керівника, сприяє переконанню співрозмовників та створенню позитивного іміджу організації.

Особливого значення мовна комунікація набуває в умовах цифрової трансформації, коли значна частина управлінського спілкування здійснюється під час онлайн-конференцій, вебінарів, відеопрезентацій та дистанційних нарад.

1. Сутність мовної комунікації

Мовна комунікація є основною формою міжособистісного спілкування та важливим інструментом реалізації управлінської діяльності.

Мовна комунікація — це процес передавання, сприйняття та інтерпретації інформації за допомогою мовних засобів між учасниками спілкування. У менеджменті мовна комунікація забезпечує:

- реалізацію функцій управління;
- координацію діяльності персоналу;
- мотивацію працівників;
- прийняття управлінських рішень;
- формування корпоративної культури;
- розвиток ділових відносин.

Основними ознаками ефективної мовної комунікації є:

- логічність;
- точність;
- зрозумілість;
- доречність;
- переконливість;

- культура мовлення;
- дотримання норм української літературної мови.

Функції мовної комунікації

У професійній діяльності менеджера мовлення виконує декілька важливих функцій.

Інформаційна

Передавання необхідної інформації.

Організаційна

Координація діяльності працівників.

Переконувальна

Формування позитивного ставлення до управлінських рішень.

Мотиваційна

Стимулювання працівників до ефективної діяльності.

Соціальна

Підтримання позитивного психологічного клімату.

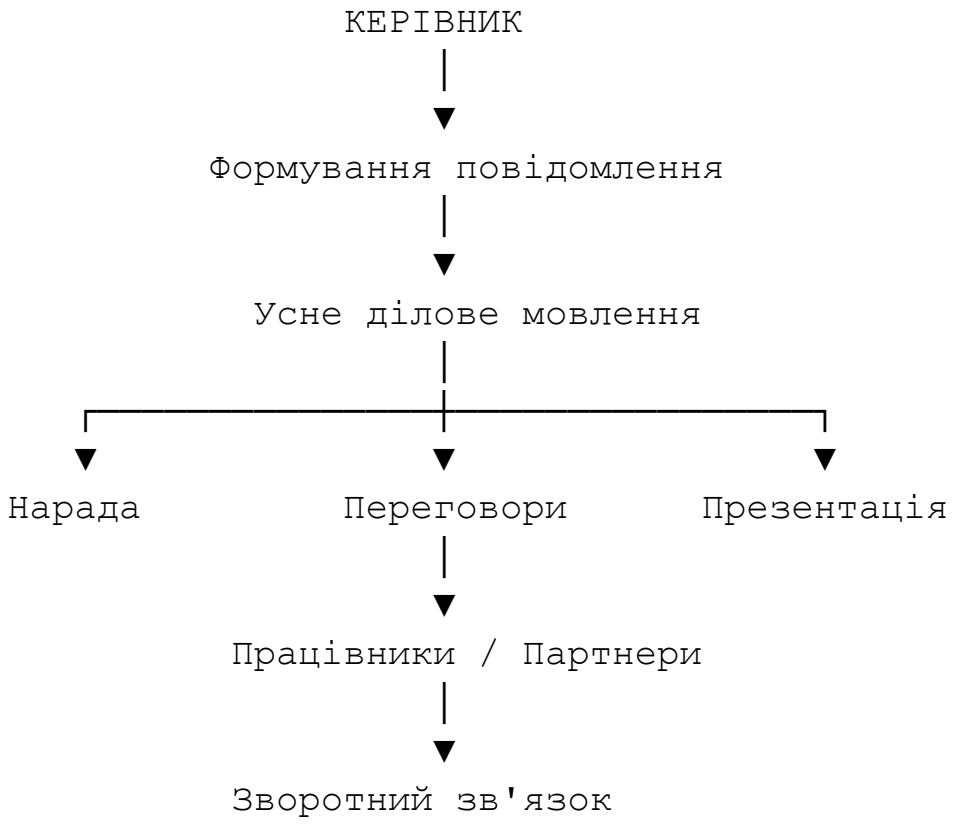


Рис. 7.1. Мовна комунікація у системі управління

2. Риторика як мистецтво управлінського спілкування

Риторика є однією з найдавніших наук про мистецтво переконливого мовлення. У сучасному менеджменті вона розглядається як важлива складова професійної компетентності керівника. **Риторика** — це наука і мистецтво ефективного, логічного, переконливого та етичного мовлення. Метою риторики є не лише передавання інформації, а й формування відповідної реакції аудиторії. Основними завданнями риторики є:

- ефективне донесення інформації;
- аргументоване переконання;
- формування довіри;
- розвиток культури спілкування;
- забезпечення взаєморозуміння.

Принципи сучасної риторики

Ефективний виступ керівника ґрунтується на таких принципах:

- науковість;
- достовірність;
- логічність;
- доступність;
- аргументованість;
- етичність;
- лаконічність;
- відкритість до діалогу.

3. Функції ділового мовлення

Управлінська діяльність передбачає постійне використання ділового мовлення. Основними його функціями є:

Комунікативна

Забезпечує інформаційний обмін.

Інформаційна

Передає необхідні відомості.

Регулятивна

Координує діяльність працівників.

Мотиваційна

Формує позитивне ставлення до роботи.

Переконувальна

Обґрунтовує управлінські рішення.

Представницька

Формує позитивний імідж керівника та організації.

4. Види публічних виступів керівника

Публічні виступи менеджера можуть мати різне призначення. Найбільш поширеними є:

Інформаційний виступ

Мета - повідомити нову інформацію.

Переконувальний виступ

Мета - змінити позицію аудиторії або мотивувати до певних дій.

Мотиваційний виступ

Мета — підвищити активність персоналу.

Презентаційний виступ

Мета — представити проєкт, програму або результати діяльності.

Урочистий виступ

Використовується під час офіційних заходів.

Таблиця 7.1

Основні види публічних виступів

Вид виступу	Основна мета	Приклад
Інформаційний	Передавання інформації	Звіт керівника
Переконувальний	Формування підтримки	Презентація змін
Мотиваційний	Стимулювання діяльності	Виступ перед колективом
Презентаційний	Представлення проєкту	Захист бізнес-плану
Урочистий	Формування позитивного іміджу	Вітальна промова

5. Етапи підготовки публічного виступу

Професійний виступ потребує ретельної підготовки. Основні етапи:

1. визначення мети;
2. аналіз аудиторії;
3. добір матеріалу;
4. підготовка структури;
5. розроблення презентації;
6. репетиція;
7. підготовка відповідей на можливі запитання.

Важливим етапом є аналіз особливостей аудиторії: рівня підготовки слухачів, їхніх професійних інтересів, очікувань та можливих запитань. Отже, мовна комунікація є одним із ключових інструментів професійної діяльності менеджера. Вона забезпечує ефективну взаємодію між учасниками управлінського процесу, формує авторитет керівника та сприяє успішній реалізації управлінських рішень. Володіння основами риторики, культурою ділового мовлення та навичками публічного виступу є необхідною складовою професійної компетентності сучасного керівника.

6. Структура публічного виступу керівника

Ефективний публічний виступ має чітку логічну структуру. Незалежно від тематики, аудиторії чи тривалості виступу, його зміст повинен бути послідовним, зрозумілим і спрямованим на досягнення поставленої мети. Класична структура виступу включає три взаємопов'язані частини:

- вступ;
- основну частину;
- висновки.

Саме така побудова забезпечує логічність викладу матеріалу, підтримує увагу аудиторії та полегшує сприйняття інформації.

Вступ

Вступ є початковою частиною виступу, яка формує перше враження про оратора та визначає рівень зацікавленості слухачів.

Основними завданнями вступу є:

- встановлення контакту з аудиторією;
- привернення уваги;
- оголошення теми;
- визначення мети виступу;
- мотивація слухачів до сприйняття інформації.

У вступі доцільно використовувати:

- цікаві факти;
- статистичні дані;
- риторичні запитання;
- короткі історії;
- цитати відомих особистостей.

Тривалість вступу зазвичай становить 10–15 % загального часу виступу.

Основна частина

Основна частина містить головний зміст повідомлення.

Вона повинна характеризуватися:

- логічністю;
- послідовністю;
- аргументованістю;
- доказовістю;
- доступністю.

Матеріал рекомендується викладати за принципом:

теза → аргумент → приклад → висновок.

Для підвищення ефективності сприйняття інформації необхідно використовувати:

- презентації;
- таблиці;
- діаграми;
- інфографіку;
- схеми;
- відеофрагменти.

Висновки

Заключна частина повинна:

- узагальнювати основні положення;

- підкреслювати ключові ідеї;
- формулювати рекомендації;
- мотивувати аудиторію до подальших дій.

Саме висновки найкраще запам'ятовуються слухачами, тому вони повинні бути максимально чіткими та переконливими.

7. Технологія підготовки публічного виступу

Підготовка професійного виступу є складним творчим процесом. Основними етапами є:

1. Визначення мети

Необхідно чітко відповісти на питання:

- Для чого проводиться виступ?
- Який результат необхідно отримати?

2. Аналіз аудиторії

Керівник повинен враховувати:

- професійний рівень слухачів;
- кількість учасників;
- вікові особливості;
- рівень підготовленості;
- очікування аудиторії.

3. Збір інформації

Матеріали повинні бути:

- достовірними;
- сучасними;
- науково обґрунтованими;
- практично значущими.

4. Побудова структури

Формується логічний план виступу.

5. Підготовка презентації

Візуальні матеріали повинні доповнювати виступ, а не дублювати текст промови.

6. Репетиція

Перед виступом бажано провести декілька репетицій із контролем часу.

8. Техніка ораторського мистецтва

Ефективність виступу визначається не лише змістом повідомлення, а й технікою його подання.

Основними складовими техніки мовлення є:

Дикція

Чітка вимова звуків, слів і речень.

Гарна дикція забезпечує зрозумілість мовлення.

Темп мовлення

Оптимальний темп становить приблизно **100–140 слів за хвилину**.

Надто швидке мовлення ускладнює сприйняття інформації, а надто повільне — знижує увагу аудиторії.

Інтонація

Інтонація дозволяє:

- виділяти головні думки;
- підтримувати увагу слухачів;
- передавати емоційне забарвлення.

Пауза

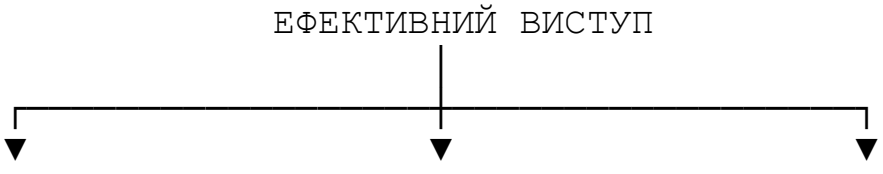
Пауза використовується для:

- акцентування уваги;
- переходу між частинами виступу;
- осмислення інформації слухачами.

Голос

Голос керівника повинен бути:

- достатньо гучним;
- упевненим;
- емоційно врівноваженим;
- природним.



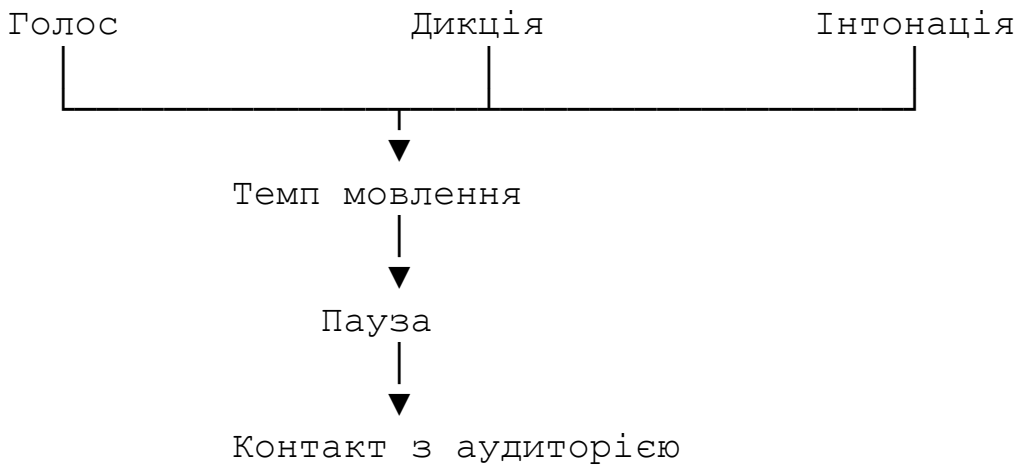


Рис. 7.2. Основні складові техніки публічного виступу

9. Вербальні та невербальні засоби комунікації

Під час публічного виступу важливу роль відіграє не лише зміст промови, а й спосіб її подання.

Вербальна комунікація

Передбачає використання мовних засобів.

До них належать:

- слова;
- речення;
- терміни;
- приклади;
- аргументи;
- логічні пояснення.

Невербальна комунікація

Передбачає передачу інформації без використання слів.

Основними засобами є:

- жести;
- міміка;
- поза;
- контакт очима;
- просторове розташування;
- зовнішній вигляд;
- усмішка.

Дослідження свідчать, що значна частина інформації під час живого спілкування сприймається саме через невербальні засоби.

Тому керівник повинен контролювати:

- поставу;
- положення рук;
- жестикуляцію;
- напрямок погляду;
- вираз обличчя.

10. Мовленнєвий етикет керівника

Однією з ознак професіоналізму менеджера є дотримання правил мовленнєвого етикету.

Основними вимогами є:

- ввічливість;
- коректність;
- толерантність;
- доброзичливість;
- повага до співрозмовника;
- грамотність;
- дотримання норм української літературної мови.

Керівник повинен уникати:

- категоричних висловлювань;
- образ;
- надмірної емоційності;
- професійного жаргону;
- слів-паразитів;
- необґрунтованої критики.

Таблиця 7.2

Вербальні та невербальні засоби комунікації

Засоби	Основні елементи	Призначення
Вербальні	слова, речення, аргументи	Передавання змісту інформації
Невербальні	жести, міміка, поза	Підсилення мовного впливу
Паравербальні	темп, інтонація, паузи, тембр голосу	Емоційне забарвлення повідомлення

Практичний кейс

Ситуація

Директор підприємства готується до презентації нової стратегії розвитку перед трудовим колективом. Від якості виступу залежить підтримка працівниками майбутніх організаційних змін.

Підготовка виступу

Керівник:

- визначив головну мету презентації;
- проаналізував склад аудиторії;
- підготував аргументи щодо необхідності змін;
- створив мультимедійну презентацію;
- провів репетицію виступу;
- підготував відповіді на можливі запитання.

Результат

Завдяки чіткій структурі промови, використанню переконливих аргументів, візуальних матеріалів і відкритому діалогу з аудиторією працівники підтримали запропоновані зміни та активно долучилися до їх реалізації. Таким чином, професійний публічний виступ керівника ґрунтується на ретельній підготовці, чіткій структурі, високій культурі мовлення та вмілому використанні вербальних і невербальних засобів комунікації. Дотримання принципів риторики, техніки мовлення та правил мовленнєвого етикету сприяє формуванню довіри до керівника, підвищує ефективність управлінських комунікацій і забезпечує досягнення поставлених цілей.

11. Цифрові технології підтримки публічних виступів

Цифрова трансформація суттєво змінила підходи до організації публічних виступів. Сучасний керівник дедалі частіше

проводить презентації, наради, конференції та переговори у дистанційному або змішаному форматі. Це потребує не лише високого рівня ораторської майстерності, а й уміння ефективно використовувати цифрові інструменти.

Сучасні цифрові технології дозволяють:

- створювати професійні мультимедійні презентації;
- організовувати онлайн-виступи;
- демонструвати інтерактивні матеріали;
- проводити опитування аудиторії в режимі реального часу;
- записувати та аналізувати власні виступи;
- використовувати штучний інтелект для підготовки промов.

До найбільш поширених цифрових засобів належать: Microsoft PowerPoint; Google Slides; Canva; Prezi; Zoom; Microsoft Teams; Google Meet; Mentimeter; Slido; Miro.

Використання цих інструментів підвищує наочність виступу, активізує взаємодію з аудиторією та сприяє кращому засвоєнню інформації.

12. Психологічні аспекти взаємодії з аудиторією

Ефективність публічного виступу значною мірою залежить від уміння керівника встановити психологічний контакт зі слухачами.

Психологічний контакт формується завдяки: відкритості; щирості; доброзичливості; упевненості; емпатії; повазі до аудиторії.

Керівник повинен враховувати особливості аудиторії: професійний рівень; вік; мотивацію; попередній досвід; рівень зацікавленості темою.

Під час виступу важливо підтримувати постійний зоровий контакт із слухачами, реагувати на їхню невербальну поведінку, ставити запитання, використовувати приклади з практики та створювати атмосферу діалогу.

Подолання хвилювання під час виступу

Хвилювання є природною реакцією людини перед публічним виступом. Навіть досвідчені керівники можуть відчувати емоційне напруження.

Для його зменшення рекомендується:

- ретельно підготуватися до виступу;
- декілька разів провести репетицію;
- добре знати матеріал;
- контролювати дихання;
- підтримувати позитивне мислення;
- використовувати паузи;
- починати виступ спокійно.

Упевненість оратора значною мірою формується завдяки високому рівню професійної підготовки.

13. Типові помилки під час публічного виступу

Недостатня підготовка або невміння працювати з аудиторією можуть суттєво знизити ефективність промови.

Найпоширенішими помилками є:

Змістові

- відсутність чіткої структури;
- перевантаження інформацією;
- недостатня аргументація;
- невідповідність матеріалу аудиторії.

Мовленнєві

- слова-паразити;
- мовні помилки;
- надто швидкий темп;
- монотонність;
- нечітка дикція.

Психологічні

- невпевненість;
- страх аудиторії;
- уникнення контакту очима;
- надмірне хвилювання.

Організаційні

- перевищення регламенту;
- технічні проблеми;
- неякісна презентація;
- відсутність відповідей на запитання.

Для запобігання таким помилкам необхідно постійно вдосконалювати власну риторичну майстерність.

14. Формування ораторської майстерності керівника

Ораторська майстерність є важливою складовою професійної компетентності сучасного менеджера.

Її розвиток передбачає:

- систематичне самонавчання;
- участь у тренінгах;
- аналіз власних виступів;
- розвиток культури мовлення;
- удосконалення дикції;
- розширення словникового запасу;
- розвиток критичного мислення;
- використання сучасних цифрових технологій.

Особливо корисними є:

- участь у конференціях;
- проведення презентацій;
- навчальні дебати;
- тренінги з публічного виступу;
- перегляд виступів відомих ораторів;
- робота з відеозаписами власних промов.

Безперервний професійний розвиток дозволяє керівникові вдосконалювати комунікативні навички та підвищувати ефективність управлінської діяльності.

Таблиця 7.3

Рекомендації щодо підготовки успішного публічного виступу

Етап	Основні дії	Очікуваний результат
Визначення мети	Формулювання завдання виступу	Чітка спрямованість промови
Аналіз аудиторії	Вивчення особливостей слухачів	Вибір оптимального стилю спілкування
Підготовка матеріалу	Добір фактів, прикладів, статистики	Змістовність і переконливість
Створення презентації	Використання візуальних матеріалів	Краща наочність
Репетиція	Відпрацювання виступу	Упевненість під час виступу
Аналіз результатів	Оцінювання виступу та врахування зворотного зв'язку	Професійне вдосконалення

Практичний кейс

Ситуація

Керівник IT-компанії мав представити нову стратегію цифрової трансформації підприємства перед колективом із понад 200 працівників. Від результатів презентації залежала підтримка персоналом майбутніх змін.

Підготовка

Керівник:

- визначив основну мету виступу;
- проаналізував потреби аудиторії;
- підготував презентацію в Microsoft PowerPoint;
- використав статистичні дані та приклади успішних проєктів;
- передбачив інтерактивний блок із запитаннями;
- провів репетицію виступу.

Проведення

Під час презентації він:

- дотримувався чіткої структури;

- підтримував контакт із аудиторією;
- використовував зрозумілу мову;
- активно застосовував невербальні засоби комунікації;
- відповів на всі запитання працівників.

Результати

У результаті виступу:

- працівники підтримали запропоновану стратегію;
- підвищився рівень довіри до керівництва;
- зросла мотивація персоналу;
- покращилася внутрішня комунікація;
- було сформовано позитивне ставлення до організаційних змін.

Висновки

Мовна комунікація є одним із ключових інструментів професійної діяльності сучасного керівника. Володіння риторикою, культурою мовлення, технікою публічного виступу та навичками ефективної взаємодії з аудиторією забезпечує успішну реалізацію управлінських функцій і формує позитивний професійний імідж. Використання цифрових технологій, інтерактивних презентацій і сучасних засобів онлайн-комунікації значно розширює можливості керівника щодо ефективного донесення інформації. Безперервний розвиток комунікативної компетентності, ораторської майстерності та цифрової грамотності є необхідною умовою професійного зростання менеджера в умовах цифрової трансформації суспільства.

Контрольні питання

1. Дайте визначення мовної комунікації.
2. Яку роль відіграє мовна комунікація у професійній діяльності керівника?
3. Що таке риторика та яке її значення в менеджменті?
4. Назвіть основні функції ділового мовлення.
5. Які існують види публічних виступів?

6. З яких структурних елементів складається публічний виступ?

7. Які етапи підготовки промови?

8. Що включає техніка ораторського мистецтва?

9. Які вимоги ставляться до дикції, темпу мовлення та інтонації?

10. Яку роль відіграють невербальні засоби комунікації?

11. Що таке мовленнєвий етикет керівника?

12. Які цифрові технології використовуються для підтримки презентацій?

13. Як встановити психологічний контакт із аудиторією?

14. Які методи допомагають подолати хвилювання перед виступом?

15. Назвіть типові помилки під час публічного виступу.

16. Як удосконалювати ораторську майстерність?

17. Які сучасні онлайн-платформи використовують для проведення презентацій?

18. Як впливають цифрові технології на ефективність публічного виступу?

19. Які компетентності необхідні сучасному керівникові для ефективної мовної комунікації?

20. Чому розвиток риторичних навичок є важливим для менеджера?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Основною метою риторики є:

а) створення документів;

б) ефективне, логічне та переконливе мовлення;

в) ведення бухгалтерського обліку;

г) оформлення управлінської документації.

2. До структури публічного виступу належать:

а) титульний аркуш, зміст, список літератури;

б) вступ, основна частина, висновки;

в) план і додатки;

г) лише вступ.

3. До невербальних засобів комунікації належать:

а) аргументи;

б) жести, міміка, поза, контакт очима;

в) офіційні документи;

г) електронне листування.

4. Для підтримки мультимедійної презентації доцільно використовувати:

а) Microsoft PowerPoint або Google Slides;

б) лише текстовий редактор;

в) калькулятор;

г) архіватор файлів.

5. Однією з важливих умов успішного публічного виступу є:

а) імпровізація без підготовки;

б) ретельна підготовка, репетиція та врахування особливостей аудиторії;

в) використання максимальної кількості спеціальної термінології незалежно від аудиторії;

г) відмова від зорового контакту зі слухачами.

ЛЕКЦІЯ 8
ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕННЯ ЗБОРІВ, ЗАСІДАНЬ, НАРАД

Мета лекції

Сформувати у здобувачів вищої освіти комплексне уявлення про систему внутрішніх комунікацій організації, їх роль у забезпеченні ефективного менеджменту, розкрити особливості організації зборів, засідань і нарад, а також сформувати практичні навички планування та проведення колективних форм управлінської взаємодії.

Навчальні результати

Після опрацювання лекції здобувач повинен:

- розуміти сутність внутрішніх комунікацій;
- характеризувати їх види та функції;
- аналізувати інформаційні потоки в організації;
- організовувати проведення зборів, засідань і нарад;
- застосовувати сучасні цифрові інструменти внутрішніх комунікацій;
- оцінювати ефективність комунікаційної взаємодії персоналу.

Ключові поняття

Внутрішня комунікація; інформаційні потоки; корпоративні комунікації; управлінська нарада; виробничі збори; засідання; корпоративна культура; командна взаємодія; цифрові комунікації; зворотний зв'язок.

План лекції

1. Сутність внутрішніх комунікацій.
2. Основні функції внутрішніх комунікацій.
3. Види внутрішніх комунікацій.
4. Інформаційні потоки в організації.
5. Збори, засідання та наради як форми управлінської комунікації.
6. Підготовка до проведення наради.
7. Організація роботи учасників.
8. Цифрові технології внутрішніх комунікацій.

Вступ

Ефективне функціонування будь-якої організації неможливе без якісної системи внутрішніх комунікацій. Саме вони забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів, передачу управлінських рішень, формування корпоративної культури та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату.

У сучасних умовах цифрової трансформації внутрішні комунікації виходять далеко за межі традиційних службових записок або виробничих нарад. Все більшого поширення набувають корпоративні портали, месенджери, електронні календарі, відеоконференції, корпоративні соціальні мережі та системи управління проєктами.

Раціонально організована система внутрішніх комунікацій забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень, зменшує ризик виникнення інформаційних бар'єрів і сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

1. Сутність внутрішніх комунікацій

Внутрішні комунікації — це система інформаційного обміну між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом організації, спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Вони охоплюють усі процеси передавання інформації всередині організації незалежно від форми її подання — усної, письмової чи цифрової. Основними завданнями внутрішніх комунікацій є:

- забезпечення взаємодії між підрозділами;
- інформування персоналу;
- координація діяльності;
- підтримка корпоративної культури;
- мотивація працівників;
- забезпечення контролю виконання управлінських рішень.

Ефективна система внутрішніх комунікацій сприяє формуванню атмосфери довіри, відкритості та партнерства між працівниками і керівництвом.

2. Функції внутрішніх комунікацій

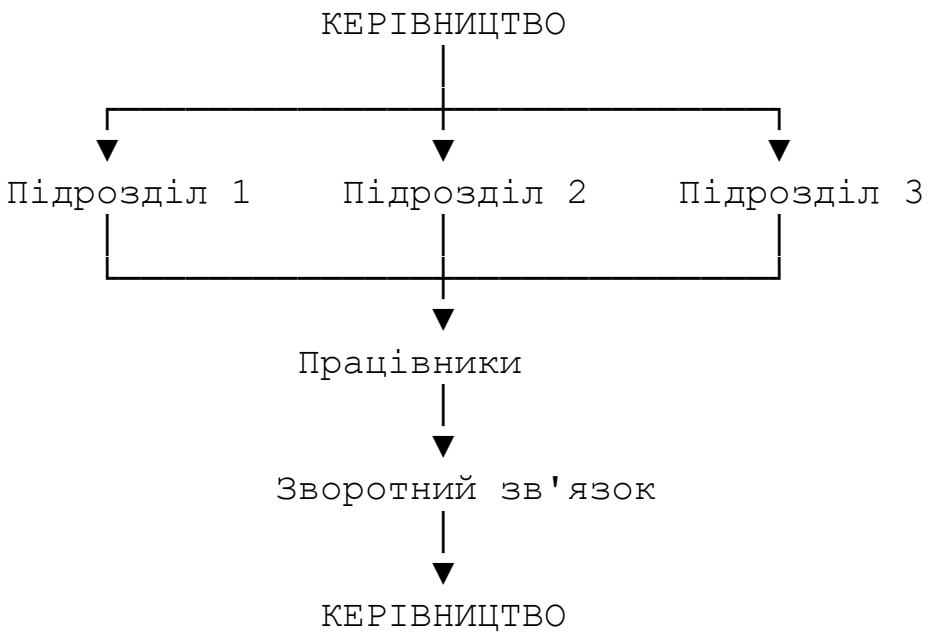


Рис. 8.1. Внутрішні комунікації в системі менеджменту

У менеджменті внутрішні комунікації виконують низку взаємопов'язаних функцій.

Інформаційна функція

Передбачає передачу актуальної інформації між працівниками та керівниками.

Координаційна функція

Забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів.

Організаційна функція

Сприяє виконанню управлінських рішень та регламентує взаємодію персоналу.

Контрольна функція

Дозволяє здійснювати контроль виконання поставлених завдань.

Мотиваційна функція

Формує позитивне ставлення працівників до діяльності організації.

Інтеграційна функція

Об'єднує працівників навколо спільної місії, цілей та корпоративних цінностей.

3. Види внутрішніх комунікацій

Залежно від напряму руху інформації внутрішні комунікації поділяються на декілька основних видів.

Вертикальні комунікації

Передбачають передачу інформації між різними рівнями управління.

Вони поділяються на:

Низхідні

Передаються від керівництва до виконавців. Приклади:

- накази;
- розпорядження;
- службові повідомлення;
- інструкції.

Висхідні

Передаються від працівників до керівників.

До них належать:

- звіти;
- службові записки;
- пропозиції;
- звернення працівників;
- результати виконаної роботи.

Горизонтальні комунікації

Відбуваються між працівниками або підрозділами одного рівня управління.

Вони забезпечують:

- координацію діяльності;
- обмін досвідом;
- реалізацію спільних проєктів;

- командну взаємодію.

Діагональні комунікації

Виникають між працівниками різних підрозділів і різних рівнів управління без дотримання формальної ієрархії.

Такі комунікації характерні для проєктного менеджменту та матричних організаційних структур.

4. Інформаційні потоки в організації

Інформаційний потік — це сукупність повідомлень, які циркулюють між структурними елементами організації.

Основні характеристики інформаційних потоків:

- напрям руху;
- швидкість передачі;
- обсяг інформації;
- регулярність;
- достовірність;
- актуальність.

Таблиця 8.1

Основні види внутрішніх комунікацій

Вид комунікації	Напрям інформації	Приклади
Низхідна	Керівник → працівники	Наказ, інструкція, розпорядження
Висхідна	Працівники → керівник	Звіт, службова записка
Горизонтальна	Між підрозділами	Робочі консультації, спільні проєкти
Діагональна	Між різними рівнями та підрозділами	Проєктні команди

Якісне управління інформаційними потоками дозволяє: скоротити час прийняття управлінських рішень; уникнути

дублювання інформації; зменшити інформаційне перевантаження; покращити взаємодію між працівниками.

5. Збори, засідання та наради як форми внутрішніх комунікацій

Однією з найпоширеніших форм колективної управлінської взаємодії є проведення зборів, засідань і нарад.

Збори

Проводяться для обговорення важливих питань діяльності організації за участю значної кількості працівників.

Засідання

Є формою роботи постійно діючих органів управління (вчених рад, дирекцій, комісій, правлінь тощо).

Нарада

Це найбільш поширена форма оперативного управління, під час якої керівник разом із працівниками аналізує поточний стан справ, приймає рішення та координує подальшу діяльність. Наради можуть бути:

- оперативними;
- виробничими;
- інформаційними;
- проблемними;
- стратегічними;
- підсумковими.

Внутрішні комунікації є основою ефективного функціонування сучасної організації. Вони забезпечують координацію діяльності, обмін інформацією, підтримку корпоративної культури та реалізацію управлінських рішень. Особливе місце серед форм внутрішніх комунікацій займають збори, засідання та наради, які сприяють узгодженню дій персоналу, вирішенню виробничих питань і формуванню командної взаємодії.

6. Підготовка до проведення наради

Нарада є однією з найбільш ефективних форм колективного обговорення управлінських питань. Проте її результативність значною мірою залежить від якості підготовки. Підготовка наради включає комплекс організаційних заходів, спрямованих на забезпечення продуктивної роботи учасників та досягнення визначених цілей. Основними етапами підготовки є:

1. Визначення мети

Перед початком підготовки керівник повинен чітко сформулювати мету наради. Наприклад: прийняття управлінського рішення; координація діяльності підрозділів; аналіз результатів роботи; вирішення проблемної ситуації; інформування працівників. Чітко сформульована мета дозволяє визначити порядок денний і склад учасників.

2. Формування порядку денного

Порядок денний є основним документом підготовки наради. До нього включаються:

- перелік питань;
- доповідачі;
- регламент;
- час обговорення;
- відповідальні особи.

Порядок денний повинен бути логічним і містити лише ті питання, які потребують колективного обговорення.

3. Визначення складу учасників

До участі необхідно запрошувати лише тих працівників, які: безпосередньо відповідають за розгляд питання; можуть надати необхідну інформацію; беруть участь у прийнятті рішення; забезпечують виконання прийнятих рішень. Надмірна кількість учасників знижує ефективність роботи.

4. Підготовка інформаційних матеріалів

До початку наради необхідно підготувати:

- довідкові матеріали;
- аналітичні звіти;
- статистичні дані;

- презентації;
- проєкти рішень;
- інформаційні довідки.

Попереднє ознайомлення учасників із матеріалами значно скорочує час обговорення.

5. Організація місця проведення

Необхідно забезпечити:

- комфортне приміщення;
- технічне обладнання;
- мультимедійний проєктор;
- екран;
- комп'ютер;
- доступ до мережі Інтернет;
- засоби відеоконференцзв'язку.

6. Процедура проведення наради

Проведення наради повинно відбуватися відповідно до визначеного регламенту. Основними етапами є:

Відкриття наради

Головуючий:

- відкриває засідання;
- оголошує порядок денний;
- визначає регламент;
- представляє учасників (за потреби).

Доповіді

Доповідачі коротко висвітлюють питання порядку денного.

Рекомендується:

- використовувати презентації;
- демонструвати статистику;
- наводити приклади;
- дотримуватися регламенту.

Обговорення

На цьому етапі учасники:

- ставлять запитання;
- висловлюють пропозиції;

- аналізують альтернативи;
- формують рекомендації.

Головуючий забезпечує конструктивний характер дискусії.

Прийняття рішення

За результатами обговорення формулюються:

- управлінські рішення;
- відповідальні виконавці;
- строки виконання;
- порядок контролю.

Закриття наради

Головуючий:

- підбиває підсумки;
- дякує учасникам;
- наголошує на прийнятих рішеннях;
- визначає подальші дії.

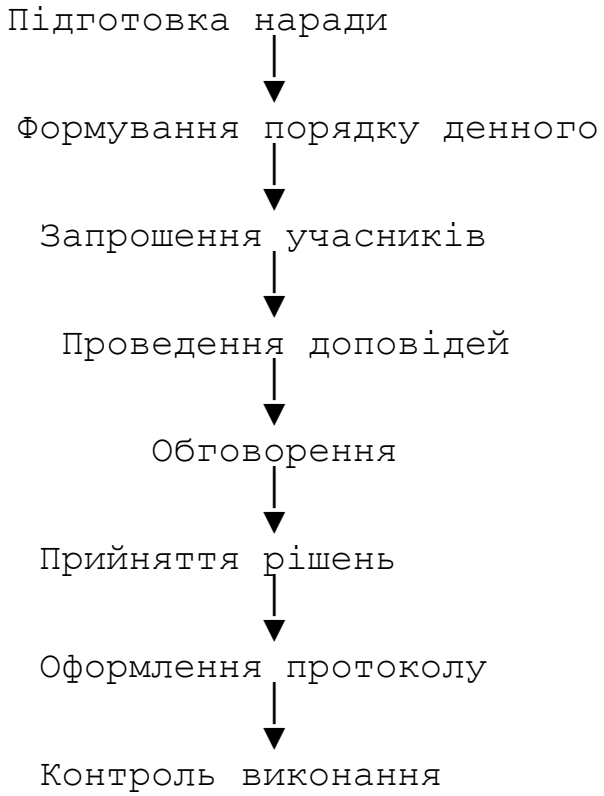


Рис. 8.2. Алгоритм проведення управлінської наради

7. Організація проведення зборів

Збори є однією з наймасовіших форм внутрішніх комунікацій. Їх основне призначення:

- інформування працівників;
- обговорення стратегічних питань;
- прийняття колективних рішень;
- підбиття підсумків діяльності.

Залежно від призначення збори можуть бути:

- загальними;
- виробничими;
- звітними;
- виборними;
- урочистими;
- позачерговими.

Для ефективного проведення зборів необхідно:

- заздалегідь повідомити учасників;
- підготувати інформаційні матеріали;
- визначити регламент;
- забезпечити технічний супровід;
- організувати обговорення.

8. Організація проведення засідань

Засідання проводяться постійно діючими колегіальними органами управління.

До них належать:

- вчені ради;
- правління;
- дирекції;
- комісії;
- робочі групи;
- координаційні ради.

Основними особливостями засідань є:

- офіційний характер;
- наявність затвердженого порядку денного;
- ведення протоколу;

- прийняття колегіальних рішень;
- обов'язковість виконання прийнятих рішень.

9. Протокол як основний документ наради

Після завершення наради або засідання оформлюється протокол. **Протокол** — це офіційний документ, який фіксує перебіг засідання та прийняті рішення. У протоколі зазначаються:

- дата;
- місце проведення;
- склад учасників;
- порядок денний;
- зміст виступів;
- результати голосування;
- прийняті рішення;
- відповідальні особи;
- строки виконання.

Протокол є важливим інструментом контролю виконання управлінських рішень.

Таблиця 8.2

Порівняльна характеристика основних форм колективної роботи

Форма	Основна мета	Особливості
Збори	Інформування та обговорення	Велика кількість учасників
Засідання	Прийняття колегіальних рішень	Постійно діючий орган
Нарада	Оперативне управління	Швидке вирішення поточних питань
Робоча зустріч	Координація діяльності	Невелика кількість учасників

Практичний кейс

Ситуація

На виробничому підприємстві виникла необхідність узгодити план модернізації обладнання між виробничим, фінансовим та технічним підрозділами.

Організація наради

Директор підприємства:

- визначив мету наради;
- підготував порядок денний;
- запросив керівників відповідних підрозділів;
- завчасно надіслав інформаційні матеріали;
- забезпечив проведення презентації;
- визначив регламент виступів.

Результати

За результатами наради:

- погоджено графік модернізації;
- визначено відповідальних виконавців;
- затверджено бюджет проєкту;
- встановлено строки виконання;
- призначено контрольну нараду через один місяць.

Збори, засідання та наради є ключовими інструментами внутрішньої комунікації організації. Їх ефективність залежить від чіткої підготовки, дотримання регламенту, належної організації обговорення та своєчасного документального оформлення прийнятих рішень. Використання сучасних інформаційних технологій і мультимедійних засобів сприяє підвищенню результативності колективної роботи та якості управлінських рішень.

10. Цифрові технології внутрішніх комунікацій

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво змінив підходи до організації внутрішніх комунікацій. Якщо раніше основними засобами взаємодії були паперові документи, телефонний зв'язок і особисті зустрічі, то сьогодні більшість

управлінських процесів реалізується за допомогою сучасних цифрових платформ.

Цифрові комунікації забезпечують:

- оперативний обмін інформацією;
- спільну роботу над документами;
- дистанційне проведення нарад;
- швидке прийняття управлінських рішень;
- автоматизацію контролю виконання доручень;
- накопичення корпоративних знань.

Основними цифровими інструментами внутрішніх комунікацій є: корпоративна електронна пошта; корпоративні портали; Microsoft Teams; Google Workspace; Slack; Zoom; Cisco Webex; Trello; Asana; корпоративні месенджери. Їх використання сприяє скороченню часу передавання інформації, підвищує прозорість діяльності організації та забезпечує ефективну взаємодію працівників незалежно від їхнього місця перебування.

Онлайн-наради та гібридний формат роботи

Поширення дистанційної та змішаної роботи зробило онлайн-наради невід'ємною складовою сучасного менеджменту.

Онлайн-нарада — це форма колективної взаємодії, яка проводиться з використанням інформаційно-комунікаційних технологій у режимі відеоконференції.

Основними перевагами онлайн-нарад є:

- економія часу;
- скорочення витрат;
- можливість участі працівників із різних міст і країн;
- швидке прийняття рішень;
- запис зустрічей;
- демонстрація презентацій і документів.

Разом із тим необхідно враховувати окремі труднощі:

- технічні несправності;
- нестабільний інтернет-зв'язок;
- складність підтримання уваги учасників;
- обмежені можливості невербального спілкування.

Гібридний формат поєднує переваги очної та дистанційної участі. Частина працівників перебуває у конференц-залі, інші підключаються дистанційно. Такий підхід дає змогу залучати експертів незалежно від їхнього місцезнаходження та забезпечує більшу гнучкість організації роботи.

Правила ефективного проведення онлайн-нарад

Для забезпечення високої результативності онлайн-комунікацій рекомендується:

- заздалегідь надсилати порядок денний;
- перевіряти технічне обладнання до початку зустрічі;
- використовувати якісний звук і відео;
- визначати модератора;
- дотримуватися регламенту;
- надавати слово учасникам по черзі;
- використовувати функції демонстрації екрана та спільного редагування документів;
- після завершення надсилати протокол і перелік доручень.

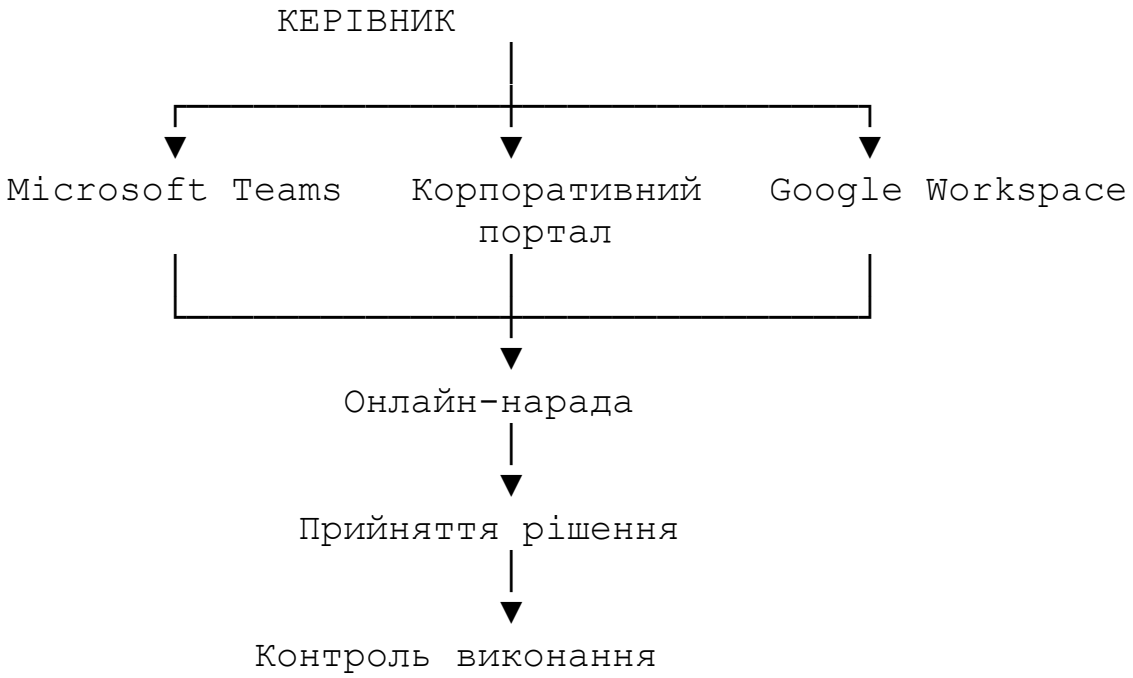


Рис. 8.2. Організація внутрішніх комунікацій у цифровому середовищі

11. Оцінювання ефективності зборів, засідань і нарад

Проведення колективних форм роботи повинно супроводжуватися оцінюванням їхньої результативності.

Основними критеріями ефективності є:

- досягнення поставленої мети;
- своєчасність прийняття рішень;
- якість підготовки матеріалів;
- дотримання регламенту;
- активність учасників;
- конструктивність обговорення;
- рівень виконання прийнятих рішень;
- задоволеність учасників.

Для оцінювання використовують:

- анкетування;
- опитування;
- аналіз протоколів;
- оцінювання виконання доручень;
- аналіз часу проведення;
- аналіз повторних нарад із тих самих питань.

Регулярний аналіз дозволяє вдосконалювати організацію колективної роботи.

12. Корпоративна культура як основа внутрішніх комунікацій

Ефективність внутрішніх комунікацій значною мірою визначається рівнем розвитку корпоративної культури. Корпоративна культура охоплює:

- місію організації;
- корпоративні цінності;
- норми поведінки;
- правила професійного спілкування;
- традиції;
- стиль керівництва.

Високий рівень корпоративної культури забезпечує:

- відкритість інформаційного обміну;
- довіру між працівниками;
- ефективну командну роботу;
- конструктивне вирішення конфліктів;
- високу мотивацію персоналу;
- позитивний імідж організації.

Керівник відіграє провідну роль у формуванні культури відкритого діалогу та взаємної поваги.

13. Перспективи розвитку внутрішніх комунікацій

Сучасні тенденції розвитку менеджменту визначають такі напрями вдосконалення внутрішніх комунікацій:

- цифровізація управлінських процесів;
- використання хмарних платформ;
- автоматизація документообігу;
- застосування технологій штучного інтелекту;
- розвиток корпоративних соціальних мереж;
- використання чат-ботів;
- інтеграція інформаційних систем;
- персоналізація внутрішніх інформаційних сервісів.

Таблиця 8.3

Сучасні цифрові інструменти внутрішніх комунікацій

Інструмент	Основне призначення	Переваги
Microsoft Teams	Онлайн-наради та командна робота	Відеоконференції, спільні документи
Google Workspace	Спільна робота з файлами	Хмарне середовище
Zoom	Онлайн-конференції	Простота використання
Slack	Корпоративний месенджер	Оперативне спілкування
Trello	Управління завданнями	Контроль виконання
Asana	Управління проєктами	Планування командної роботи
Корпоративний портал	Інформаційний простір організації	Централізований доступ до інформації

Особливу увагу приділяють використанню технологій штучного інтелекту для: автоматичного формування протоколів нарад; створення стислих підсумків зустрічей; контролю виконання доручень; аналізу ефективності командної взаємодії; планування спільної роботи. Ці інструменти дозволяють скоротити адміністративне навантаження та підвищити ефективність управління.

Практичний кейс

Ситуація

У компанії зі штатом понад 500 працівників після переходу на змішаний формат роботи виникли труднощі з координацією діяльності підрозділів, контролем виконання завдань і своєчасним інформуванням персоналу.

Запропоновані рішення

Керівництво компанії:

- запровадило єдину платформу Microsoft Teams;
- створило корпоративний інформаційний портал;
- перевело більшість нарад у гібридний формат;
- автоматизувало ведення протоколів;
- розробило регламент внутрішніх онлайн-комунікацій;
- організувало навчання персоналу щодо використання цифрових сервісів.

Отримані результати

Через декілька місяців:

- скоротився час погодження управлінських рішень;
- покращилася взаємодія між підрозділами;
- підвищилася виконавська дисципліна;
- зменшилася кількість повторних нарад;
- зріс рівень задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями.
-

Висновки

Внутрішні комунікації є важливим елементом системи комунікативного менеджменту та забезпечують ефективну взаємодію між керівництвом, структурними підрозділами й працівниками організації. Збори, засідання та наради сприяють координації діяльності, виробленню управлінських рішень і розвитку командної роботи. Використання сучасних цифрових технологій, платформ відеоконференцзв'язку та систем управління проєктами підвищує оперативність обміну інформацією, забезпечує прозорість управління та сприяє формуванню сучасної корпоративної культури. Постійне вдосконалення внутрішніх комунікацій є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності організації в умовах цифрової трансформації.

Контрольні питання

1. Дайте визначення внутрішніх комунікацій.
2. Яку роль відіграють внутрішні комунікації в менеджменті?
3. Назвіть основні функції внутрішніх комунікацій.
4. Які види внутрішніх комунікацій існують?
5. Що таке інформаційний потік в організації?
6. Які основні форми колективної управлінської роботи використовуються в організації?
7. Які етапи підготовки наради?
8. Як організовується проведення зборів?
9. Які особливості проведення засідань колегіальних органів?
10. Яке призначення має протокол наради?
11. Які переваги мають онлайн-наради?
12. Що таке гібридний формат роботи?
13. Які цифрові платформи використовують для внутрішніх комунікацій?
14. Як оцінити ефективність наради?

15. Яку роль відіграє корпоративна культура у внутрішніх комунікаціях?

16. Які правила проведення ефективної онлайн-наради?

17. Які сучасні тенденції розвитку внутрішніх комунікацій можна виділити?

18. Як технології штучного інтелекту можуть підтримувати внутрішні комунікації?

19. Які компетентності необхідні керівнику для ефективної організації внутрішніх комунікацій?

20. Чому внутрішні комунікації є стратегічним ресурсом організації?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Основною метою внутрішніх комунікацій є:

а) збільшення обсягу документообігу;

б) забезпечення ефективного інформаційного обміну та координації діяльності працівників;

в) виключно контроль працівників;

г) скорочення кількості нарад.

2. До форм колективної управлінської роботи належать:

а) збори, засідання, наради;

б) лише телефонні переговори;

в) індивідуальні консультації;

г) службові записки.

3. Протокол наради використовується для:

а) оформлення фінансової звітності;

б) фіксації перебігу обговорення, прийнятих рішень і відповідальних осіб;

в) створення рекламних матеріалів;

г) архівування особових справ.

4. Однією з переваг онлайн-нарад є:

а) збільшення часу на проведення зустрічей;

б) можливість дистанційної участі та оперативного обміну інформацією;

в) відсутність необхідності підготовки;

г) повна відмова від регламенту.

5. До сучасних цифрових інструментів внутрішніх комунікацій належить:

а) Microsoft Teams;

б) лише друкарська машинка;

в) паперовий журнал реєстрації;

г) факсимільний зв'язок як єдиний засіб комунікації.

ЛЕКЦІЯ 9
ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ БЕСІД І ПЕРЕГОВОРІВ

Мета лекції

Сформувати у здобувачів вищої освіти систему знань щодо організації та проведення ділових бесід і переговорів як важливих інструментів комунікативного менеджменту, розкрити їх види, принципи, технології підготовки та проведення, а також сформувати практичні навички конструктивної взаємодії з партнерами, клієнтами та працівниками.

Навчальні результати

Після опрацювання лекції здобувач повинен:

- розуміти сутність ділової бесіди та переговорів;
- характеризувати основні види переговорів;
- визначати етапи підготовки переговорного процесу;
- застосовувати сучасні комунікативні технології;
- використовувати техніки аргументації та переконання;
- оцінювати ефективність проведення переговорів.

Ключові поняття

Ділова бесіда; переговори; комунікативний менеджмент; переговорний процес; аргументація; переконання; компроміс; консенсус; стратегія переговорів; тактика переговорів; BATNA; діловий етикет.

План лекції

1. Сутність ділової бесіди.
2. Переговори як форма управлінської комунікації.
3. Функції ділових переговорів.
4. Види переговорів.
5. Принципи ефективного проведення переговорів.
6. Підготовка до переговорів.
7. Організація ділової бесіди.
8. Комунікативна поведінка учасників.

Вступ

Ділове спілкування є невід'ємною складовою професійної діяльності менеджера. Керівник щоденно проводить бесіди з працівниками, клієнтами, постачальниками, інвесторами, представниками органів влади та іншими зацікавленими сторонами. Від його комунікативної компетентності значною мірою залежить успішність управлінських рішень, рівень довіри партнерів і репутація організації.

Особливе місце серед форм професійної комунікації займають ділові переговори. Вони використовуються для досягнення взаємовигідних домовленостей, розв'язання конфліктів, укладання контрактів, координації спільної діяльності та реалізації стратегічних проєктів.

У сучасних умовах цифрової трансформації переговори дедалі частіше проводяться в онлайн-форматі, що потребує від менеджера не лише високої культури ділового спілкування, а й уміння використовувати сучасні цифрові комунікаційні технології.

1. Сутність ділової бесіди

Ділова бесіда — це цілеспрямована форма професійного спілкування між двома або кількома особами, спрямована на обмін інформацією, обговорення певної проблеми, прийняття рішення або координацію спільної діяльності.

Ділова бесіда є найбільш поширеною формою управлінської взаємодії. Вона використовується під час: прийняття працівників на роботу; проведення співбесід; оцінювання персоналу; консультування; обговорення виробничих питань; вирішення конфліктних ситуацій; взаємодії з клієнтами та партнерами.

Ефективна ділова бесіда базується на взаємній повазі, відкритості, аргументованості та орієнтації на досягнення спільного результату.

Основні функції ділової бесіди

У системі менеджменту ділова бесіда виконує низку важливих функцій.

Інформаційна

Передавання необхідної інформації між учасниками.

Координаційна

Узгодження дій та управлінських рішень.

Переконувальна

Формування позитивного ставлення співрозмовника до запропонованих рішень.

Мотиваційна

Стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей.

Контрольна

Оцінювання виконання поставлених завдань.

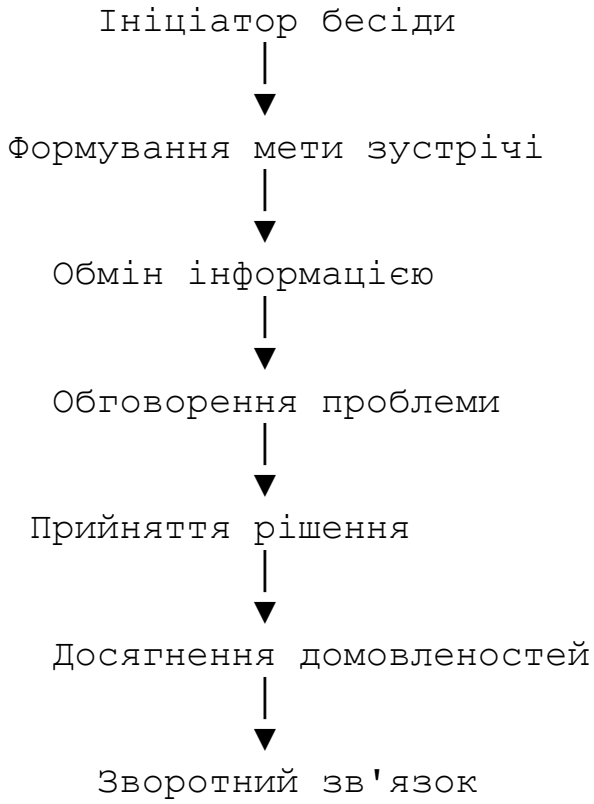


Рис. 9.1. Модель ділової бесіди

2. Переговори як форма управлінської комунікації

Переговори є складнішою формою професійного спілкування, яка передбачає узгодження позицій сторін та вироблення взаємоприйнятного рішення.

Переговори — це процес комунікативної взаємодії двох або більше сторін, спрямований на досягнення домовленостей щодо спільних інтересів або врегулювання суперечностей. Основними ознаками переговорів є: наявність спільної проблеми; взаємозалежність сторін; різниця інтересів; прагнення досягти домовленості; добровільність участі. Переговори можуть проводитися як усно, так і з використанням цифрових засобів комунікації.

3. Функції переговорів

У сучасному менеджменті переговори виконують такі функції:

Інформаційна

Обмін інформацією між сторонами.

Комунікативна

Встановлення та розвиток професійних контактів.

Координаційна

Узгодження спільних дій.

Регулятивна

Вирішення суперечностей.

Інтеграційна

Формування довгострокового партнерства.

4. Види переговорів

Залежно від мети та змісту розрізняють декілька видів переговорів.

Ділові

Проводяться між підприємствами або організаціями щодо укладання договорів, реалізації проєктів чи співпраці.

Управлінські

Спрямовані на вирішення внутрішньоорганізаційних питань.

Комерційні

Пов'язані з купівлею-продажем товарів і послуг.

Соціальні

Проводяться між адміністрацією та працівниками або профспілками.

Міжнародні

Відбуваються між представниками різних держав чи міжнародних організацій.

Онлайн-переговори

Проводяться за допомогою цифрових платформ (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet тощо).

Таблиця 9.1

Основні види переговорів

Вид переговорів	Основна мета	Приклад
Ділові	Співпраця між організаціями	Укладання договору
Управлінські	Вирішення внутрішніх питань	Переговори між підрозділами
Комерційні	Купівля-продаж	Укладання контракту
Соціальні	Узгодження інтересів працівників	Колективний договір
Міжнародні	Міжнародне співробітництво	Міжурядові переговори
Онлайн	Дистанційна взаємодія	Відеоконференція

5. Принципи ефективних переговорів

Успішні переговори ґрунтуються на певних принципах. Основними серед них є:

- взаємна повага;
- рівноправність сторін;
- відкритість;
- чесність;
- аргументованість;
- орієнтація на взаємовигідний результат;
- конструктивність;
- дотримання ділового етикету.

Особливе значення має принцип **«виграш — виграш» (Win-Win)**, відповідно до якого сторони прагнуть досягти рішення, що максимально задовольняє інтереси кожного учасника переговорів.

6. Підготовка до переговорів

Успішність переговорів значною мірою залежить від рівня їх підготовки. Основними етапами є:

1. визначення цілей;
2. аналіз власних інтересів;
3. аналіз інтересів партнера;
4. збір інформації;
5. визначення переговорної стратегії;
6. підготовка аргументів;
7. прогнозування можливих заперечень;
8. підготовка проєкту рішення.

Ретельна підготовка дозволяє мінімізувати ризики та підвищує ймовірність досягнення взаємовигідної домовленості. Ділові бесіди та переговори є важливими інструментами комунікативного менеджменту, що забезпечують ефективний обмін інформацією, координацію діяльності, врегулювання суперечностей і досягнення спільних цілей. Успішність переговорного процесу визначається рівнем підготовки учасників, дотриманням принципів професійної етики, умінням аргументовано відстоювати свою позицію та знаходити взаємовигідні рішення.

7. Етапи проведення переговорів

Переговорний процес є послідовною системою взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення взаємовигідної домовленості між сторонами. Чітке дотримання етапів переговорів підвищує ефективність комунікації та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Основними етапами переговорного процесу є:

1. Встановлення контакту

На початку переговорів важливо створити позитивну атмосферу співпраці. На цьому етапі учасники:

- вітаються;
- знайомляться;
- представляють організації;
- визначають регламент роботи;
- узгоджують порядок денний.

Позитивний психологічний клімат значною мірою визначає подальший перебіг переговорів.

2. Обмін інформацією

Після встановлення контакту сторони представляють свої позиції. На цьому етапі необхідно:

- уважно слухати співрозмовника;
- уточнювати незрозумілі питання;
- ставити відкриті запитання;
- уникати передчасних оцінок.

Мета етапу — максимально повно зрозуміти інтереси кожної зі сторін.

3. Обговорення проблем

Під час обговорення сторони аналізують можливі варіанти вирішення проблеми.

Рекомендується:

- аргументовано викладати позицію;
- використовувати факти;
- наводити статистичні дані;
- демонструвати економічні розрахунки;
- обговорювати альтернативні рішення.

4. Узгодження позицій

На цьому етапі здійснюється пошук компромісних рішень.

Сторони:

- уточнюють спірні питання;
- оцінюють можливі поступки;
- визначають взаємні зобов'язання;
- погоджують остаточні умови.

5. Завершення переговорів

Заключний етап передбачає:

- підбиття підсумків;
- узагальнення досягнутих домовленостей;
- визначення відповідальних осіб;
- встановлення строків виконання;
- оформлення результатів переговорів.

8. Стратегії переговорів

Стратегія переговорів визначає загальний підхід до досягнення поставленої мети.

У сучасному менеджменті найбільш поширеними є такі стратегії.

Стратегія співробітництва

Передбачає пошук взаємовигідного рішення.

Її особливості:

- відкритість;
- взаємна довіра;
- спільний пошук рішень;
- довгострокове партнерство.

Ця стратегія вважається найбільш ефективною для розвитку довготривалих ділових відносин.

Стратегія компромісу

Кожна сторона частково поступається власними інтересами.

Використовується тоді, коли:

- час обмежений;
- сторони мають приблизно рівні можливості;
- необхідно швидко досягти домовленості.

Стратегія конкуренції

Передбачає прагнення максимально реалізувати власні інтереси.

Доцільна лише тоді, коли:

- питання має критичне значення;
- компроміс неможливий;
- рішення необхідно прийняти негайно.

Стратегія уникнення

Передбачає відкладення переговорів або відмову від їх проведення.

Застосовується:

- за відсутності достатньої інформації;
- у разі високої емоційної напруги;
- якщо проблема втратила актуальність.

Стратегія пристосування

Передбачає свідомі поступки однієї зі сторін задля збереження партнерських відносин.

9. Тактики ведення переговорів

Тактика переговорів — це конкретні прийоми реалізації обраної стратегії. До найпоширеніших тактичних прийомів належать:

Аргументація

Використання переконливих доказів.

Постановка запитань

Дає можливість краще зрозуміти позицію партнера.

Активне слухання

Сприяє формуванню довіри.

Пауза

Дозволяє обдумати інформацію та уникнути емоційних рішень.

Узагальнення

Допомагає перевірити правильність розуміння домовленостей.

Пошук альтернатив

Дозволяє знайти взаємовигідне рішення.

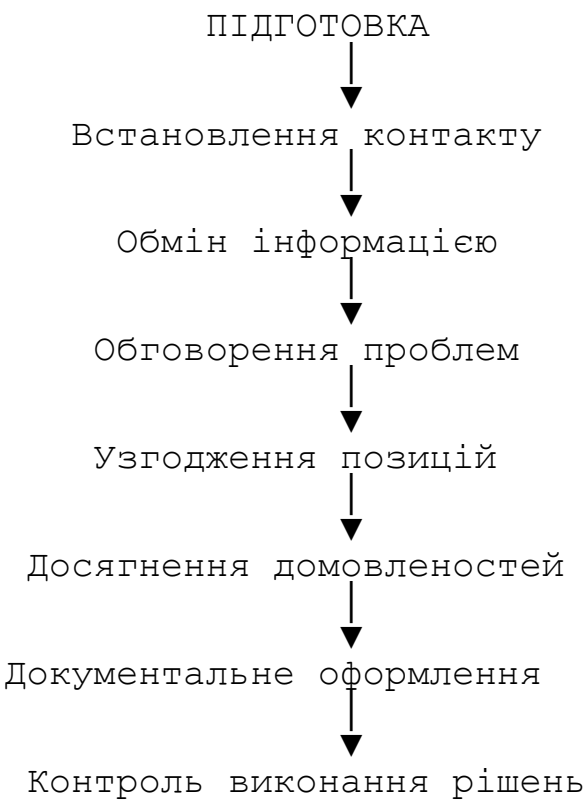


Рис. 9.2. Основні етапи переговорного процесу

10. Техніки аргументації та переконання

Аргументація є одним із найважливіших інструментів переговорного процесу. Ефективна аргументація повинна бути:

- логічною;
- достовірною;
- зрозумілою;
- доказовою;
- етичною.

Основними методами аргументації є:

Логічне доведення

Побудова чіткої системи доказів.

Використання фактів

Посилання на статистику, нормативні документи, результати досліджень.

Порівняння

Аналіз альтернативних варіантів.

Приклади

Ілюстрування реальних ситуацій.

Апеляція до спільних інтересів

Пошук вигод для обох сторін.

11. Активне слухання

Успішні переговори неможливі без уміння уважно слухати співрозмовника.

Активне слухання — це свідомий процес сприйняття інформації, що передбачає постійний зворотний зв'язок між учасниками комунікації. Основні прийоми активного слухання:

- підтримання зорового контакту;
- уточнювальні запитання;
- перефразування;
- узагальнення;
- невербальна підтримка;
- емпатія.

Активне слухання дозволяє:

- краще зрозуміти співрозмовника;
- знизити рівень конфліктності;
- сформувати атмосферу довіри;
- підвищити результативність переговорів.

Таблиця 9.2

Основні стратегії переговорів

Стратегія	Характеристика	Доцільність використання
Співробітництво	Пошук взаємовигідного рішення	Довгострокове партнерство
Компроміс	Взаємні поступки	Обмежений час
Конкуренція	Максимальний захист власних інтересів	Критичні ситуації
Уникнення	Відкладення вирішення питання	Недостатня інформація
Пристосування	Поступка заради відносин	Збереження партнерства

Практичний кейс

Ситуація

Підприємство планує укласти договір із новим постачальником обладнання. Основним питанням переговорів є погодження ціни, строків поставки та гарантійного обслуговування.

Підготовка

Керівник підприємства:

- проаналізував ринок;
- визначив максимально допустиму ціну;
- підготував перелік аргументів;
- розрахував альтернативні варіанти співпраці;
- визначив мінімально прийнятні умови договору.

Проведення переговорів

Під час зустрічі сторони:

- представили свої пропозиції;
- обговорили умови поставки;
- проаналізували можливі ризики;
- знайшли компроміс щодо ціни;
- погодили графік поставки обладнання.

Результати

У результаті переговорів:

- укладено взаємовигідний договір;
- зменшено витрати підприємства;
- встановлено довгострокові партнерські відносини;
- визначено порядок подальшої співпраці.

Таким чином, переговорний процес є складною формою професійної комунікації, яка потребує ретельної підготовки, правильного вибору стратегії й тактики та високої культури ділового спілкування. Використання ефективних методів аргументації, активного слухання й конструктивного діалогу сприяє досягненню взаємовигідних домовленостей і зміцненню партнерських відносин.

12. Особливості міжнародних і міжкультурних переговорів

В умовах глобалізації дедалі більшого значення набувають міжнародні переговори, які здійснюються між представниками різних держав, компаній та культур. Ефективність таких переговорів залежить не лише від професійної компетентності учасників, а й від їхньої здатності враховувати культурні, мовні та етичні особливості партнерів.

Міжнародні переговори — це процес ділового спілкування між представниками різних країн, спрямований на досягнення взаємовигідних домовленостей з урахуванням національних традицій, законодавства та ділової культури. Під час міжнародних переговорів необхідно враховувати:

- особливості національного етикету;
- стиль ведення переговорів;
- культурні цінності;
- правила ділового протоколу;
- мовні особливості;
- ставлення до часу;
- прийнятні форми звертання;
- особливості прийняття рішень.

Менеджер повинен демонструвати толерантність, відкритість до співпраці та повагу до культурних відмінностей партнерів.

13. Онлайн-переговори та цифрові інструменти комунікації

Розвиток цифрових технологій суттєво змінив організацію переговорного процесу. Значна частина ділових переговорів сьогодні проводиться дистанційно з використанням платформ відеоконференцзв'язку. Основні переваги онлайн-переговорів:

- економія часу;
- скорочення транспортних витрат;
- можливість залучення учасників із різних країн;
- оперативність прийняття рішень;

- демонстрація презентацій і документів у режимі реального часу;
- запис зустрічей для подальшого аналізу.

Найбільш поширеними цифровими платформами є: Microsoft Teams; Zoom; Google Meet; Cisco Webex; Skype; Slack. Для ефективного проведення онлайн-переговорів необхідно:

- завчасно надіслати порядок денний;
- перевірити технічне обладнання;
- забезпечити якісний звук і відео;
- дотримуватися регламенту;
- використовувати презентації та спільний доступ до документів;
- забезпечити інформаційну безпеку переговорів.

14. Типові помилки під час переговорів

Навіть добре підготовлені переговори можуть бути неефективними через типові помилки учасників. До найпоширеніших належать:

Недостатня підготовка

Відсутність необхідної інформації про партнера, ринок або предмет переговорів.

Нечітке визначення цілей

Невизначеність очікуваного результату ускладнює прийняття рішень.

Надмірна емоційність

Емоційні висловлювання можуть призвести до конфлікту та втрати довіри.

Ігнорування позиції партнера

Відсутність активного слухання перешкоджає пошуку взаємовигідного рішення.

Надмірний тиск

Агресивний стиль переговорів призводить до припинення співпраці.

Недотримання регламенту

Затягування переговорів знижує їхню ефективність.

Відсутність документального оформлення

Неписьмове підтвердження домовленостей може спричинити суперечки під час виконання рішень.

15. Оцінювання ефективності переговорів

Після завершення переговорів доцільно провести аналіз їх результативності.

Основними критеріями оцінювання є:

- досягнення поставленої мети;
- рівень задоволеності сторін;
- дотримання регламенту;
- якість аргументації;
- рівень взаємної довіри;
- економічна ефективність домовленостей;
- перспективи подальшої співпраці;
- виконання досягнутих домовленостей.

Для аналізу можуть використовуватися:

- анкетування учасників;
- експертне оцінювання;
- аналіз протоколів переговорів;
- моніторинг виконання домовленостей;
- фінансовий аналіз результатів.

Регулярне оцінювання сприяє вдосконаленню переговорної практики організації.

16. Формування переговорної компетентності сучасного менеджера

Переговорна компетентність є важливою складовою професійної компетентності менеджера. Вона охоплює: комунікативну компетентність; знання психології спілкування; володіння техніками аргументації; навички активного слухання; емоційний інтелект; конфліктологічну компетентність; цифрову грамотність; міжкультурну компетентність.

Розвитку переговорної компетентності сприяють:

- спеціалізовані тренінги;
- рольові ігри;
- аналіз переговорних кейсів;
- участь у професійних конференціях;
- самоаналіз проведених переговорів;
- вивчення успішного міжнародного досвіду.

Таблиця 9.3

Фактори успішного проведення ділових переговорів

Фактор	Практичне значення	Очікуваний результат
Ретельна підготовка	Аналіз інформації та визначення цілей	Впевненість під час переговорів
Активне слухання	Краще розуміння позиції партнера	Зменшення конфліктності
Аргументованість	Використання фактів і доказів	Переконливість позиції
Гнучкість	Готовність до компромісу	Досягнення домовленостей
Дотримання етики	Формування довіри	Довгострокове партнерство
Використання цифрових технологій	Онлайн-комунікація та спільна робота	Підвищення оперативності

Практичний кейс

Ситуація

Українське аграрне підприємство проводить онлайн-переговори з європейською компанією щодо укладання контракту на постачання сільськогосподарської техніки.

Підготовка

Команда підприємства:

- вивчила ринок і діяльність партнера;
- визначила цілі переговорів;
- підготувала презентацію продукції;
- сформувала перелік ключових аргументів;

- протестувала платформу для відеоконференцій.

Проведення переговорів

Під час переговорів сторони:

- представили свої компанії;
- обговорили технічні характеристики продукції;
- погодили умови поставки;
- узгодили графік платежів;
- визначили порядок сервісного обслуговування.

Результати

За результатами переговорів:

- укладено довгостроковий контракт;
- встановлено партнерські відносини;
- погоджено графік подальших консультацій;
- визначено відповідальних координаторів проєкту.

Висновки

Ділові бесіди та переговори є важливими інструментами комунікативного менеджменту, що забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, керівниками, клієнтами та партнерами. Успішність переговорного процесу визначається якістю підготовки, правильним вибором стратегії й тактики, дотриманням принципів ділової етики, умінням аргументовано відстоювати власну позицію та знаходити взаємовигідні рішення. Використання цифрових технологій значно розширює можливості проведення переговорів і сприяє розвитку міжнародного співробітництва. Постійне вдосконалення переговорної компетентності є необхідною умовою професійного розвитку сучасного менеджера та підвищення конкурентоспроможності організації.

Контрольні питання

1. Дайте визначення ділової бесіди.
2. Що таке переговори як форма професійної комунікації?
3. Які основні функції виконують переговори?

4. Назвіть основні види переговорів.
5. Які принципи ефективного переговорного процесу?
6. Які етапи підготовки до переговорів?
7. Які етапи проведення переговорів?
8. Які стратегії ведення переговорів використовуються в менеджменті?
9. Чим відрізняється стратегія співробітництва від компромісу?
10. Які тактики застосовують під час переговорів?
11. Які методи аргументації є найбільш ефективними?
12. У чому полягає сутність активного слухання?
13. Які особливості міжнародних переговорів?
14. Які переваги мають онлайн-переговори?
15. Які цифрові платформи використовують для проведення переговорів?
16. Назвіть типові помилки під час переговорного процесу.
17. Як оцінюють ефективність переговорів?
18. Які складові переговорної компетентності менеджера?
19. Яку роль відіграє емоційний інтелект у переговорах?
20. Чому переговорна компетентність є важливою складовою професійної діяльності менеджера?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Основною метою переговорів є:
а) демонстрація переваги однієї зі сторін;
б) досягнення взаємовигідної домовленості;
в) отримання максимальної інформації без прийняття рішень;
г) уникнення спілкування.
2. До основних етапів переговорного процесу належить:
а) встановлення контакту;
б) архівування документів;

в) підготовка фінансової звітності;

г) кадровий аудит.

3. Найбільш ефективною стратегією для довгострокового партнерства є:

а) конкуренція;

б) уникнення;

в) співробітництво;

г) пристосування.

4. Активне слухання передбачає:

а) постійне перебивання співрозмовника;

б) уважне сприйняття інформації, уточнення та надання зворотного зв'язку;

в) уникнення запитань;

г) лише ведення письмових нотаток.

5. До цифрових платформ для проведення онлайн-переговорів належить:

а) Microsoft Teams;

б) друкарська машинка;

в) паперовий журнал реєстрації;

г) калькулятор.

ЛЕКЦІЯ 10
ЗОВНІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета лекції

Сформувати у здобувачів вищої освіти систему знань про зовнішні комунікації організації, їх роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, розкрити сучасні технології управління комунікаціями із зовнішніми стейкхолдерами та сформувати практичні навички організації комунікаційної діяльності в умовах цифрової трансформації.

Навчальні результати

Після опрацювання лекції здобувач повинен:

- розуміти сутність зовнішніх комунікацій;
- характеризувати основні види зовнішніх комунікацій;
- аналізувати взаємодію організації із зовнішнім середовищем;
- застосовувати сучасні технології комунікативного менеджменту;
- використовувати цифрові інструменти зовнішніх комунікацій;
- оцінювати ефективність комунікаційної політики організації.

Ключові поняття

Зовнішні комунікації; стейкхолдери; корпоративні комунікації; бренд; імідж; репутація; громадські зв'язки (PR); маркетингові комунікації; цифрові комунікації; кризові комунікації; комунікаційна стратегія.

План лекції

1. Сутність зовнішніх комунікацій.
2. Основні суб'єкти зовнішніх комунікацій.
3. Функції зовнішніх комунікацій.
4. Комунікаційна політика організації.

5. Корпоративний імідж і ділова репутація.
6. Взаємодія із засобами масової інформації.
7. Робота зі стейкхолдерами.
8. Цифрові технології зовнішніх комунікацій.

Вступ

Жодна сучасна організація не функціонує ізольовано від зовнішнього середовища. Вона постійно взаємодіє зі споживачами, постачальниками, партнерами, інвесторами, державними органами, громадськими організаціями, засобами масової інформації та місцевими громадами. Ефективність цієї взаємодії значною мірою визначається якістю зовнішніх комунікацій.

Зовнішні комунікації сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню довіри до бренду, розвитку партнерських відносин, залученню інвестицій і підвищенню конкурентоспроможності організації.

В умовах цифрової економіки особливого значення набувають електронні комунікації, корпоративні вебсайти, соціальні мережі, цифровий маркетинг, онлайн-платформи, а також технології штучного інтелекту, що забезпечують оперативний діалог із зовнішніми стейкхолдерами.

1. Сутність зовнішніх комунікацій

Зовнішні комунікації — це система інформаційної взаємодії організації із суб'єктами зовнішнього середовища, спрямована на досягнення стратегічних цілей, формування позитивного іміджу та забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Основними завданнями зовнішніх комунікацій є:

- формування позитивної репутації;
- підтримка ділових зв'язків;
- інформування громадськості;
- просування товарів і послуг;
- розвиток партнерських відносин;
- підтримка взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами;

- забезпечення прозорості діяльності організації.

Зовнішні комунікації є важливим інструментом стратегічного менеджменту, оскільки сприяють формуванню довгострокових відносин із зацікавленими сторонами.

2. Основні суб'єкти зовнішніх комунікацій

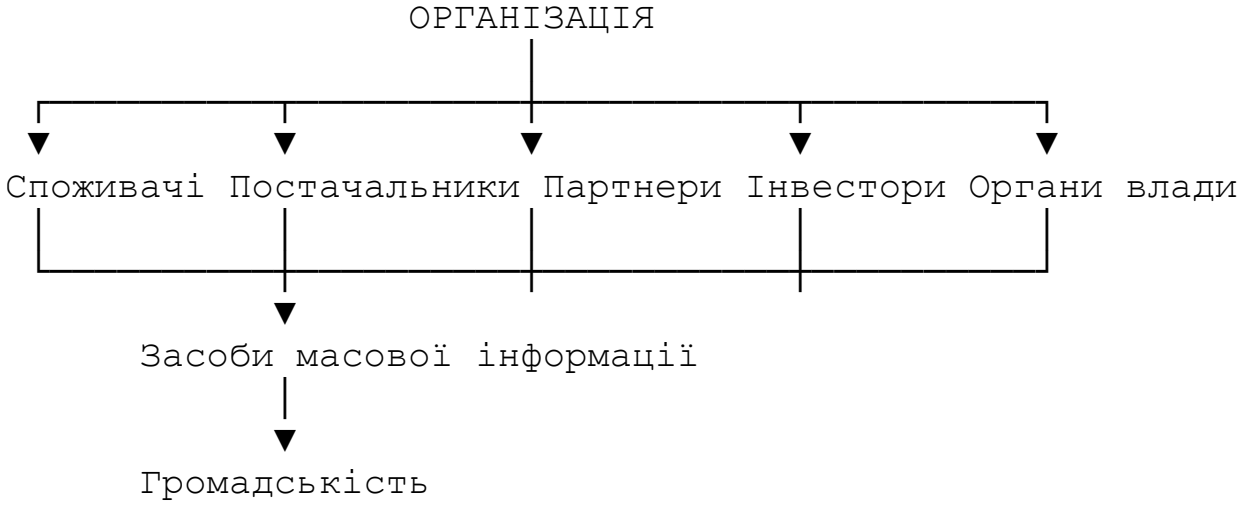


Рис. 10.1. Система зовнішніх комунікацій організації

Організація взаємодіє з великою кількістю зовнішніх партнерів. До основних суб'єктів належать:

Споживачі

Формують попит на продукцію або послуги організації.

Постачальники

Забезпечують підприємство необхідними ресурсами.

Ділові партнери

Беруть участь у реалізації спільних проєктів.

Інвестори

Забезпечують фінансову підтримку розвитку організації.

Органи державної влади

Здійснюють нормативно-правове регулювання діяльності підприємства.

Засоби масової інформації

Формують громадську думку щодо діяльності організації.

Місцева громада

Є важливим соціальним партнером підприємства.

Громадські організації

Беруть участь у реалізації соціальних і благодійних програм.

3. Функції зовнішніх комунікацій

Зовнішні комунікації виконують низку важливих функцій.

Інформаційна

Передбачає інформування громадськості про діяльність організації.

Представницька

Формує позитивний імідж підприємства.

Маркетингова

Сприяє просуванню продукції та послуг.

Соціальна

Підтримує взаємодію із суспільством.

Репутаційна

Формує довіру до бренду.

Антикризова

Забезпечує ефективне реагування під час кризових ситуацій.

4. Комунікаційна політика організації

Комунікаційна політика є складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Вона визначає:

- цілі комунікацій;
- цільові аудиторії;
- канали комунікації;
- інструменти взаємодії;
- систему оцінювання результативності.

Основними принципами комунікаційної політики є:

- відкритість;
- достовірність;
- системність;
- послідовність;

- оперативність;
- етичність;
- орієнтація на довгострокові відносини.

5. Корпоративний імідж і ділова репутація

Одним із головних результатів зовнішніх комунікацій є формування позитивного корпоративного іміджу.

Корпоративний імідж — це цілісний образ організації, що формується у свідомості громадськості. Основними складовими іміджу є:

- якість продукції;
- професіоналізм персоналу;
- корпоративна культура;
- соціальна відповідальність;
- інноваційність;
- відкритість діяльності.

Тісно пов'язане з іміджем поняття **ділової репутації**, яка формується впродовж тривалого часу на основі реального досвіду взаємодії із зацікавленими сторонами.

Таблиця 10.1

Основні суб'єкти зовнішніх комунікацій

Суб'єкт	Основна мета взаємодії	Форми комунікації
Споживачі	Просування продукції	Реклама, соціальні мережі, сайт
Постачальники	Забезпечення ресурсами	Переговори, договори
Партнери	Спільні проєкти	Ділові зустрічі
Інвестори	Залучення інвестицій	Звіти, презентації
Органи влади	Правове регулювання	Офіційне листування
Засоби масової інформації	Інформування громадськості	Пресконференції, пресрелізи

Зовнішні комунікації є стратегічно важливою складовою діяльності сучасної організації. Вони забезпечують ефективну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами, сприяють формуванню позитивного іміджу та ділової репутації, зміцнюють довіру до організації та підвищують її конкурентоспроможність. У сучасних умовах цифрової трансформації зовнішні комунікації набувають нового змісту завдяки активному використанню цифрових технологій і багатоканальної взаємодії.

6. Технології управління зовнішніми комунікаціями

Ефективне управління зовнішніми комунікаціями передбачає системне планування, організацію, координацію та контроль інформаційної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Технологія управління комунікаціями — це сукупність методів, інструментів, процедур і цифрових засобів, які забезпечують досягнення цілей комунікаційної діяльності організації. Основними складовими технології управління зовнішніми комунікаціями є:

- аналіз зовнішнього середовища;
- визначення цільових аудиторій;
- формування комунікаційної стратегії;
- вибір каналів комунікації;
- реалізація комунікаційних заходів;
- моніторинг результатів;
- оцінювання ефективності.

Раціональне управління зовнішніми комунікаціями дозволяє формувати позитивне інформаційне поле навколо організації та зміцнювати її конкурентні позиції.

7. Взаємодія із засобами масової інформації

Одним із найважливіших напрямів зовнішніх комунікацій є співпраця із засобами масової інформації. ЗМІ виступають посередником між організацією та суспільством і суттєво впливають на формування громадської думки.

Основними формами взаємодії із ЗМІ є:

- пресрелізи;
- пресконференції;
- брифінги;
- інтерв'ю;
- офіційні заяви;
- інформаційні повідомлення;
- прес-тури;
- публікації в корпоративних медіа.

Для ефективної співпраці зі ЗМІ організація повинна дотримуватися принципів: відкритості; достовірності; оперативності; регулярності; професійної етики. Своєчасне надання перевіреної інформації сприяє зміцненню довіри громадськості та формуванню позитивної репутації організації.

8. Комунікації зі стейкхолдерами

У сучасному менеджменті важливим напрямом є побудова ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

Стейкхолдери — це фізичні або юридичні особи, які впливають на діяльність організації або зазнають впливу її діяльності. До основних груп стейкхолдерів належать:

- клієнти;
- працівники;
- інвестори;
- акціонери;
- постачальники;
- органи державної влади;
- місцеві громади;
- громадські організації;
- засоби масової інформації;
- заклади освіти та науки.

Основними інструментами взаємодії є:

- консультації;
- громадські обговорення;

- круглі столи;
- презентації;
- соціальні проєкти;
- корпоративні заходи;
- офіційне листування;
- цифрові платформи.

Системна комунікація зі стейкхолдерами сприяє зміцненню довіри, підвищенню соціальної відповідальності та сталому розвитку організації.

9. Кризові комунікації

Будь-яка організація може зіткнутися з кризовими ситуаціями, які негативно впливають на її діяльність та репутацію.

Кризові комунікації — це система заходів щодо інформування зацікавлених сторін під час кризових ситуацій із метою мінімізації негативних наслідків. До кризових ситуацій можуть належати:

- виробничі аварії;
- техногенні катастрофи;
- кіберінциденти;
- інформаційні атаки;
- конфлікти із клієнтами;
- фінансові труднощі;
- репутаційні ризики.

Основними принципами кризових комунікацій є:

- оперативність;
- відкритість;
- чесність;
- достовірність;
- відповідальність;
- єдина інформаційна позиція.

Для ефективного управління кризою організація повинна мати заздалегідь розроблений план кризових комунікацій.

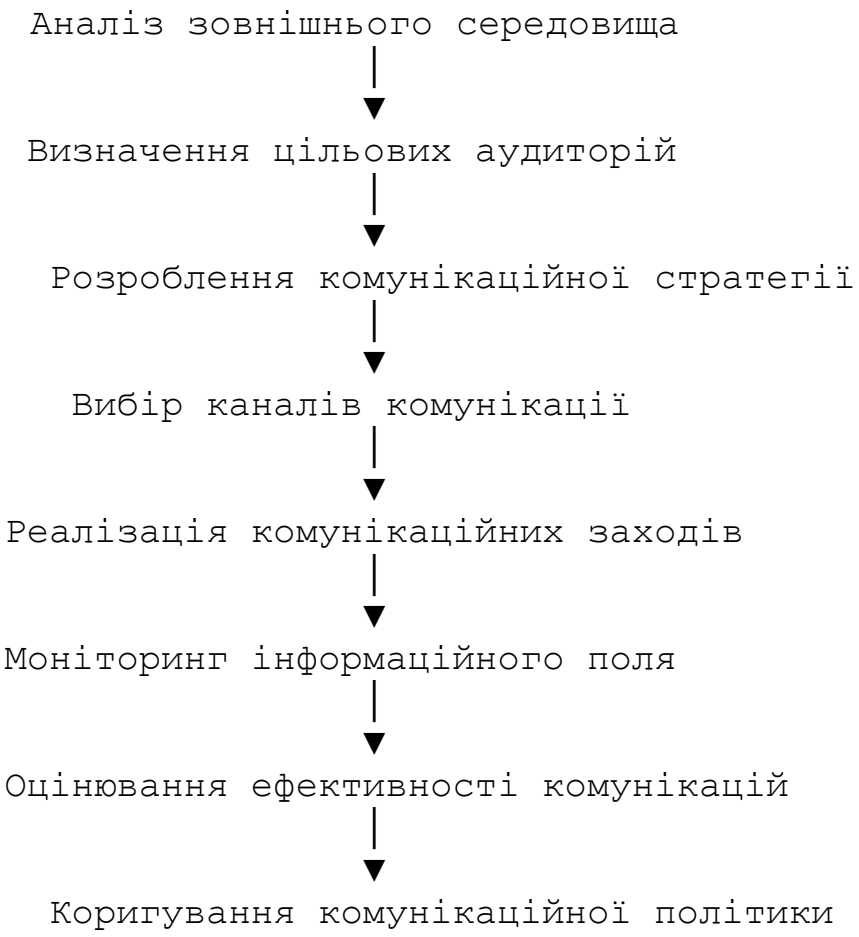


Рис. 10.2. Технологія управління зовнішніми комунікаціями

10. Цифровий маркетинг як інструмент зовнішніх комунікацій

Цифровий маркетинг став одним із найважливіших засобів взаємодії організації із зовнішнім середовищем. До основних інструментів цифрового маркетингу належать:

- корпоративний вебсайт;
- SEO-оптимізація;
- контекстна реклама;
- e-mail-маркетинг;
- контент-маркетинг;
- SMM (маркетинг у соціальних мережах);
- відеомаркетинг;
- мобільний маркетинг.

Основними перевагами цифрового маркетингу є:

- широкий охоплення аудиторії;
- персоналізація повідомлень;
- швидке поширення інформації;
- можливість аналітики результатів;
- оперативний зворотний зв'язок.

11. Соціальні мережі як інструмент зовнішніх комунікацій

Соціальні мережі стали одним із найефективніших каналів комунікації між організацією та громадськістю. Найбільш популярними платформами є: Facebook; Instagram; LinkedIn; YouTube; TikTok; X (Twitter). Соціальні мережі дозволяють: інформувати клієнтів; просувати продукцію; формувати корпоративний бренд; здійснювати комунікацію в режимі реального часу; проводити рекламні кампанії; оперативно реагувати на звернення споживачів. Ефективність роботи в соціальних мережах залежить від регулярності публікацій, якості контенту, відкритості до діалогу та швидкості реагування на запити аудиторії.

Таблиця 10.2

Основні інструменти зовнішніх комунікацій

Інструмент	Основне призначення	Очікуваний результат
Корпоративний сайт	Інформування громадськості	Формування іміджу
Соціальні мережі	Комунікація з клієнтами	Підвищення впізнаваності бренду
Пресреліз	Інформування ЗМІ	Поширення офіційної інформації
Прес-конференція	Представлення важливих подій	Формування громадської думки
E-mail-розсилки	Персоналізована комунікація	Підтримка взаємодії з клієнтами
Онлайн-презентації	Представлення продукції	Залучення нових партнерів
Цифрова реклама	Просування товарів і послуг	Зростання продажів

Практичний кейс

Ситуація

Підприємство аграрного сектору планує вихід на новий міжнародний ринок. Для цього необхідно сформувати позитивний імідж компанії та забезпечити ефективну взаємодію з потенційними клієнтами, інвесторами й партнерами.

Запропоновані заходи

Керівництво підприємства:

- оновило корпоративний вебсайт;
- створило англомовну версію інформаційних матеріалів;
- активізувало роботу в соціальних мережах;
- організувало онлайн-презентацію продукції;
- підготувало пресрелізи для профільних медіа;
- запровадило CRM-систему для взаємодії з клієнтами.

Отримані результати

Після реалізації комунікаційної кампанії:

- збільшилася кількість міжнародних партнерів;
- зріс рівень впізнаваності бренду;
- покращилася взаємодія зі стейкхолдерами;
- підвищився рівень довіри до компанії;
- було укладено кілька нових міжнародних контрактів.

Отже, ефективне управління зовнішніми комунікаціями є важливою умовою сталого розвитку організації. Використання сучасних технологій комунікативного менеджменту, активна взаємодія зі стейкхолдерами, засобами масової інформації та громадськістю, а також застосування цифрового маркетингу і соціальних мереж сприяють формуванню позитивного корпоративного іміджу, зміцненню ділової репутації та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

12. Управління корпоративною репутацією

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки корпоративна репутація є одним із найцінніших нематеріальних активів організації. Вона формується протягом тривалого часу під впливом якості продукції та послуг, професіоналізму персоналу, відкритості діяльності, корпоративної культури та ефективності зовнішніх комунікацій.

Корпоративна репутація — це стійка позитивна або негативна оцінка діяльності організації, що формується у свідомості різних груп стейкхолдерів на основі їхнього досвіду взаємодії з підприємством. До основних чинників формування репутації належать:

- якість продукції та послуг;
- професійна компетентність персоналу;
- фінансова стабільність;
- інноваційність;
- соціальна відповідальність;
- корпоративна культура;
- відкритість інформації;
- дотримання етичних норм.

Управління репутацією включає:

- постійний моніторинг громадської думки;
- аналіз інформаційного простору;
- своєчасне реагування на кризові ситуації;
- підтримання позитивного інформаційного іміджу;
- розвиток партнерських відносин із зацікавленими сторонами.

Позитивна репутація сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, залученню інвестицій та зміцненню довіри споживачів.

13. Брендинг як інструмент зовнішніх комунікацій

Важливою складовою комунікаційної політики підприємства є формування сильного корпоративного бренду.

Бренд — це сукупність уявлень, асоціацій та емоцій, які виникають у споживачів щодо організації, її продукції або послуг. Основними складовими бренду є:

- назва підприємства;
- логотип;
- корпоративні кольори;
- фірмовий стиль;
- корпоративна місія;
- система корпоративних цінностей;
- репутація організації.

Ефективний бренд забезпечує: впізнаваність організації; формування довіри; підвищення конкурентних переваг; лояльність клієнтів; довгострокові партнерські відносини. У сучасному менеджменті бренд є не лише маркетинговим інструментом, а й важливим елементом стратегічного розвитку організації.

14. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент комунікаційної політики

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим напрямом взаємодії організації із суспільством.

Корпоративна соціальна відповідальність — це добровільна діяльність організації, спрямована на врахування економічних, соціальних та екологічних наслідків своєї діяльності.

Основними напрямами КСВ є:

- соціальні проєкти;
- благодійна діяльність;
- підтримка освіти;
- екологічні програми;
- розвиток місцевих громад;
- підтримка працівників;
- дотримання принципів сталого розвитку.

Інформування громадськості про реалізацію соціальних програм здійснюється через: корпоративний вебсайт; соціальні мережі; звіти зі сталого розвитку; пресрелізи; публічні презентації.

КСВ сприяє формуванню позитивного іміджу організації та зміцненню довіри громадськості.

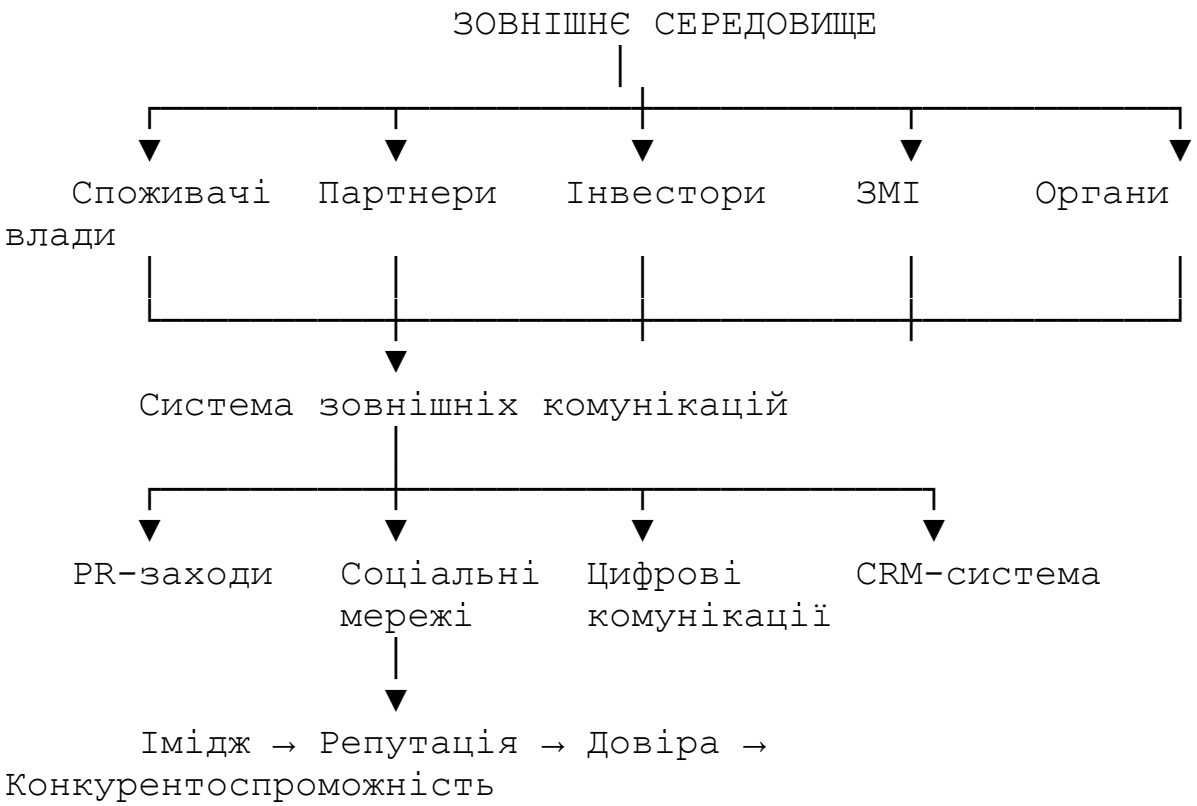


Рис. 10.2. Комплексна система зовнішніх комунікацій організації

15. Сучасні цифрові технології управління зовнішніми комунікаціями

Цифрова трансформація суттєво змінила механізми взаємодії організації із зовнішнім середовищем. Найбільш поширеними сучасними технологіями є:

CRM-системи

Використовуються для:

- управління взаємовідносинами з клієнтами;
- накопичення інформації;
- автоматизації комунікацій;
- персоналізації взаємодії.

Найбільш відомі CRM-системи:

- Salesforce;

- HubSpot;
- Microsoft Dynamics 365;
- Zoho CRM.

Big Data

Великі масиви даних дозволяють:

- аналізувати поведінку клієнтів;
- прогнозувати попит;
- оцінювати ефективність рекламних кампаній;
- персоналізувати комунікації.

Штучний інтелект

Сучасні AI-технології використовуються для:

- автоматичного створення контенту;
- роботи чат-ботів;
- аналізу громадської думки;
- прогнозування поведінки клієнтів;
- автоматичного перекладу повідомлень;
- персоналізації інформації.

Аналітичні платформи

Використовуються для оцінювання результативності комунікацій.

Основними показниками є:

- охоплення аудиторії;
- кількість переглядів;
- взаємодія користувачів;
- рівень довіри;
- кількість звернень клієнтів;
- конверсія.

16. Оцінювання ефективності зовнішніх комунікацій

Комунікаційна діяльність повинна систематично оцінюватися.

Основними критеріями ефективності є:

- рівень впізнаваності бренду;
- рівень довіри до організації;
- кількість позитивних публікацій;

- кількість клієнтів;
- активність у соціальних мережах;
- ефективність рекламних кампаній;
- задоволеність партнерів;
- кількість повторних звернень клієнтів.

Для оцінювання використовують:

- маркетингові дослідження;
- соціологічні опитування;
- вебаналітику;
- CRM-аналітику;
- моніторинг соціальних мереж;
- аналіз медіапростору.

Регулярне оцінювання дозволяє своєчасно коригувати комунікаційну політику організації.

Таблиця 10.3

Критерії оцінювання ефективності зовнішніх комунікацій

Критерій	Основний показник	Метод оцінювання
Репутація	Рівень довіри	Соціологічні опитування
Імідж	Впізнаваність бренду	Маркетингові дослідження
Робота зі ЗМІ	Кількість позитивних публікацій	Контент-аналіз
Соціальні мережі	Охоплення та взаємодія аудиторії	Вебаналітика
Клієнтська база	Повторні звернення	CRM-аналітика
Комунікаційні кампанії	Досягнення поставлених цілей	Комплексне оцінювання KPI

Практичний кейс

Ситуація

Компанія з виробництва аграрної техніки планує вивести на ринок нову серію енергоефективного обладнання. Для успішного

запуску необхідно організувати комплексну систему зовнішніх комунікацій.

Комунікаційні заходи

Було реалізовано такі дії:

- оновлено корпоративний бренд;
- проведено пресконференцію;
- підготовлено серію пресрелізів;
- організовано презентацію продукції для партнерів;
- створено рекламну кампанію у соціальних мережах;
- використано CRM-систему для роботи з клієнтами;
- запущено чат-бот для оперативного консультування.

Отримані результати

Упродовж перших шести місяців:

- підвищилася впізнаваність бренду;
- збільшилася кількість потенційних клієнтів;
- зросла активність користувачів у соціальних мережах;
- розширилася партнерська мережа;
- збільшився обсяг продажів нової продукції.

Висновки

Зовнішні комунікації є одним із ключових елементів сучасного комунікативного менеджменту та забезпечують ефективну взаємодію організації із зовнішнім середовищем. Управління корпоративною репутацією, розвиток бренду, реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності та використання сучасних цифрових технологій сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства, зміцненню довіри стейкхолдерів і підвищенню його конкурентоспроможності. Комплексний підхід до планування, реалізації та оцінювання зовнішніх комунікацій дозволяє організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами та досягати стратегічних цілей розвитку.

Контрольні питання

1. Дайте визначення зовнішніх комунікацій організації.
2. Які основні суб'єкти зовнішніх комунікацій?
3. Назвіть функції зовнішніх комунікацій.
4. Що таке комунікаційна політика підприємства?
5. Які чинники формують корпоративний імідж?
6. У чому полягає сутність корпоративної репутації?
7. Яку роль відіграє бренд у зовнішніх комунікаціях?
8. Що таке корпоративна соціальна відповідальність?
9. Які основні форми взаємодії із засобами масової інформації?
10. Які інструменти цифрового маркетингу використовуються організаціями?
11. Які переваги використання соціальних мереж у зовнішніх комунікаціях?
12. Для чого застосовуються CRM-системи?
13. Як технології штучного інтелекту використовуються у зовнішніх комунікаціях?
14. Які показники використовують для оцінювання ефективності комунікацій?
15. Які принципи кризових комунікацій?
16. Які сучасні цифрові платформи підтримують зовнішні комунікації?
17. Як корпоративна репутація впливає на конкурентоспроможність підприємства?
18. Які основні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності?
19. Чому необхідно систематично оцінювати ефективність зовнішніх комунікацій?
20. Яке місце зовнішніх комунікацій займають у системі сучасного менеджменту?

Тестові завдання для самоконтролю

1. Зовнішні комунікації організації спрямовані насамперед на:

а) взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами;

б) ведення кадрового обліку;

в) організацію внутрішнього документообігу;

г) складання фінансової звітності.

2. До суб'єктів зовнішніх комунікацій належать:

а) лише працівники підприємства;

б) клієнти, партнери, інвестори, органи влади, ЗМІ та громадськість;

в) тільки керівництво підприємства;

г) лише акціонери.

3. CRM-система використовується для:

а) автоматизації взаємодії з клієнтами та управління відносинами з ними;

б) бухгалтерського обліку;

в) управління виробничим обладнанням;

г) розроблення технологічних карт.

4. До інструментів цифрового маркетингу належать:

а) корпоративний вебсайт, соціальні мережі, e-mail-маркетинг;

б) лише друковані газети;

в) виключно телевізійна реклама;

г) тільки телефонний зв'язок.

5. Основною метою оцінювання ефективності зовнішніх комунікацій є:

а) визначення результативності комунікаційної діяльності та її вдосконалення;

б) збільшення документообігу;

в) скорочення кількості працівників;

г) заміна маркетингової стратегії.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПРОМІЖНОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Документаційне забезпечення комунікаційних процесів в організації.
2. Визначення документу та його реквізитів.
3. Класифікація управлінських документів.
4. Номенклатура справ (система управлінської документації).
5. Вимоги, що пред’являються до складання документів.
6. Документообіг у системі менеджменту.
7. Організація діловодства й архіву в організації.
8. Функції спеціалістів у сфері діловодства.
9. Документи, пов’язані з прийняттям на роботу
10. Документи адміністративного характеру.
11. Ділові листи і записки.
12. Організаційно-розпорядча документація.
13. Графічні методи в управлінні виробництвом.
14. Напрямки вдосконалення системи діловодства в організації.
15. Риторика як наука про засоби переконання співбесідника у процесі комунікаційної взаємодії.
16. Композиція доповіді оратора.
17. Принципи композиції.
18. Процедура підготовки доповіді.
19. Зворотний зв’язок у комунікаційному процесі.

20. Прийоми ораторського мистецтва (лінгвістичний, пара лінгвістичний і кінетичний вплив оратора на аудиторію).

21. Удосконалення мистецтва спілкування.

22. Службові розмови телефоном.

23. Мистецтво критики.

24. Психологія міжособистісних ділових контактів.

25. Роль і класифікація колективних форм організації комунікативної взаємодії в організації.

26. Особливості процедури проведення зборів, засідань, нарад.

27. Підготовка проведення зборів, засідань, нарад.

28. Вимоги, що пред'являються до проведення зборів, засідань, нарад.

29. Психологічні аспекти взаємодії керівника з підлеглими під час проведення суспільних процедур.

30. Методика кількісної оцінки ефективності проведення зборів, засідань, нарад.

31. Ділова бесіда як форма організаційних комунікацій.

32. Класифікація ділових бесід.

33. Структура ділової бесіди.

34. Процес підготовки ділової бесіди.

35. Мистецтво проведення ділової бесіди.

36. Методи прямого діалогу у діловій бесіді.

37. Техніка і тактика переконання співбесідника.

38. Техніка постановки запитань у діловій бесіді.

39. Переговорний процес в організації (порядок підготовки і проведення).

40. Прийом відвідувачів.

41. Техніка видачі доручень.

42. Організація комунікацій з суб'єктами бізнесу (постачальниками, споживачами, конкурентами).

43. Основні канали зовнішньої комунікації.

44. Офіційні видання організації: відомості, бюлетені, збірники, інформаційні листки, буклети.

45. Електронні інформаційні ресурси організації. Офіційні сайти організації.

46. Основні засоби спілкування з громадськістю: прес-релізи, презентації, прес-конференції, брифінги, правила їх організації.

47. Підготовка наукової (практичної) конференції.

48. Основні поняття комунікаційних технологій.

49. Інформаційно-цифрові технології комунікаційного процесу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексєєв В.М. Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні : монографія. Чернівці: Технодрук, 2012. 392 с.

2. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2015. 438 с.

3. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. К.: ЦУЛ, 2005. 496 с.

4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент організацій: Навч. посібн. К.: Кондор, 2004. 598 с.

5. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: навчальний посібник. К.: Кондор, 2003. 414 с.

6. Виноградський М.Д., Бєляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2006. 504 с.

7. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: підручник. К. : ЦУЛ, 2007. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://textbooks.net.ua/content/category/42/58/48/.

8. Завадський Й.С. Менеджмент: Підручник. Т.1 К.: УФІМБ, 1998. 542 с.

9. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

10. Етика ділового спілкування : навчальний посібник для вузів

/ за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. К. : ЦУЛ, 2007. 344 с.

11. Комунікації у державному управлінні: навчальний посібник. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ, 2012. 175 с.

12. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник. Л.: Центр Європи, 2005. 176 с.

13. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: навчальний посібник. Х.: Стильна типографія, 2018. 278 с.

14. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант). К.: ЦУЛ, 2004. 198 с.

15. Нагаєв В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний. аспект) : навчальний посібник, 2001. 336 с.

16. Нижник Н., Пашко Л., Кіндзерський С. Ділове спілкування у сфері державного управлення. Хмельницький : ХУУП, 2005. 195 с.

17. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Житомир : ЖІТІ, 2000. 336 с.

18. Осовська Г. В., Копитова І.В. Комунікації в менеджменті : практикум. Житомир : ЖІТІ, 2002.

19. Палеха Ю. Организація сучасної ділової комунікації: Навчально-методичний посібник. 2-е вид. К.: МАУП, 2006. 164 с.

20. Почепцов Г. Г. Теорія коммуникації. К. : Ваклер, 2001. 656 с.

21. Фельзер А.Б., Доброневський О.В. Техніка роботи керівника. К.: Вища школа, 2003. 383 с.

22. Філоненко М.М. Психологія спілкування : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

23. Хаджирадєва С. К., Черненко Н.М. Діалогова комунікація: теорія та практика : навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. 231 с.

24. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 211 с.

25. Химиця М.О. Інформаційна діяльність в органах державної влади та управління: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2014. 148 с.

26. Химиця Н.О, Морушко О.О. Ділова комунікація : навчальний посібник. Львів: ЛП, 2016. 208 с.

27. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навчальний посібник. К. : Знання, 2005. 442 с.

28. Чмига В.О., Руденко О.М., Святненко В.В. Комунікативний процес у місцевому самоврядуванні: навчально-методичний посібник. К.: НАДУ, 2013. 84 с.

29. Чмут Т. К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. 3-тє вид.. К. : Вікар, 2003. 223 с.

30. Шебаніна О. В., Клочан В. П., Тищенко С. І. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.

ДОДАТКИ

ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Основна форма оволодіння змістом дисципліни – самостійна поза-аудиторна робота студентів за окремими темами модульних блоків навчальної програми. Ведучий курсу на вступній лекції ознайомлює студентів з програмою курсу і методичними вказівками з її засвоєння. Перш ніж приступити до вивчення тематичних питань дисципліни, необхідно ознайомитися з методичними порадами щодо їх розгляду. Далі слід підібрати відповідну літературу за нижченаведеним списком. Огляд літературних джерел корисно супроводжувати коротким конспектуванням з відповідями на контрольні питання теми. Для більш змістовного засвоєння матеріалу доцільно використовувати тести для самоперевірки знань. Незрозумілі положення, ідеї, думки, які виникають при вивченні теми, студенту необхідно занотовувати окремо, щоб вияснити їх з інших джерел (на лекціях, практичних заняттях, консультаціях під час екзаменаційної сесії). Крім рекомендованої нижче літератури доцільно користуватися й іншими джерелами, включаючи консультації у спеціалістів на місцях (керівників підприємств і організацій, державних органах управління, органах місцевого самоврядування, громадських організаціях).

Дисципліна «Комунікативний менеджмент» є частиною завершального комплексу формування бакалаврів з економічних спеціальностей, яка вивчається на 3 курсі. За своїм змістом вона виступає як інструмент управління комунікаційними процесами в сучасних умовах господарювання підприємств і організацій. Працюючи над її засвоєнням і одночасно освіжаючи в пам‘яті знання по суміжних і попередніх дисциплінах, студенти мають змогу сформувати комплекс знань, вмінь та навичок у відповідності з моделлю майбутнього фахівця з менеджменту. Для закріплення матеріалу бажано ознайомитися з практичними засадами комунікативного менеджменту того суб’єкта господарювання, де студент проходить практику.

Виконавши зазначену роботу, слід приступити до виконання індивідуального навчально-дослідного завдання за відповідним варіантом. Самостійне виконання такого дослідницького завдання у реферативному вигляді дозволить заглибитися у зміст дисципліни, що вивчається, відпрацювати навички самостійної роботи з літературними джерелами, підвищити рівень теоретичних знань з проблем сучасного комунікативного менеджменту. Під час цієї роботи студент може самостійно проконтролювати себе з приводу якості засвоєння теоретичного курсу, виявити незрозумілі поняття, які потребують уточнення та рівень готовності до екзаменаційної сесії. Закінчується вивчення дисципліни складанням іспиту.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Самостійна робота (СР) – це форма навчального процесу у ВНЗ, що є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов’язкових навчальних занять. Навчальний час СР регламентується і повинен становити не менше 50 % загального обсягу трудомісткості навчання.

Індивідуальна робота (ІР) – це форма навчального процесу у ВНЗ, яка передбачає створення умов для розкриття індивідуальних творчих здібностей студентів. Студент може виконувати ІР у формі індивідуальних занять як під керівництвом викладача або самостійно у позааудиторний час за окремим графіком з урахуванням особистих потреб і можливостей. Індивідуальні заняття можливі у такому вигляді: консультації, індивідуальні навчально-дослідні завдання, підготовка рефератів, складання тематичних кросвордів тощо.

Представлення навчального матеріалу з дисципліни «Комунікативний менеджмент» сукупністю модулів обумовлено необхідністю розкладання будь-якої складної інформації на модулі (порції), усередині яких матеріал має завершений логічний зв'язок. Ця вимога пов'язана з особливостями механізму функціонування

короткочасної пам'яті людини. При цьому засвоєння навчального матеріалу здійснюється в процесі поетапної переробки інформації з наступним її закріпленням у довгостроковій пам'яті у випадку його кількаразового повторення. При цьому, процес засвоєння логічно пов'язаного матеріалу повинен здійснюватися без тривалої перерви. Тому наша перша порада з організації самостійної роботи полягає в тому, що для осмисленого запам'ятовування пред'явленої порції інформації її доцільно розділити на самостійні закінчені частини, відокремити в них головне від несуттєвого, оцінити значимість кожної частини й організувати засвоєння інформації відповідно до вимог поетапної і кількаразової обробки навчального матеріалу.

При роботі з навчально-методичним посібником необхідно старанно розібратися з основними формулюваннями, термінами і поняттями. Після вивчення частини матеріалу спробувати самостійно зробити висновки і дати визначення та звіряти їх із рекомендаціями підручника. Для кожного визначення і поняття важливо засвоїти їх роль і практичний зміст.

Оволодіння уміннями і навичками самостійної роботи є необхідною передумовою для якісного засвоєння навчальної програми й успішної професійної діяльності. Навчити методиці розумової праці можна двома засобами. Перший засіб базується на методі «спроб та помилок» і призводить до бажаного результату зі значними витратами. Другий засіб припускає свідомий шлях із використанням науковообгрунтованих рекомендацій, вироблених сучасною дидактикою. Встановлено, що логічні і специфічні прийоми розумової діяльності формуються у визначеному порядку. Перед тим, як стати розумовими, тобто максимально узагальненими, скороченими й засвоєними, дії проходять декілька етапів.

Перший етап – попереднє ознайомлення з прийомом, при якому студенти отримують необхідні пояснення про мету діяльності. Другий етап має назву матеріальної дії, що виконуються у розгорнутій формі (тобто поопераційно) з опорою на матеріальні (матеріалізовані) об'єкти. На цьому етапі студенти засвоюють утримання дії. Третій етап полягає у перенесенні дії в план голосної

промови без опори на предмети, що забезпечує відбиток матеріальної дії в уявленні, тобто засвоєння нової дії. Четвертий етап іменується етапом зовнішньої промови про себе. Тут відбувається перетворення дії за параметрами її узагальнення і згорнутості, у результаті чого виділяються головні моменти. П'ятий етап – розумовий. Дії на цьому етапі виконуються у формі внутрішньої промови. Вона максимально скорочується й автоматизується. Внутрішня промова відбувається автоматично і в основному за межами самоспостереження.

Тільки при такій послідовності формування розумових дій людина може глибоко опанувати новими знаннями і набути спроможності реалізувати їх на практиці. Найбільш важливу роль відводять етапу матеріальної дії, наявність якої істотно підвищує ефективність самостійної роботи. Тому доцільно формування нових знань при широкому використанні навчально-дидактичних і матеріальних засобів (схем, креслень, макетів, моделей тощо).

При організації самостійної роботи важливо враховувати не тільки особливості розумової діяльності, але і фізіологічні дані працездатності людини. Установлено, що найбільша продуктивність розумової праці спостерігається з 9 до 12 годин дня і далі з 16 до 20 годин вечора. Доцільно використовувати ці інтервали часу для підвищення ефективності розумової роботи. Для відновлення втрачених сил рекомендуються перерви у розумовій діяльності через кожні 45 - 90 хвилин роботи, в умовах достатнього отримання кисню. Будемо сподіватися, що ці поради допоможуть Вам зосередити свою увагу на предметі вивчення дисципліни.

КОНТРОЛЬ НАВЧАЛЬНО-ТВОРЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТУДЕНТІВ

Оцінювання знань студентів з дисципліни здійснюється на основі результатів поточного та підсумкового контролю знань (іспиту) за 100-бальною шкалою. *Поточний контроль* знань студентів здійснюється за трьома напрямками: І - контроль систематичності

та активності роботи на семінарських (практичних, лабораторних) заняттях; II - контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання; III - контроль за виконанням модульних завдань. *Проміжний контроль* за опануванням дисципліни здійснюється за спеціально розробленими завданнями теоретичного та практичного характеру, які оцінюються за 100-бальною системою по кожному з модулів.

Підсумковий контроль (екзамен) – форма оцінки підсумкового засвоєння студентами теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни, що проводиться як контрольний захід. Завданням екзамену є перевірка розуміння здобувачем програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими темами, здатності творчого використання накопичених знань, уміння сформувати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. В умовах реалізації компетентністного підходу екзамен оцінює рівень засвоєння здобувачем компетентностей, що передбачені кваліфікаційними вимогами. Бали нараховуються за наступним співвідношенням: аудиторна робота та модульний контроль - 80 % балів; залік - 20 % балів.

Планування індивідуальної стратегії навчально-творчої діяльності студента. Для самооцінки знань на кожному етапі вивчення дисципліни студенти мають можливість планувати свою індивідуальну стратегію навчання. Приблизний план індивідуальної стратегії навчання з дисципліни наведено у кредитно-модульній програмі вивчення (табл.).

Приблизний план індивідуальної стратегії навчально-творчої діяльності студентів у розрізі модулів

Поточне тестування та самостійна робота												**Екзамен**	**Всього**
Змістовий модуль №1					**Змістовий модуль № 2**					**Модульний контроль**			
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т5	Т7	Т8	Т9	Т10	модуль №1	модуль №2	20	100
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	15	15		

Т1, Т2 ... Т10 - тими змістових модулів.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тим	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Теоретичні основи комунікативного менеджменту												
Тема 1. Методологічні засади комунікативного менеджменту.	7	1	2			4	7	1				6
Тема 2. Комунікації та інформаційна система менеджменту.	7	1	2			4	8					8
Тема 3. Комунікаційний процес в організації.	8	1	2			5	10	1	1			8
Тема 4. Комунікації та управлінські рішення.	11	2	4			5	10	1	1			8
Тема 5. Комунікативний менеджмент як основа вирішення управлінських конфліктів.	11	2	4			5	9	1				8
Разом за змістовим модулем 1	44	7	14			23	44	4	2			38
Змістовий модуль 2. Техніка і технологія комунікативного менеджменту												
Тема 6. Письмова комунікація. Система управлінської документації, організація діловодства та документообігу.	11	2	4			5	8	1	1			6
Тема 7. Мовна комунікація. Основи риторики, технологія і техніка виступу керівника перед аудиторією.	11	2	4			5	9	1	2			8
Тема 8. Внутрішня комунікація в організації. Процедура проведення зборів, засідань, нарад.	10	2	4			4	11	2	1			8
Тема 9. Проведення ділових бесід і переговорів.	7	1	2			4	9	1				8
Тема 10. Зовнішня комунікація організації. Технології управління комунікаціями в системі менеджменту.	7	1	2			4	9	1				8
Разом за змістовим модулем 2	46	8	16			22	46	4	4			38
Усього годин	90	15	30	-	-	45	90	8	6	-	-	76

При цьому студент має можливість диференційовано оцінити види навчально-творчої діяльності і підібрати індивідуальні форми організації навчального процесу стосовно особистих потреб і можливостей. Здобувач наочно бачить рівень здобутих освітніх результатів і визначати динаміку складання модулів у відповідності цілей навчання. Планування індивідуально-особистісної стратегії НТД допомагає якнайкраще планувати самостійну, індивідуальну та наукову роботу і мати ефективну систему зворотного зв'язку у процесі самоосвіти.

ВИМОГИ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (далі ІНДЗ) необхідне для систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Комунікативний менеджмент». ІНДЗ дозволяє здобувачам опанувати необхідними практичними навичками при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою ІНДЗ.

ІНДЗ здобувачі виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

Виконане ІНДЗ студент надає наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Оцінка за виконання ІНДЗ враховується при виставленні загальної оцінки з дисципліни. Обсяг ІНДЗ : 15-20 сторінок. Структура ІНДЗ: вступ, теоретична частина, аналітична частина, проектна частина, висновки та пропозиції, літературні джерела, додатки.

Теми ІНДЗ:

1. Сутність комунікацій в організації. Форми та види комунікацій.
2. Інформація як предмет праці в системі комунікативного менеджменту.
3. Нормативно-правова основа комунікацій в організації. Закони України: «Про інформацію», «Про телекомунікації», «Про електронне урядування».
4. Закономірності та принципи комунікативного менеджменту.
5. Цілі та функції комунікацій в організації.
6. Комунікаційний процес в організації, його елементи та етапи.
7. Інформаційно-комунікативні технології в комунікаційному процесі.
8. Вербальні та невербальні комунікації.
9. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій. Комунікативні бар'єри.
10. Психологічні передумови ефективної ділової комунікації.
11. Комунікації – як основа прийняття управлінських рішень.
12. Інформаційне забезпечення прийняття науково-обґрунтованого управлінського рішення.
13. Конфлікт як продукт соціальних комунікацій.
14. Комунікаційні технології вирішення конфліктів.
15. Документаційне забезпечення комунікаційних процесів в організації.
16. Ділові листи як основа зовнішніх комунікацій організації.
17. Організаційно-розпорядча документація в комунікаційному процесі.
18. Графічні методи комунікаційного процесу в управлінні виробництвом.
19. Комунікативна культура менеджера в організації.
20. Риторика як наука про засоби переконання співбесідника у процесі комунікаційної взаємодії.
21. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі.
22. Прийоми ораторського мистецтва у комунікаційному процесі організації.

23. Службові розмови телефоном як частина комунікаційного процесу.
24. Мистецтво критики в комунікаційному процесі організації.
25. Роль і класифікація колективних форм організації комунікативної взаємодії в організації.
26. Особливості процедури проведення зборів, засідань, нарад.
27. Ділова бесіда як форма організаційних комунікацій.
28. Переговорний процес в організації (порядок підготовки і проведення).
29. Прийом відвідувачів як форма комунікаційного процесу.
30. Техніка видачі доручень у процесі комунікаційної взаємодії керівника з підлеглими.
31. Організація комунікацій з суб'єктами бізнесу (постачальниками, споживачами, конкурентами).
32. Основні засоби комунікаційної взаємодії організації з громадськістю (прес-релізи, презентації, прес-конференції, брифінги).
33. Науково-практична конференція як форма комунікаційного процесу в організації.
34. Інформаційно-цифрові технології комунікаційного процесу в організації.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Мета, завдання дисципліни «Комунікативний менеджмент».
2. Місце комунікативного менеджменту в теорії і практиці управління.
3. Сутність поняття комунікативний менеджмент.
4. Основні категорії комунікативного менеджменту: інформація, комунікація, спілкування, взаємодія, комунікативні впливи, комунікативний процес, комунікативна компетентність, комунікативна культура, комунікативні технології.

5. Роль комунікативного менеджменту в забезпечені ефективного функціонування системи управління підприємств і організацій.
6. Інформаційна система менеджменту як основа комунікацій в організації.
7. Інформація як предмет праці в системі менеджменту.
8. Нормативно-правова основа комунікацій в організації. Закони України: «Про інформацію», «Про телекомунікації», «Про електронне урядування».
9. Інформаційне забезпечення процесу управління в організації.
10. Принципи інформаційної політики.
11. Закономірності та принципи комунікативного менеджменту.
12. Цілі та функції комунікацій в організації.
13. Система комунікативного менеджменту в організації.
14. Комунікативний процес в організації та його етапи.
15. Елементи комунікативного процесу.
16. Види комунікацій. Комунікації між організацією та її середовищем. Вертикальні та горизонтальні комунікації.
17. Комунікації між рівнями та підрозділами.
18. Організаційні та міжособистісній комунікації.
19. Вербальні та невербальні комунікації.
20. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій. Комунікативні бар'єри.
21. Удосконалення мистецтва спілкування.
22. Психологічні передумови ефективної ділової комунікації.
23. Комунікації – як основа прийняття управлінських рішень.
24. Інформаційне забезпечення організації прийняття управлінських рішень.
25. Релевантна інформація та методи її отримання.
26. Види управлінських рішень (організаційне рішення, запрограмоване рішення, незапрограмоване рішення, раціональне рішення).
27. Етапи прийняття науково-обґрунтованого управлінського рішення.
28. Фактори, які впливають на процес прийняття рішень.

29. Критерії прийняття управлінських рішень.
30. Ризик у прийнятті рішень.
31. Конфлікт як продукт соціальних комунікацій.
32. Структура конфлікту.
33. Етапи процесу конфлікту.
34. Формули конфліктів.
35. Види конфліктів. Конструктивні та деструктивні конфлікти.
36. Функції конфліктів.
37. Причини конфліктів.
38. Технології попередження негативних конфліктів.
39. Методи управління конфліктами.
40. Стратегії поведінки людей у конфлікті.
41. Комунікаційні технології вирішення конфліктів.
42. Документаційне забезпечення комунікаційних процесів в організації.
43. Визначення документу та його реквізитів.
44. Класифікація управлінських документів.
45. Номенклатура справ (система управлінської документації).
46. Вимоги, що пред'являються до складання документів.
47. Документообіг у системі менеджменту.
48. Організація діловодства й архіву в організації.
49. Функції спеціалістів у сфері діловодства.
50. Документи, пов'язані з прийняттям на роботу
51. Документи адміністративного характеру.
52. Ділові листи і записки.
53. Організаційно-розпорядча документація.
54. Графічні методи в управлінні виробництвом.
55. Напрямки вдосконалення системи діловодства в організації.
56. Риторика як наука про засоби переконання співбесідника у процесі комунікаційної взаємодії.
57. Композиція доповіді оратора.
58. Принципи композиції.
59. Процедура підготовки доповіді.
60. Зворотний зв'язок у комунікаційному процесі.

61. Прийоми ораторського мистецтва (лінгвістичний, пара лінгвістичний і кінетичний вплив оратора на аудиторію).
62. Удосконалення мистецтва спілкування.
63. Службові розмови телефоном.
64. Мистецтво критики.
65. Психологія міжособистісних ділових контактів.
66. Роль і класифікація колективних форм організації комунікативної взаємодії в організації.
67. Особливості процедури проведення зборів, засідань, нарад.
68. Підготовка проведення зборів, засідань, нарад.
69. Вимоги, що пред'являються до проведення зборів, засідань, нарад.
70. Психологічні аспекти взаємодії керівника з підлеглими під час проведення суспільних процедур.
71. Методика кількісної оцінки ефективності проведення зборів, засідань, нарад.
72. Ділова бесіда як форма організаційних комунікацій.
73. Класифікація ділових бесід.
74. Структура ділової бесіди.
75. Процес підготовки ділової бесіди.
76. Мистецтво проведення ділової бесіди.
77. Методи прямого діалогу у діловій бесіді.
78. Техніка і тактика переконання співбесідника.
79. Техніка постановки запитань у діловій бесіді.
80. Переговорний процес в організації (порядок підготовки і проведення).
81. Прийом відвідувачів.
82. Техніка видачі доручень.
83. Організація комунікацій з суб'єктами бізнесу (постачальниками, споживачами, конкурентами).
84. Основні канали зовнішньої комунікації.
85. Офіційні видання організації: відомості, бюлетені, збірники, інформаційні листки, буклети.

86. Електронні інформаційні ресурси організації. Офіційні сайти організації.
87. Основні засоби спілкування з громадськістю: прес-релізи, презентації, прес-конференції, брифінги, правила їх організації.
88. Підготовка наукової (практичної) конференції.
89. Основні поняття комунікаційних технологій.
90. Інформаційно-цифрові технології комунікаційного процесу.

Закон України «Про інформацію»

{Із змінами, внесеними згідно із Законами
№ 324-IX від 03.12.2019, ВВР, 2020, № 11, ст.63

Розділ I
ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Визначення термінів

1. У цьому Законі наведені нижче терміни вживаються в такому значенні:

інформація - будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді;

захист інформації - сукупність правових, адміністративних, організаційних, технічних та інших заходів, що забезпечують збереження, цілісність інформації та належний порядок доступу до неї;

документ - матеріальний носій, що містить інформацію, основними функціями якого є її збереження та передавання у часі та просторі;

суб'єкт владних повноважень - орган державної влади, орган місцевого самоврядування, інший суб'єкт, що здійснює владні управлінські функції відповідно до законодавства, у тому числі на виконання делегованих повноважень.

Стаття 2. Основні принципи інформаційних відносин

1. Основними принципами інформаційних відносин є:

гарантованість права на інформацію;

відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією;

достовірність і повнота інформації;

свобода вираження поглядів і переконань;

правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації;

захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя.

Стаття 3. Державна інформаційна політика

1. Основними напрямами державної інформаційної політики є:

забезпечення доступу кожного до інформації;

забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації;

створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства;

забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень;

створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування;

постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів;

забезпечення інформаційної безпеки України;

сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору.

Стаття 4. Суб'єкти і об'єкт інформаційних відносин

1. Суб'єктами інформаційних відносин є:

фізичні особи;

юридичні особи;

об'єднання громадян;

суб'єкти владних повноважень.

2. Об'єктом інформаційних відносин є інформація.

Стаття 5. Право на інформацію

1. Кожен має право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів.

Реалізація права на інформацію не повинна порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи і законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб.

Стаття 6. Гарантії права на інформацію

1. Право на інформацію забезпечується:

створенням механізму реалізації права на інформацію;

створенням можливостей для вільного доступу до статистичних даних, архівних, бібліотечних і музейних фондів, інших інформаційних банків, баз даних, інформаційних ресурсів;

обов'язком суб'єктів владних повноважень інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті рішення;

обов'язком суб'єктів владних повноважень визначити спеціальні підрозділи або відповідальних осіб для забезпечення доступу запитувачів до інформації;

здійсненням державного і громадського контролю за додержанням законодавства про інформацію;

встановленням відповідальності за порушення законодавства про інформацію.

2. Право на інформацію може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, з метою запобігання заворушенням чи кримінальним правопорушенням, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя.

{Частина друга статті 6 із змінами, внесеними згідно із Законом № 720-IX від 17.06.2020}

Стаття 7. Охорона права на інформацію

1. Право на інформацію охороняється законом. Держава гарантує всім суб'єктам інформаційних відносин рівні права і можливості доступу до інформації.

2. Ніхто не може обмежувати права особи у виборі форм і джерел одержання інформації, за винятком випадків, передбачених законом.

Суб'єкт інформаційних відносин може вимагати усунення будь-яких порушень його права на інформацію.

3. Забороняється вилучення і знищення друкованих видань, експонатів, інформаційних банків, документів з архівних, бібліотечних, музейних фондів, крім встановлених законом випадків або на підставі рішення суду.

4. Право на інформацію, створену в процесі діяльності фізичної чи юридичної особи, суб'єкта владних повноважень або за рахунок фізичної чи юридичної особи, Державного бюджету України, місцевого бюджету, охороняється в порядку, визначеному законом.

Стаття 8. Мова інформації

1. Мову інформації визначають Закон України "Про забезпечення функціонування української мови як державної", інші закони України та міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Стаття 9. Основні види інформаційної діяльності

1. Основними видами інформаційної діяльності є створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорона та захист інформації.

Розділ II
ВИДИ ІНФОРМАЦІЇ

Стаття 10. Види інформації за змістом

За змістом інформація поділяється на такі види:

інформація про фізичну особу;

інформація довідково-енциклопедичного характеру;

інформація про стан довкілля (екологічна інформація);

інформація про товар (роботу, послугу);

науково-технічна інформація;

податкова інформація;

правова інформація;

статистична інформація;

соціологічна інформація;

інші види інформації.

Стаття 11. Інформація про фізичну особу

1. Інформація про фізичну особу (персональні дані) - відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована.

2. Не допускаються збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та захисту прав людини. До конфіденційної інформації про фізичну особу належать, зокрема, дані про її національність, освіту, сімейний стан, релігійні переконання, стан здоров'я, а також адреса, дата і місце народження.

Кожному забезпечується вільний доступ до інформації, яка стосується його особисто, крім випадків, передбачених законом.

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову та бюджетну політику, під час здійснення повноважень щодо

верифікації та моніторингу державних виплат не потребує згоди фізичних осіб на отримання та обробку персональних даних.

Стаття 12. Інформація довідково-енциклопедичного характеру

1. Інформація довідково-енциклопедичного характеру - систематизовані, документовані, публічно оголошені або іншим чином поширені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє природне середовище.

2. Основними джерелами інформації довідково-енциклопедичного характеру є: енциклопедії, словники, довідники, рекламні повідомлення та оголошення, путівники, картографічні матеріали, електронні бази та банки даних, архіви різноманітних довідкових інформаційних служб, мереж та систем, а також довідки, що видаються уповноваженими на те органами державної влади та органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, організаціями, їх працівниками та автоматизованими інформаційно-телекомунікаційними системами.

3. Правовий режим інформації довідково-енциклопедичного характеру визначається законодавством та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Стаття 13. Інформація про стан довкілля (екологічна інформація)

1. Інформація про стан довкілля (екологічна інформація) - відомості та/або дані про:

стан складових довкілля та його компоненти, включаючи генетично модифіковані організми, та взаємодію між цими складовими;

фактори, що впливають або можуть впливати на складові довкілля (речовини, енергія, шум і випромінювання, а також діяльність або заходи, включаючи адміністративні, угоди в галузі навколишнього природного середовища, політику, законодавство, плани і програми);

стан здоров'я та безпеки людей, умови життя людей, стан об'єктів культури і споруд тією мірою, якою на них впливає або може вплинути стан складових довкілля;

інші відомості та/або дані.

2. Правовий режим інформації про стан довкілля (екологічної інформації) визначається законами України та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

3. Інформація про стан довкілля, крім інформації про місце розташування військових об'єктів, не може бути віднесена до інформації з обмеженим доступом.

Стаття 14. Інформація про товар (роботу, послугу)

1. Інформація про товар (роботу, послугу) - відомості та/або дані, які розкривають кількісні, якісні та інші характеристики товару (роботи, послуги).

2. Інформація про вплив товару (роботи, послуги) на життя та здоров'я людини не може бути віднесена до інформації з обмеженим доступом.

3. Правовий режим інформації про товар (роботу, послугу) визначається законами України про захист прав споживачів, про рекламу, іншими законами та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Стаття 15. Науково-технічна інформація

1. Науково-технічна інформація - будь-які відомості та/або дані про вітчизняні та зарубіжні досягнення науки, техніки і виробництва, одержані в ході науково-дослідної, дослідно-конструкторської, проектно-технологічної, виробничої та громадської діяльності, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.

2. Правовий режим науково-технічної інформації визначається Законом України "Про науково-технічну інформацію", іншими законами та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

3. Науково-технічна інформація є відкритою за режимом доступу, якщо інше не встановлено законами України.

Стаття 16. Податкова інформація

1. Податкова інформація - сукупність відомостей і даних, що створені або отримані суб'єктами інформаційних відносин у процесі поточної діяльності і необхідні для реалізації покладених на контролюючі органи завдань і функцій у порядку, встановленому Податковим кодексом України.

2. Правовий режим податкової інформації визначається Податковим кодексом України та іншими законами.

Стаття 17. Правова інформація

1. Правова інформація - будь-які відомості про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику тощо.

2. Джерелами правової інформації є Конституція України, інші законодавчі і підзаконні нормативно-правові акти, міжнародні договори та угоди, норми і принципи міжнародного права, а також ненормативні правові акти, повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи, інші джерела інформації з правових питань.

3. З метою забезпечення доступу до законодавчих та інших нормативних актів фізичним та юридичним особам держава забезпечує офіційне видання цих актів масовими тиражами у найкоротші строки після їх прийняття.

Стаття 18. Статистична інформація

1. Статистична інформація - документована інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ та процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя суспільства.

2. Офіційна державна статистична інформація підлягає систематичному оприлюдненню.

3. Держава гарантує суб'єктам інформаційних відносин відкритий доступ до офіційної державної статистичної інформації, за винятком інформації, доступ до якої обмежений згідно із законом.

4. Правовий режим державної статистичної інформації визначається Законом України "Про державну статистику", іншими законами та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

ЗМІСТ

Назва розділу	Стор.
Анотація	2
Вступ	3
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	**6**
Лекція 1. Методологічні засади комунікативного менеджменту	7
Лекція 2. Комунікації та інформаційна система менеджменту	22
Лекція 3. Комунікаційний процес в організації	39
Лекція 4. Комунікації та управлінські рішення	58
Лекція 5. Комунікативний менеджмент як основа вирішення управлінських конфліктів	77
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ТЕХНІКА І ТЕХНОЛОГІЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	**97**
Лекція 6. Письмова комунікація. Система управлінської документації, організація діловодства та документообігу	98
Лекція 7. Мовна комунікація. Основи риторики, технологія і техніка виступу керівника перед аудиторією	118
Лекція 8. Внутрішня комунікація в організації. Процедура проведення зборів, засідань, нарад	138
Лекція 9. Проведення ділових бесід і переговорів	158
Лекція 10. Зовнішня комунікація організації. Технології управління комунікаціями в системі менеджменту	178
Список рекомендованої літератури	203
Додатки	196

Нагаєв В.М.

Комунікативний менеджмент:

курс лекцій

для самостійного (дистанційного) вивчення дисципліни студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, спеціальності 073 «Менеджмент»

Редактор В. М. Нагаєв
Комп'ютерна верстка В.М. Нагаєва

Підписано до друку 04.09.2025 р. Формат 60 х 84 1/16 Папір офсет. Гарнітура Таймс. Друк офсет. Обсяг: 5,0 ум.-друк. арк.; обл.-вид. арк. Тираж 100. Замовлення

Дільниця оперативного друку ДБТУ