

20 ЛЬВІВСЬКОМУ
ДЕРЖАВНОМУ
УНІВЕРСИТЕТУ
ВНУТРІШНІХ
РОКІВ СПРАВ

Львівський державний університет
внутрішніх справ

Ольга ВОРОНКА
Галина ЛЕСЬКІВ

Комунікативний менеджмент та основи керівництва

Навчальний посібник

Львів
2025

УДК 006.015
В 75

Рекомендовано до розміщення в електронних сервісах ЛьвДУВС
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 24 вересня 2025 року № 2)

Р е ц е н з е н т и:

Марта КОПИТКО, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
(Львівський державний університет внутрішніх справ)

Галина ЛЕВКІВ, доктор економічних наук, професор
(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького)

Воронка О., Леськів Г.

В 75 Комунікативний менеджмент та основи керівництва :
навчальний посібник. Львів : Львівський державний
університет внутрішніх справ, 2025. 240 с.

Розкрито ключові аспекти управлінської комунікації та ефективного лідерства в сучасному організаційному середовищі. Розглянуто теоретичні засади комунікативного менеджменту, моделі управлінської взаємодії, стилі керівництва, а також практичні інструменти для побудови продуктивних комунікацій у команді.

Для здобувачів вищої освіти управлінських, економічних і соціально-комунікаційних спеціальностей, а також для фахівців, які прагнуть удосконалити навички керівництва та комунікації в професійному середовищі.

The textbook is dedicated to studying the key aspects of managerial communication and effective leadership in a modern organizational environment. It examines the theoretical principles of communicative management, models of managerial interaction, leadership styles, as well as practical tools for building productive communications in a team.

Recommended for higher education students in management, economics, and social and communication specialties, as well as for specialists who seek to improve their leadership and communication skills in a professional environment.

УДК 006.015

© Воронка О., Леськів Г., 2025

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2025

Зміст

Передмова.....	8
Тема 1. КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	11
1.1. Поняття комунікації та комунікативного процесу.....	11
1.2. Комунікаційний процес, його елементи.....	18
1.3. Моделі комунікації в організаціях.....	25
1.4. Сутність поняття «комунікативний менеджмент».	
Основні категорії комунікативного менеджменту.....	32
Запитання для самоконтролю.....	36
Тестові завдання.....	37
Тема 2. ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	39
2.1. Сутність інформації та її роль у бізнес-середовищі.....	39
2.2. Види інформації та джерела її отримання на підприємстві.....	44
2.3. Особливості використання інформації на верхньому, середньому, низовому рівнях менеджменту.....	49
2.4. Інформаційна безпека підприємства.....	51
Запитання для самоконтролю.....	57
Тестові завдання.....	57
Тема 3. КАНАЛИ, ЗАСОБИ ТА БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ. ВЕРБАЛЬНА І НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....	59
3.1. Організаційні структури та комунікативна поведінка персоналу.....	59
3.2. Комунікаційні бар'єри, що виникають у процесі взаємодії.....	62
3.3. Вербальна і невербальна комунікація.....	65
3.4. Забезпечення ефективних комунікацій.....	73
Запитання для самоконтролю.....	77
Тестові завдання.....	78

Тема 4. ОСНОВНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ: ФОРМИ І ТИПОЛОГІЇ. ОСНОВНІ ТИПИ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ІНТЕРНЕТІ. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА.....	80
4.1. Ділова комунікація: сутність і зміст.....	80
4.2. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу.....	83
4.3. Типи комунікативної взаємодії в інтернеті.....	86
Запитання для самоконтролю.....	91
Тестові завдання.....	91
 Тема 5. РЕПУТАЦІЙНІ ТА КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ. РЕКЛАМА ЯК НЕВІДДІЛЬНИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	94
5.1. Репутація як ключова складова іміджу сучасного підприємства.....	94
5.2. Значення репутації для публічних організацій і комунікацій.....	102
5.3. Ризики втрати ділової репутації та управління ними.....	105
5.4. Іміджмейкерство: сутність, зміст, призначення.....	112
5.5. Типи іміджів.....	117
5.6. Поняття кризових комунікацій, їх характерні риси та особливості.....	124
5.7. Модель конфлікту як процесу.....	132
5.8. Стилі поведінки при конфлікті, система Томаса-Кілманна.....	135
5.9. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях.....	141
5.10. Реклама як невіддільний елемент комунікаційного менеджменту.....	147
Запитання для самоконтролю.....	150
Тестові завдання.....	151
 Тема 6. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КЕРІВНИЦТВА. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА, ЇХ ОСОБЛИВОСТІ ТА ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	153
6.1. Поняття та загальна характеристика керівництва, його спільні риси з управлінням.....	153

6.2. Види та баланс влади.....	159
6.3. Теорії лідерства.....	161
6.4. Стилi керівництва та їх вплив на систему організаційних комунікацій.....	172
6.5. Коучинг як сучасний стиль керівництва.....	180
Запитання для самоконтролю.....	187
Тестові завдання.....	188
 Тема 7. МЕНЕДЖЕР ЯК СУБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОМУ ПРОЦЕСІ.....	190
7.1. Інформаційний менеджмент та його місце у підготовці керівника.....	190
7.2. Ділові та комунікативні якості менеджера.....	202
Запитання для самоконтролю.....	208
Тестові завдання.....	209
 Тема 8. КОМУНІКАТИВНІ КОНФЛІКТИ ТА ЇХ НАСЛІДКИ.....	211
8.1. Суть і види комунікативних конфліктів.....	211
8.2. Основні характеристики конфлікту (зона, причина, привід, джерело). Конфліктна взаємодія.....	218
8.3. Негативні наслідки комунікативного конфлікту та методи зняття напруги.....	224
Запитання для самоконтролю.....	228
Тестові завдання.....	229
 ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	231
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	236

ПЕРЕДМОВА

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибинними трансформаційними процесами у сфері економіки, політики, технологій та соціальних відносин. У цих умовах особливого значення набуває комунікаційний чинник як ключовий елемент ефективної управлінської діяльності. Адже саме завдяки якісно організованим комунікаціям формується інформаційний простір організації, забезпечується її конкурентоспроможність, створюється позитивна репутація та підтримується взаємодія з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Управління комунікаціями в організації є складним процесом, що вимагає від керівника не лише знань і навичок у сфері менеджменту, а й розуміння психологічних, соціальних та інформаційних аспектів взаємодії між людьми. Саме з цього виникає актуальність вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент та основи керівництва». Вона покликана забезпечити студентів системними знаннями про комунікаційні процеси, моделі та інструменти комунікаційного менеджменту, а також про методи керівництва, які безпосередньо впливають на ефективність організаційної діяльності.

Посібник ґрунтується на сучасних наукових підходах, міжнародному досвіді та вітчизняних практиках у сфері комунікаційного менеджменту та керівництва. Його структура побудована так, щоби послідовно розкрити зміст ключових тем – від базових понять комунікації та інформації до специфіки кризових і репутаційних комунікацій, управління комунікативними конфліктами та формування лідерських якостей керівника.

Перший розділ присвячено дослідженню комунікаційного процесу в організації. У ньому визначено сутність комунікації, основні її елементи та моделі, а також окреслено поняття «комунікативний менеджмент» і його категоріальний апарат. Це створює підґрунтя для розуміння ролі комунікацій у побудові ефективних управлінських систем.

У другому розділі розглянуто інформацію як ключовий ресурс сучасного бізнес-середовища. Тут наголошується

на різновидах інформації, джерелах її отримання, особливостях використання на різних рівнях управління та питаннях інформаційної безпеки підприємства.

У третьому розділі акцентовано на каналах, засобах і бар'єрах комунікацій, а також на особливостях вербальної та невербальної взаємодії. Значна увага приділена методам забезпечення ефективних комунікацій у колективах.

У четвертому розділі представлено основні види бізнес-комунікацій, їх типологію, особливості комунікативної взаємодії в інтернет-просторі та соціальних медіа, що нині є невіддільною складовою діяльності будь-якої організації.

П'ятий розділ присвячено питанням репутаційних і кризових комунікацій, а також ролі реклами у формуванні іміджу підприємства. Розглянуто феномен іміджмейкерства, моделі управління конфліктами, стилі поведінки в кризових ситуаціях та механізми комунікативного впливу.

Шостий розділ зосереджений на основах керівництва, стилях управління та їх впливі на ефективність бізнес-організацій. Окрему увагу приділено коучингу як сучасному стилю керівництва, що поєднує функції управління та розвитку персоналу.

У сьомому та восьмому розділах розкрито роль менеджера як суб'єкта управлінської діяльності в інформаційно-комунікативному процесі, його ділові та особистісні якості, а також проблематику комунікативних конфліктів та їх наслідків.

Навчальний посібник спрямований на формування у здобувачів вищої освіти:

- теоретичних знань із комунікативного менеджменту та основ керівництва;
- практичних умінь щодо організації комунікацій у колективі та з зовнішнім середовищем;
- навичок аналізу і прогнозування результатів управлінських рішень у сфері комунікацій;
- здатності ефективно застосовувати сучасні технології бізнес-комунікацій, включаючи цифрові платформи та соціальні мережі.

Крім основного навчального матеріалу, кожна тема супроводжується питаннями для самоконтролю та тестовими

завданнями, що дозволяє студентам систематизувати отримані знання й перевірити рівень їх засвоєння.

Видання розроблено для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент» і суміжних спеціальностей, а також може бути корисним практикам, які прагнуть удосконалити власні комунікативні та управлінські компетентності.

ТЕМА 1

КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Поняття комунікації та комунікативного процесу
- 1.2. Комунікаційний процес, його елементи
- 1.3. Моделі комунікації в організаціях. Види комунікацій в організаціях
- 1.4. Сутність поняття «комунікативний менеджмент». Основні категорії комунікативного менеджменту

1.1. Поняття комунікації та комунікативного процесу

Людська комунікація є невіддільною складовою будь-якої ситуації, адже саме вона лежить в основі нашого повсякденного спілкування. Завдяки комунікації люди об'єднуються для розв'язання спільних завдань у межах певної організації чи спільноти. Термін походить від латинського *communicare*, що перекладається як «спільність», «обмін», «взаємодія».



У найзагальнішому розумінні комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи або групи до іншої. Вона проявляється у різних формах: у писемному мовленні, вивченні наукових текстів, висловленні власних думок перед керівництвом, телефонних розмовах чи роботі з Інтернетом. Ба більше, навіть мовчання учасника взаємодії може розглядатися як форма комунікації.

Як зазначено у філософському енциклопедичному словнику, комунікація в широкому сенсі – це поняття, яке окреслює людську взаємодію у світі. У сучасній філософії цей термін передусім уживається для позначення конструктивної взаємодії особистостей, соціальних груп, націй та етносів, що ґрунтується на принципах толерантності та взаєморозуміння [49].

У межах організаційного простору комунікація виступає як безперервний процес взаємодії між працівниками, фахівцями та управлінським персоналом, що забезпечує обмін знаннями, інформацією, думками, емоціями та ідеями.

Як аргументує Н. Жигайло, комунікація – це процес передачі інформації через слова, літери, символи та жести, який дозволяє менеджеру отримувати необхідні дані для прийняття ефективних рішень і донесення їх до виконавців [12].

В. П. Кубко визначає комунікацію як обмін смислами або інформацією між людьми – від відправника до отримувача – за допомогою спільної системи символів або коду. Такий код включає набір сигналів, що зазвичай передаються одним каналом зв'язку [24].

В. Є. Рева трактує комунікацію як складний і багатограний процес, основою якого є спілкування, що містить певний зміст, закладений відправником.

У дослідженні Ж. Л. Крисько комунікація визначається як передача інформації, ідей або думок між людьми. В межах організації вона постає як процес змістовної взаємодії, що сприяє досягненню взаєморозуміння між учасниками спілкування [21].

Комунікації в управлінні персоналом – це не просто передача інформації, а складний процес взаємодії між елементами кадрової системи організації. Як слушно зазначають А. Г. Лизанець, О. В. Феєр і М. С. Бондарєва, цей процес охоплює як прямі, так і зворотні канали зв'язку, що забезпечують двостороннє спілкування. Комунікативна поведінка та активність учасників виконують ключову роль у формуванні ефективного управлінського середовища [30].

Варто розглянути організаційну комунікацію з альтернативної перспективи. Внутрішнє спілкування в межах організації – це постійний обмін інформацією між окремими працівниками та групами. Цей процес охоплює різноманітні форми

передачі – від простих повідомлень до глибоких ідей та міркувань, і зазвичай залучає значну кількість учасників.

Основні завдання внутрішньої комунікації полягають у такому:

- Забезпечення ефективного інформаційного обміну між учасниками управлінських процесів.
- Активізація емоційної та інтелектуальної взаємодії.
- Формування міцних зв'язків між членами організаційної структури.
- Створення спільного бачення внутрішнього середовища компанії.
- Координація колективної діяльності задля досягнення стратегічних цілей.

Комунікація в управлінні організацією має вирішальне значення, оскільки безпосередньо впливає як на ефективність роботи менеджера, так і на функціонування організації загалом. Цей процес завжди передбачає участь щонайменше двох сторін: ініціатора повідомлення (відправника) та його адресата (одержувача).

Відправник – це особа, яка генерує та передає інформацію, а одержувач – той, хто її сприймає.

Основні елементи комунікаційного процесу включають:

- *Зміст повідомлення* – ключова інформація, яку необхідно передати.
- *Відправника* – джерело комунікації.
- *Канал зв'язку* – засіб, через який передається інформація.
- *Одержувача* – того, хто приймає повідомлення.
- *Зворотний зв'язок* – реакцію, яка дозволяє оцінити ефективність комунікації.

Цей процес можна наочно представити у вигляді схеми, що складається з двох частин: одна відображає дії та характеристики відправника, інша – дії та реакції одержувача.

Комунікатор (відправник) – це особа або джерело, що ініціює передачу інформації. Ним може виступати керівник, окремий працівник, структурний підрозділ, штаб або навіть організація в цілому. Комунікатори функціонують на різних рівнях організаційної ієрархії, а їхні повідомлення можуть бути спрямовані як на внутрішні потреби організації, так і на задоволення запитів зовнішнього середовища.

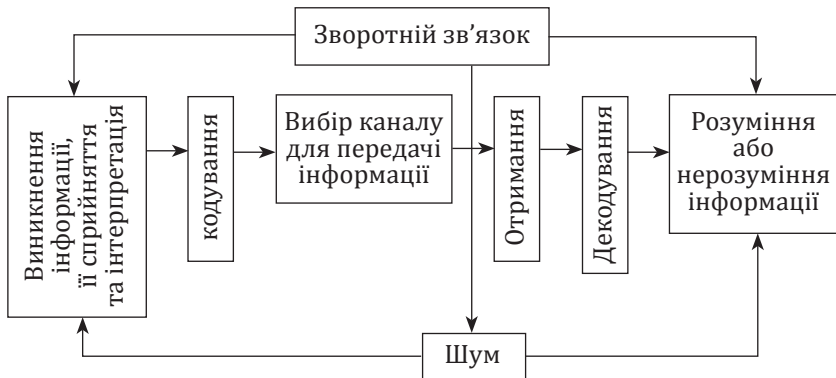


Рис. 1.1. Схема комунікаційного процесу

Одним із ключових етапів комунікаційного процесу є *сприйняття та інтерпретація інформації*, що часто має вирішальне значення. Для комунікатора особисте сприйняття повідомлення формує його власну реальність, яка не завжди відповідає об'єктивній дійсності.

Кодування – це процес, у якому комунікатор перетворює свої думки та наміри у систему символів, що передають зміст повідомлення. Основним інструментом кодування виступає мова, яка дозволяє структурувати інформацію у зрозумілій формі.

Наступним етапом є передача повідомлення через обраний канал зв'язку, який може бути як вербальним (усне чи письмове мовлення), так і невербальним (жести, міміка, візуальні знаки тощо). Для досягнення ефективного розуміння важливо обрати найбільш відповідний канал, який забезпечить чіткість і точність переданої інформації.

Передача інформації через канали зв'язку є наступним етапом комунікаційного процесу, коли результат кодування повідомлення передається одержувачу. Інформація може бути передана як у вербальній формі (усне чи письмове мовлення), так і невербально (жести, міміка, візуальні сигнали). Для досягнення чіткого розуміння змісту повідомлення необхідно обрати оптимальний канал зв'язку, який забезпечить його точне сприйняття.

Канали зв'язку – це засоби, через які здійснюється передача інформації. До них належать:

- особисте спілкування «віч-на-віч»;
- телефонні розмови;
- публічні виступи (наради, конференції);
- цифрові мережі (інтранет, інтернет);
- електронна пошта, аудіовізуальні засоби;
- письмове листування (особисте та офіційне), звіти, накази;

- публічні комунікаційні платформи.

У виборі каналу зв'язку слід урахувувати низку факторів:

1. *Швидкість передачі* – усні та електронні канали, що забезпечують оперативність.

2. *Точність* – письмові засоби дозволяють зберегти точність формулювань.

3. *Зворотний зв'язок* – вербальна комунікація (особливо особиста) дає змогу миттєво оцінити реакцію.

4. *Актуальність* – не всі повідомлення доречні для кожного працівника; конфіденційні дані слід передавати індивідуально.

5. *Придатність* – деякі канали не підходять для певних типів інформації

6. *Вартість* – фінансові витрати можуть впливати на вибір засобу комунікації.

7. *Відповідальність* – письмові повідомлення краще фіксують відповідальність за дії, пов'язані з інформацією.

8. *Спосіб сприйняття* – одні працівники краще сприймають письмову інформацію, інші – усну.

Декодування – це процес, у якому одержувач інтерпретує отримане повідомлення, спираючись на власний досвід, знання та контекст. Якість комунікації залежить від точності кодування та ефективності обраного каналу. Важливо враховувати, що в межах організації можуть існувати професійні жаргони, які впливають на сприйняття інформації.

Одержувач повідомлення – це особа, яка сприймає інформацію, і для ефективного її декодування важливо, щоб вона добре розуміла не лише зміст, а й особистість відправника. Такий рівень розуміння сприяє точному тлумаченню повідомлення в контексті його намірів та емоційного забарвлення.

Зворотний зв'язок виконує функцію перевірки якості комунікації. Менеджер не лише передає інформацію, а й активно контролює, наскільки вона була правильно сприйнята підлеглими та колегами.

У межах *організаційної комунікації* вирізняють дві основні форми:

1. *Формальна комунікація* – це офіційні повідомлення, що мають визначену структуру та регламент (накази, звіти, службові записки тощо).

2. *Неформальна комунікація* – це спонтанний обмін інформацією, який не регулюється офіційними нормами (розмови в кулуарах, під час перерв, у неформальних умовах).

Щоби комунікація – незалежно від її типу – була ефективною, мають бути виконані три базові умови:

- участь щонайменше двох осіб: відправника та одержувача;

- наявність інформації як предмета обговорення;

- здійснення акту передачі повідомлення.

Форми комунікації можуть бути різноманітними:

- пряма реакція (усна відповідь, миттєва дія);

- невербальні сигнали (жести, міміка, кивок голови);

- поведінкові прояви (наприклад, агресія як реакція на незгоду);

- візуальна комунікація (передача ідей через мистецтво, дизайн);

- символічна комунікація (використання знаків, емблем, кольорів).

Функції комунікації в організації охоплюють:

- *інформаційну* – забезпечення доступу до даних, необхідних для прийняття рішень;

- *мотиваційну* – стимулювання працівників до ефективної діяльності через переконання, інструкції, прохання або накази, що сприяють досягненню цілей організації.

Комунікація в межах організації може виконувати низку важливих функцій, що наочно представлено на (рис. 1.2).

На думку Т. М. Бурмаки, *комунікативний процес* – це взаємний обмін інформацією між двома або більше особами. Його головна мета полягає у забезпеченні правильного розуміння змісту повідомлень, які є предметом обміну.

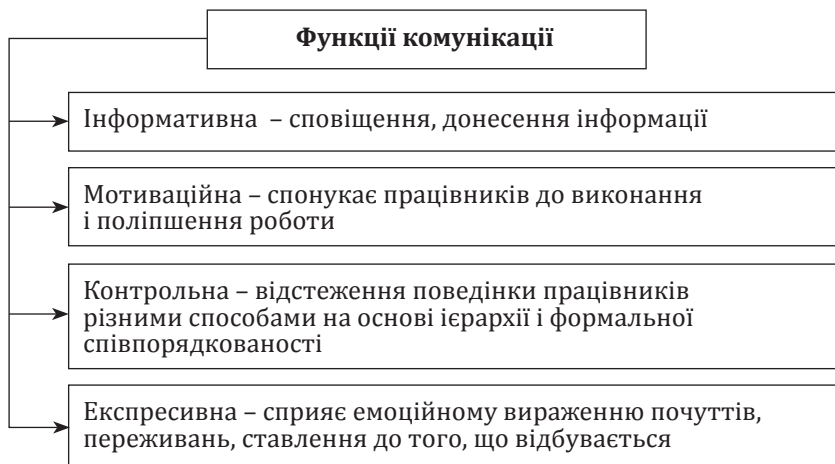


Рис. 1.2. Основні функції комунікації

Водночас сам факт передачі інформації ще не гарантує її ефективного сприйняття [1].

Питання оптимізації комунікативних зв'язків у межах організації набуває дедалі більшої актуальності у контексті створення дієвих управлінських систем. Проте сучасні підходи до підтримки керівників бізнесових і громадських структур у формуванні ефективної комунікації здебільшого орієнтовані на розробку елементів, що мають суб'єктивне походження та залежать від індивідуальних особливостей організаційної структури.

Протіканню ефективного комунікативного процесу можуть перешкоджати різноманітні чинники, що походять від відправника повідомлення. Їх класифікацію наведено на рисунку 1.3.

Комунікація є ключовим елементом функціонування соціальних систем, оскільки вона забезпечує:

- Обмін соціальним досвідом, що сприяє накопиченню знань та навичок.
- Розширення кола взаємодії, що дозволяє інтегрувати нові ідеї та підходи.



Рис. 1.3. Перешкоди, що виникають на етапі формування повідомлення відправником

- Організацію спільних дій, необхідних для досягнення колективних цілей.
- Передачу соціокультурних цінностей, які формують і підтримують ідентичність спільноти.

1.2. Комунікаційний процес, його елементи

Комунікація, як ключовий чинник впливу на соціальні процеси, є складним явищем. Вербальна комунікація розглядається як цілеспрямований процес створення, передавання та інтерпретації повідомлень мовними засобами. Вона реалізується через комунікативний процес, який має динамічний характер, є соціолінгвістичним комплексом і передбачає безперервну взаємодію учасників.

Комунікативний процес виступає формою об'єктивації вербальної комунікації, під час якої учасники взаємодіють

засобами мовного та позамовного коду щодо об'єкта обговорення (референта), створюючи та інтерпретуючи повідомлення (дискурс) відповідно до своїх комунікативних намірів і контексту, застосовуючи стратегії та тактики для досягнення комунікаційних цілей.

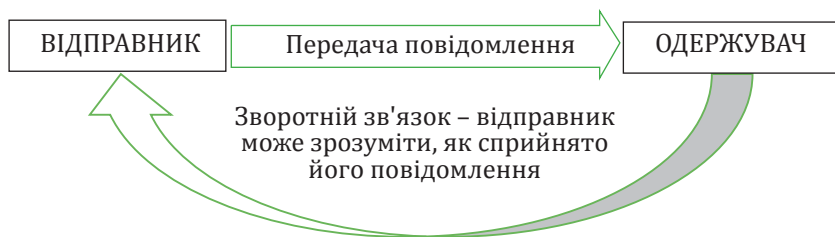


Рис. 1.4. Модель комунікаційного процесу

Комунікаційний процес містить кілька послідовних етапів: виникнення чи добір ідеї; її кодування (перетворення задуму на повідомлення за допомогою мовлення, жестів чи інтонації); визначення каналу передачі (телефонний або електронний зв'язок, відеоматеріали тощо); передача повідомлення; декодування (переклад символів відправника у думки отримувача); аналіз та уточнення змісту; встановлення зворотного зв'язку, коли комуніканти змінюються ролями відправника й одержувача. На рисунку 1.5 представлено графічну модель комунікаційного процесу.

Комунікативний процес, як складний соціолінгвістичний комплекс, включає такі елементи:

1. *Комуніканти* – особи, які беруть участь у процесі комунікації.
2. Вербальний контакт – безпосередній обмін повідомленнями між учасниками.
3. Вербальний (мовний) код, організований у формі повідомлення або дискурсу з урахуванням контексту.
4. Комунікативні ресурси – стратегії та тактики, що застосовуються для досягнення комунікативних цілей.
5. Невербальні (позамовні) коди – жести, міміка, інтонації та інші невербальні засоби передачі інформації.

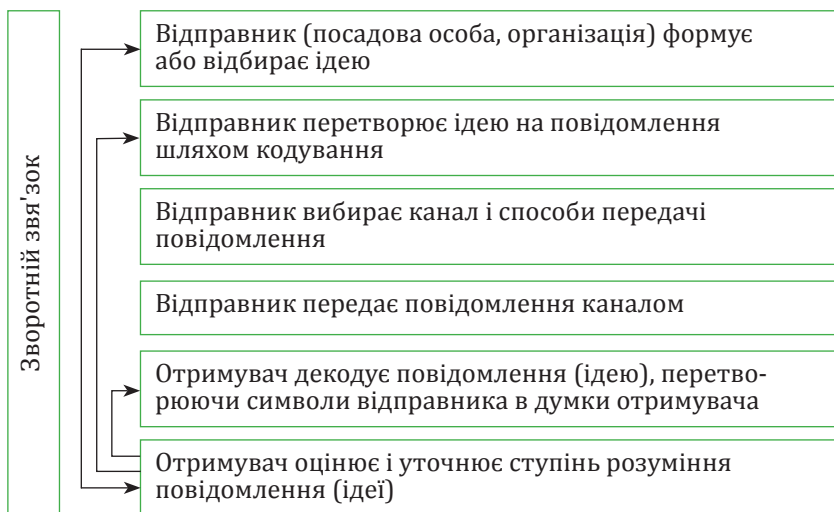


Рис. 1.5. Модель комунікаційного процесу

Комуніканти включають:

- Адресанта (мовця, автора) – джерело повідомлення, особу, яка ініціює комунікацію, кодує її мовними або позамовними засобами і передає адресату.

- Адресата (слухача, читача, інтерпретатора, аудиторію) – кінцевого споживача повідомлення, який приймає його та інтерпретує відповідно до власних когнітивних стратегій і контекстуальних умов.

Комунікант (особа, яка говорить) вступає в комунікацію не як цілісна глобальна особистість, а як «параметризована» особистість (за Н. Арутюною), яка проявляє у комунікативному акті різноманітні ролі та позиції. Саме з урахуванням цих ролей слід оцінювати її висловлювання.

Тому доцільно розглядати комунікативну особистість як парадигму особистостей, що включає різні ролі, позиції та рівні. Кожна з них характеризується специфічними комунікативно-мовними підсистемами та відповідними комунікативними й метакомунікативними ресурсами, які взаємодіють із такими самими підсистемами партнера-комуніканта залежно від соціальних функцій і умов спілкування.

Вербальний контакт – це фрагмент комунікативного процесу, обмежений початком та завершенням вербальної взаємодії двох або більше комунікантів у конкретний час і місце. Під час вербального контакту учасники організовують обмін комунікативними діями, спрямованими на досягнення певної комунікативної мети, дотримуючись принципів та правил комунікативного кодексу відповідної лінгвокультури.

Найзагальніші принципи вербальної взаємодії включають:

- *Принцип увічливості* (взаємна прихильність комунікантів, за Є. Ключевим).

- *Принцип кооперації* (взаємне ефективне оперування інформацією, за Г.-П. Грайсом та Є. Ключевим).

Вербальний (мовний) код – це сукупність мовних засобів, які комуніканти використовують для створення та обміну повідомленнями під час вербальної взаємодії.

Мова як код складається з трьох основних типів мовних ресурсів:

1. *Лексикон (вокабуляр)* – набір слів і словосполучень, що використовуються відповідно до правил граматики для побудови повідомлень.

- *Продуктивний (активний) лексикон* – слова, які мовець може активно використовувати у власному мовленні.

- *Рецептивний (пасивний) лексикон* – слова, які мовець розуміє у мовленні інших.

Кількість слів у рецептивному лексиконі значно перевищує обсяг продуктивного. Наприклад, для носіїв англійської мови з університетською освітою рецептивний словниковий запас становить від 100 до 200 тисяч лексичних одиниць, тоді як продуктивний – близько 3 тисяч, що достатньо для успішного неформального спілкування. Рецептивний запас до 10 тисяч слів дозволяє розуміти лише базові тексти.

2. *ГраMATика* – система правил, за допомогою яких слова поєднуються у речення та повідомлення.

3. *Фонологія* – система звуків мови, що використовується для передачі значень у словах і реченнях.

ГраMATика – це сукупність флексій, службових слів та правил побудови висловлювань (речень), що використовуються для створення повідомлень.

Фонологія – це система звукового оформлення мовлення, яка включає:

1. *Фонем* – звукові одиниці, що відрізняють значення слів, морфем та речень.

– Наприклад, англійське /kəʊld/ («cold» – холодно) і /gəʊld/ («gold» – золото).

2. *Просодичні засоби (супрасегментні)* – наголос, висота, довжина та інтонація, які накладаються на звуковий ланцюг і надають висловлюванню додаткових значень, що окремі фонем не передають.

– Наприклад, стверджувальне речення «Вам нецікаво» із висхідним тоном перетворюється на запитання: «Вам нецікаво?»

Кожна мова має визначену кількість фонем. Наприклад, британська англійська містить 44 фонем: 24 приголосні та 20 голосних (з яких 12 – монофтонги та 8 – дифтонги).

Користування мовним кодом у комунікації

Для ефективного використання мовного коду в комунікації комуніканти повинні володіти навичками основних видів мовленнєвої діяльності:

1. Слухання (аудіювання)

2. Говоріння

3. Читання

4. Письмо

– Усне спілкування передбачає застосування слухання та говоріння.

– Писемна комунікація здійснюється через читання та письмо.

Як зазначає сучасний мовознавець В'ячеслав Кашкін, комунікація займає близько 80% людського життя:

– Аудіювання – 45%

– Говоріння – 30%

– Читання – 16%

– Письмо – 9%

Повідомлення – організована сукупність смислів (знань, інформації), яка включає:

1. Компонент світу – те, що мовець пропонує дізнатися.

2. Компонент мовця – ставлення мовця до переданої інформації.

Повідомлення кодується адресантом за допомогою мовного та позамовного кодів, передається каналом комунікації, а адресат його розкодує та інтерпретує.

Канал комунікації – шлях фізичного передавання повідомлення, засіб його передачі.

За словами українського вченого Георгія Почепцова, людська комунікація найчастіше відбувається через два основні канали:

1. Вербальний канал – усне або писемне слово.
2. Візуальний канал – зорові сигнали, жести, міміка.

У межах цих каналів у людини сформувалися найрозвиненіші механізми продукування та аналізу повідомлень, доповнені апаратами запам'ятовування.

– Наприклад, собака може розрізняти понад 40 тис. запахів, тоді як людина не здатна точно запам'ятовувати запахи та смаки.

Вербальний та візуальний канали комунікації

Вербальний канал спирається на лексично виокремлені одиниці, які відповідають реаліям об'єктивного світу. Це формує великий лексичний запас, з якого можна створити нескінченну кількість повідомлень.

Візуальний канал не має таких елементарних одиниць, що робить його більш універсальним для сприйняття інформації. Для розуміння повідомлення, переданого цим каналом, не потрібно знати попередній «список одиниць». Через це візуальне повідомлення може мати більше інформаційних прочитань, тобто давати додаткові значення, які мовець не мав наміру передавати.

– Наприклад, телебачення вважається багатшим каналом повідомлень, оскільки під час прямого ефіру може транслювати інформацію, що не планувалася мовцем.

Орієнтація повідомлення та зворотний зв'язок

Повідомлення завжди спрямоване на конкретного адресата.

У комунікації завжди присутній зворотний зв'язок – реакція адресата, яка повертається до адресанта. Це дозволяє:

- Відбирати теми, які цікаві співрозмовнику.
- Використовувати фільтри, наприклад:
 - фільтр інтересів – відбір повідомлень, що відповідають інтересам адресата;

- цензурний фільтр – юридичний або психологічний контроль змісту;
- фільтр недовіри – оцінка надійності отриманої інформації.

Висновок: під час комунікації завжди відбувається відбір повідомлень як на рівні адресанта, так і на рівні адресата. Адресант ніколи не передає все, а лише частину повідомлення у конкретний момент часу.

Дискурс як носій повідомлення

Дискурс є предметно-знаковим носієм повідомлення.

За теорією Ф. Бацевича, дискурс – це:

- тип комунікативної діяльності;
- інтерактивне явище;
- мовленнєвий потік, що може проявлятися в усній, писемній та паралінгвальній формах;
- відбувається в межах конкретного каналу спілкування;
- регулюється стратегіями та тактиками учасників спілкування.

Дискурс можна розглядати як мову, занурену в контекст спілкування.

Його кінцевою реалізацією є текст, або «зупинений дискурс».

Елементарною одиницею дискурсу є мовленнєвий акт (МА):

- цілеспрямована мовленнєва дія;
- здійснюється відповідно до принципів і правил мовленнєвої поведінки певного мовного колективу;
- реалізує комунікативну інтенцію мовця;
- мовною формою МА є речення.

Невербальний (позамовний) код

Невербальний код – це сукупність позамовних засобів:

- жестів, рухів, голосових ефектів тощо, які наділяються символічними функціями для створення та обміну повідомленнями.

Крім комунікативної функції, ці засоби можуть виконувати й інші ролі:

- скажімо, кашель фізіологічно допомагає прочистити горло, а у комунікативній ситуації може сигналізувати мовцю припинити передачу повідомлення.

Особливості невербальних засобів:

- Універсальні та національно-специфічні ознаки: один і той самий жест у різних культурах може мати різні, іноді протилежні значення.
- Кивання головою: у багатьох культурах означає «так», а в болгарській – «ні».
- Усмішка: в англomовних культурах зазвичай символізує задоволення, а в деяких азійських – маскує збентеження або нерішучість.

Висновок: незнання культурно-специфічних значень невербальних засобів може спричинити комунікативні бар'єри у міжкультурному (міжмовному) спілкуванні.

Комунікативні ресурси (КР)

Комунікативні ресурси (КР) – це сукупність мовленнєвих та немовленнєвих дій комунікантів у межах вербального контакту, спрямованих на досягнення комунікативної мети або стратегічного результату певного комунікативного акту.

До комунікативних ресурсів належать:

- комунікативні стратегії – загальні підходи до досягнення мети спілкування,
- комунікативні тактики – конкретні прийоми і способи реалізації стратегії.

Комунікативні ресурси безпосередньо пов'язані з комунікативною поведінкою мовців і визначають ефективність передачі та сприйняття повідомлення.

1.3. Моделі комунікації в організаціях

Управлінський комунікаційний процес – це система передачі інформації між окремими особами або групами через різноманітні канали. Його форма змінюється залежно від кількості учасників, обраних засобів зв'язку, стратегій та поставлених цілей. Саме тому існує широкий спектр моделей комунікації, які умовно поділяються на дві основні категорії:

1. *Аналітичні (дослідницькі) моделі*, що мають на меті пояснення механізмів комунікації.

2. *Практичні моделі*, які у спрощеній формі відображають реальні управлінські процеси взаємодії.

Серед найвідоміших моделей варто згадати концепції Аристотеля, Г. Лассвела, Шеннона-Вівера (та її розширену версію – модель Де Флюера), Н. Вінера, Осгуда-Шрамма, Р. Левіджа, Дж. Стейнера та К. Філла, кожна з яких по-своєму інтерпретує структуру та динаміку комунікаційного процесу в управлінні.

Першу відому модель управлінської комунікації розробив давньогрецький філософ Аристотель. У своїй праці «Риторика» він визначив, що процес спілкування складається з трьох основних компонентів: мовця, теми, яку він висвітлює, та слухача, до якого звертається. Ця структура демонструє базову схему комунікації, яку можна зобразити графічно (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Модель комунікації Аристотеля

У межах грецької риторичної традиції три базові елементи комунікації – мовець, повідомлення та слухач – зберігали актуальність протягом століть. У дещо зміненому вигляді вони використовувалися в середньовіччі та залишалися основою комунікативного процесу аж до початку XX століття. Лише з появою масових засобів комунікації – таких як кіно, радіо, телебачення та цифрові медіа – виникла потреба у вдосконаленні та розширенні методів управлінської комунікації.

У 1948 році американський дослідник Гарольд Лассвел, спираючись на досвід інформаційної роботи в армії під час Другої світової війни, запропонував нову модель комунікації. Вона базується на п'яти ключових запитаннях: хто передає повідомлення, що саме передається, яким каналом здійснюється передача, кому адресовано повідомлення, та який ефект воно має. Ця формула стала першою системною моделлю, яка одночасно описує структуру управлінського комунікаційного процесу, методи його аналізу та окремі компоненти менеджменту (див. табл. 1.8).

Відповідно до структури, запропонованої Г. Лассвелом, управлінські комунікації можна досліджувати через п'ять ключових аспектів, кожен з яких відповідає на конкретне запитання:

1. Хто? Аналіз цього компонента передбачає вивчення комунікатора – особи або джерела, що ініціює повідомлення

Комунікаційна модель Г. Лассвела (1948 р.) [53]

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

(наприклад, менеджера). Важливо також дослідити чинники, які запускають і спрямовують комунікаційний процес.

2. Що? Тут увага зосереджується на змісті повідомлення, його емоційному забарвленні, а також на частоті повторення інформації через різні канали. Доцільним є використання статистичних методів для оцінки інформаційного навантаження.

3. Яким каналом? Цей етап включає аналіз засобів передачі інформації – від особистих комунікацій до мас-медіа. Важливо обрати найбільш ефективну форму подання повідомлення, яка буде зрозумілою та прийнятною для цільової аудиторії.

4. Кому? Необхідно дослідити характеристики аудиторії: чи це індивідуальні отримувачі, публіка, масова чи спеціалізована група, або організаційна структура. Такий аналіз дозволяє підвищити результативність управлінської комунікації.

5. З яким ефектом? Завершальний етап передбачає оцінку впливу повідомлення – чи викликало воно інтерес, чи було правильно сприйняте, та які зміни відбулося в поведінці або ставленні отримувача.

Ця модель дозволяє комплексно досліджувати управлінську комунікацію, поєднуючи структурний аналіз із практичними методами оцінки ефективності.

У 1968 році Гарольд Лассвел здійснив перегляд своєї первинної моделі комунікації, запропонувавши її оновлену та більш деталізовану версію. Ця модернізована модель також базується на системі запитань, що описують комунікативний процес, однак їх кількість і зміст були розширені. Новий підхід включає такі ключові компоненти:

Хто? – джерело повідомлення.

З яким наміром? – ціль або мотивація комунікатора.

В якій ситуації? – контекст, у якому відбувається комунікація.

З якими ресурсами? – доступні засоби та інструменти.

З якою стратегією? – обрана модель впливу або подання інформації.

На яку аудиторію? – цільова група отримувачів.

З яким результатом? – очікуваний ефект або реакція.

Ця розширена структура дозволяє глибше аналізувати управлінські комунікації, враховуючи не лише технічні аспекти передачі інформації, а й стратегічні, психологічні та соціальні чинники.

Таблиця 1.2

Удосконалена комунікаційна модель Г. Лассвела (1968 р.) [53]

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

Модель комунікації, запропонована Г. Лассвелом, виконує подвійну функцію: вона слугує інструментом для аналізу комунікативного процесу, так і як основа для побудови детального плану управлінських дій. Саме ця універсальність становить її ключову перевагу. Водночас модель має і певні обмеження. Зокрема, вона є односторонньою, тобто передбачає лише передачу повідомлення без урахування реакції отримувача. Відсутність механізму зворотного зв'язку не дозволяє повною мірою охопити двосторонню природу комунікації, що є критично важливою в сучасному управлінському середовищі.

Третя модель комунікації, запропонована Клодом Шенноном і Ворреном Вівером у 1949 році, базується на аналогії з телефонним зв'язком. Вона ілюструє ситуацію, коли двоє людей, що живуть у різних країнах і розмовляють різними

мовами, змушені вирішити спільне питання по телефону. При цьому зв'язок нестабільний, а час розмови обмежений. Саме таку складну комунікативну ситуацію автори намагалися описати у своїй математичній теорії зв'язку, яка стала основою для технічного аналізу процесу передачі інформації.

Модель Шеннона-Вівера дозволяє дослідити, як повідомлення проходить шлях від джерела до отримувача через канал зв'язку, враховуючи можливі перешкоди (шум) та втрати інформації. Вона стала фундаментом для подальших досліджень у сфері інформаційної теорії та масових комунікацій.

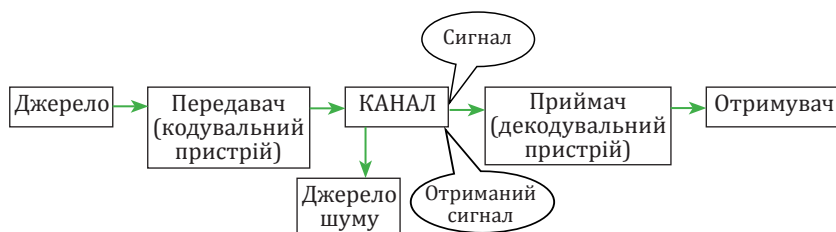


Рис. 1.7. Комунікаційна модель Шеннона-Вівера (1949 р.) [51]

У процесі розробки математичної моделі комунікації дослідники враховували, що передача інформації часто супроводжується різноманітними перешкодами – так званими «шумами», які виникають у каналі зв'язку. Ці перешкоди можуть бути спричинені обмеженим частотним діапазоном, технічними несправностями або труднощами у взаєморозумінні між абонентами. У таких умовах учасники комунікації прагнуть передати якомога більше змістовної інформації, використовуючи доступні ресурси зв'язку.

Аналогічні проблеми спостерігаються і в телеграфних та радіосистемах, де шуми технічно розглядаються як викривлення сигналу, що спотворює зміст повідомлення. Основна мета математичної теорії комунікації, запропонованої К. Шенноном, полягала в тому, щоб відокремити корисну інформацію від шумів.

Одним із ключових рішень цієї проблеми стало поняття надмірності – повторення окремих елементів повідомлення з метою компенсації втрат, спричинених шумами. Наприклад,

у природній мові надмірність проявляється в тому, що навіть при втраті частини слів основний зміст повідомлення залишається зрозумілим. Вважається, що людські мови приблизно на 50% є надмірними, тобто можна вилучити половину слів із тексту, і при цьому збережеться загальне розуміння.

Однак існує межа допустимого рівня шуму: якщо він перевищує критичний поріг, здатність до сприйняття повідомлення різко знижується. Особливо це актуально, коли інформація передається за допомогою малознайомого або складного коду – в таких умовах навіть незначні перешкоди можуть призвести до комунікаційної невдачі.

Математична теорія зв'язку, розроблена Клодом Шенноном, зосереджується не на змісті повідомлення, а на його кількісних характеристиках. Для дослідника не має значення, що саме передається – важливо, скільки інформації міститься в потоці. На його думку, інформація є антиподом невизначеності: чим більше інформації в системі, тим вищий рівень її впорядкованості. Водночас надмірний обсяг інформації може спричинити зворотний ефект – виникнення інформаційного шуму, який ускладнює сприйняття.

Оновлена модель Шеннона-Вівера, представлена у 1999 році, є однією з найдеталізованіших у контексті економетричного аналізу управлінських комунікацій. Вона належить до групи математичних моделей і включає поняття «шуму» (*noise*), тобто розсіювання кількісних і якісних характеристик інформаційного потоку. З економічної точки зору, ця модель є лінійною та односторонньою, а рівень шуму зростає пропорційно степеневій функції часу.

У межах цієї концепції ефективність управлінської комунікації прямо залежить від кількості повідомлень, які генерує відправник. Однак із плином часу обсяг переданої інформації зменшується, що впливає на її сприйняття. Тому чим більше повідомлень у різні часові моменти надсилає менеджер, тим вища ймовірність того, що отримувач буде залучений до процесу комунікації.

У межах моделі Шеннона-Вівера встановлюється прямий зв'язок між кількістю осіб, які отримали повідомлення, та ефективністю комунікації – за умови застосування персона-

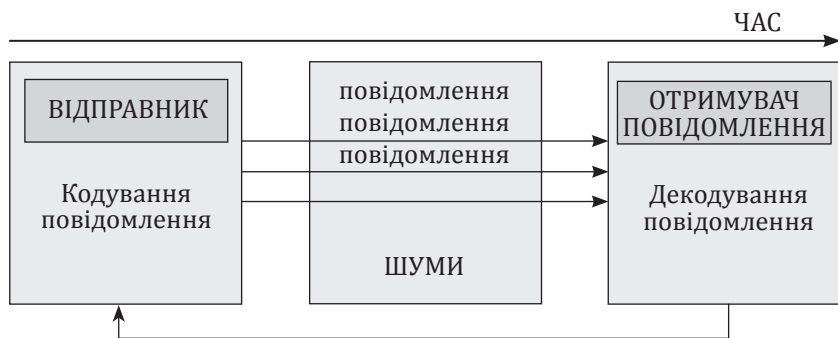


Рис. 1.8. Оновлена комунікаційна модель Шеннона-Вівера (1999 р.) [48]

лізованого, цілеспрямованого менеджменту. Її ключова перевага полягає в тому, що вона вперше акцентує увагу на таких параметрах, як швидкість та обсяг переданої інформації.

Однак ця модель має і суттєві обмеження. По-перше, вона є надто технічною та механістичною: комунікаційний процес розглядається як передача сигналу, де учасники – лише функціональні ролі «відправника» і «отримувача». По-друге, модель не враховує зміст повідомлення, зосереджуючись виключно на його кількісних характеристиках. Такий підхід ускладнює аналіз емоційного, соціального та контекстуального аспектів управлінської комунікації.

Наступна модель управлінських комунікацій Р. Левіджа та Дж. Стейнера передбачає, що процес впливу на адресата розбито на чотири послідовні етапи: усвідомлення, ставлення, перший контакт, повторний контакт. Економічна ефективність комунікаційного процесу визначається через дві змінні (рис. 1.6). Основним недоліком моделі Р. Левіджа та Дж. Стейнера є те, що автори не здійснили її економетричного опису.

Представлена модель є важливою концепцією в управлінських комунікаціях, яка акцентує увагу на взаємозв'язку між комунікатором, повідомленням, каналом передачі та контекстом управлінської ситуації. Вона розглядає комунікацію не лише як передачу інформації, а як інструмент управлінського впливу, що враховує організаційні цілі, мотивацію учасників і очікувані результати. Ця модель особливо корисна

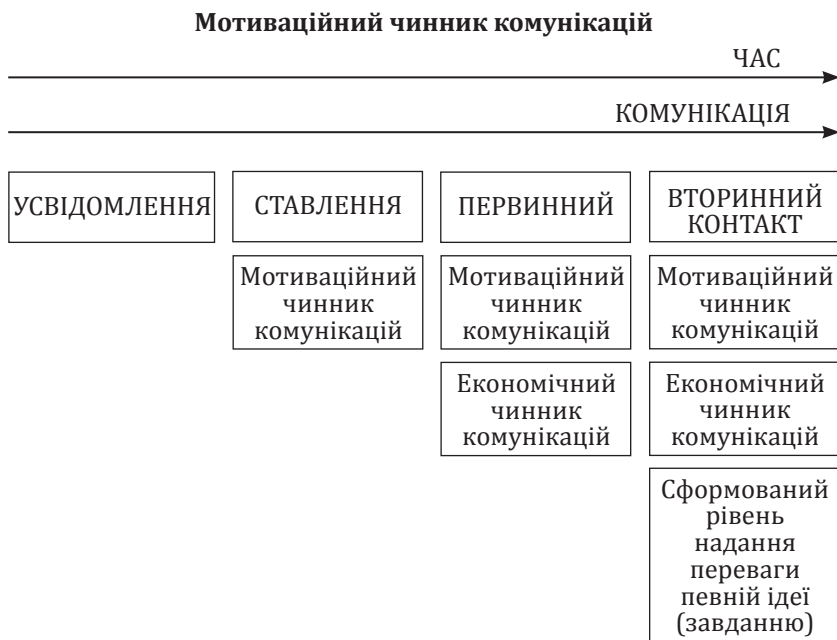


Рис. 1.9. Комунікаційна
модель Р. Левіджа та Дж. Стейнера [49]

для аналізу: управлінських рішень, внутрішньої комунікації в організаціях, стратегічного планування інформаційних потоків.

1.4. Сутність поняття «комунікативний менеджмент».

Основні категорії комунікативного менеджменту

У практичній площині термін «комунікаційний менеджмент» найчастіше застосовують для позначення комплексу методів і принципів управління комунікаційними каналами з метою підвищення результативності роботи учасників організації (групи, відділу, команди) задля досягнення спільної мети. Таким чином, комунікаційний менеджмент виступає прикладною дисципліною, зорієнтованою на соціальний аспект, яка пропонує рекомендації та пояснення

щодо непрямого впливу на персонал для формування «енергії змін», створення сприятливого мікроклімату й зміцнення лояльності членів організації [18]. Водночас, на відміну від «психології управління», він не прагне контролювати свідомість співробітників за допомогою якісних методів, а використовує раціональні інструменти – аналіз інформації, прогнозування, консультування та методи управління інформаційними потоками, спрямовані на досягнення визначених цілей.

Згідно з поглядами фахівців, комунікаційний менеджмент – це система методів, принципів, інструментів і форм впливу, що сформувалася на основі глобального досвіду, яка спрямована на оптимізацію інформаційної взаємодії між працівниками, групами або організаціями. Його мета – забезпечити ефективне спілкування для вирішення як стратегічних, так і тактичних завдань.

Це поняття ґрунтується на таких ключових положеннях:

- комунікаційний менеджмент акцентує увагу не на технічних аспектах чи комунікаційних моделях (згаданих у підрозділі 7.1), а на соціальному вимірі взаємодії.

- його головна функція – управлінський вплив на учасників організаційного процесу: окремих осіб, групи, департаменти чи команди.

- на практиці застосовуються раціональні прикладні інструменти: методи, прийоми, принципи, засоби, процеси та форми управління.

Комунікаційний менеджмент охоплює низку ключових функцій:

- *Аналітико-прогностична* – спрямована на аналіз змісту процесів і явищ, виявлення актуальних тенденцій та прогнозування їхнього розвитку.

- *Організаційно-управлінська* – забезпечує реалізацію завдань і цілей організації відповідно до затверджених стратегій, програм і планів.

- *Комунікаційно-інформаційна* – покликана покращити рівень порозуміння та узгодженості між учасниками організаційного процесу.

- *Консультативно-методична* – сприяє впровадженню найкращих світових практик у сфері комунікаційного управління.

Термін «комунікаційний менеджмент» зазвичай використовується практиками для опису методів, що сприяють ефективному виконанню завдань учасниками організації – тобто групи осіб, чия діяльність цілеспрямовано координується менеджером задля досягнення спільної мети або конкретних цілей.

Реалізація комунікаційного менеджменту в компанії передбачає дотримання таких базових умов:

- наявність щонайменше двох працівників, які ідентифікують себе як частину однієї команди;
- існування хоча б однієї спільної мети;
- готовність членів групи співпрацювати для досягнення важливої для них цілі.

Кожна організація, виходячи з цих основ, доповнює їх власними структурними елементами та характеристиками, формуючи унікальну систему комунікаційного правління (рис. 1.10.).

Кожна організація включає різноманітні структурні компоненти, як-от відділи, служби, департаменти, робочі групи, менеджери та окремі виконавці. Їхня діяльність регламентується функціональними обов'язками та системою взаємовідносин, що формуються відповідно до ієрархічної або поліархічної моделі управління, а також згідно з офіційними



Рис. 1.10. Система комунікаційного менеджменту

та неформальними нормами поведінки (зокрема корпоративними кодексами).

У межах комунікаційного менеджменту ці елементи поділяються на дві основні складові:

Формальна структура – охоплює офіційний розподіл ролей, функцій і сфер відповідальності між учасниками організації, а також ті службові зв'язки, що виникають у процесі виконання професійних обов'язків.

Неформальна структура – регулює діяльність самостійних ініціативних груп, що виникають на основі робочих контактів, дружніх стосунків, професійних навичок, спільного етнічного походження, релігійних переконань, давніх знайомств, здобутих під час навчання, а також інших соціальних інтересів.

Поєднання формальної та неформальної структур в межах компанії формує особливу організаційну систему – цілісне утворення, що складається з взаємопов'язаних елементів, характеристик і базових умов, і має нові якісні властивості, які не зводяться до суми ознак окремих компонентів.

Засновником концепції комунікаційного менеджменту вважається американський соціальний психолог Дуглас Мак-Грегор, доктор філософії Гарвардського університету. У результаті своїх досліджень він сформулював теорію управління, відому як «Теорія X і Теорія Y», яка класифікує управлінські підходи на два основні типи.



Рис. 1.11. Теорія комунікаційного менеджменту («Теорія X і теорія Y») Дугласа Мак-Грегора [22].

Згідно з концепцією Дугласа Мак-Грегора, існують два підходи до управління, які відображають різні уявлення керівників про своїх працівників. У моделях типу «Х» вважається, що співробітники уникають роботи та відповідальності, тому їх потрібно постійно контролювати, стимулювати через покарання та нагляд. Натомість у моделях типу «Y» праця сприймається як природна частина життя, а працівники – як активні, самостійні особистості, які прагнуть самореалізації, охоче беруть на себе відповідальність і мотивовані внутрішньо.

На основі своїх досліджень Мак-Грегор дійшов висновку, що управління за принципами типу «Y» є значно ефективнішим. Він також підкреслив, що сучасні організації недостатньо використовують інтелектуальний потенціал своїх працівників. Тому ключовим завданням менеджера є створення таких умов, за яких співробітник, працюючи на досягнення цілей компанії, одночасно реалізовує і власні життєві цілі.

Запитання для самоконтролю

1. Як можна визначити поняття «комунікація» в загальному розумінні?
2. Які умови є необхідними для ефективного здійснення комунікації?
3. Які соціальні функції виконує комунікація в суспільстві?
4. Чим відрізняється комунікація від інформаційного обміну?
5. Які основні елементи входять до складу комунікаційного процесу?
6. Яку функцію виконує «відправник» у комунікаційному процесі?
7. Які чинники можуть заважати ефективному обміну інформацією?
8. Як можна покращити якість комунікації в команді або організації?
9. Чим відрізняються дослідницькі моделі комунікації від прикладних?
10. Які елементи включає модель Лассвела і як вони впливають на управлінське спілкування?
11. Як модель Осгуда-Шрамма відображає двосторонній характер комунікації?
12. Чому важливо враховувати тип моделі при побудові комунікаційної стратегії в організації?

13. Наведіть приклад управлінської ситуації, де доречно застосувати модель Шеннона-Вівера.

14. Які існують різновиди та форми комунікаційної взаємодії?

15. У чому полягає основна відмінність між теорією Х і теорією Y?

Тестові завдання

1. *Що таке комунікація?*

- а) процес прийняття управлінських рішень;
- б) передача технічної інформації;
- в) обмін інформацією між людьми з метою досягнення взаєморозуміння;
- г) збір статистичних даних.

2. *Який елемент комунікаційного процесу відповідає за створення та передачу повідомлення?*

- а) одержувач;
- б) відправник;
- в) шум;
- г) контекст.

3. *Що таке комунікаційний процес у бізнесі?*

- а) передача документів між підрозділами;
- б) процес обміну інформацією з метою розв'язання проблеми;
- в) налагодження технічних засобів зв'язку;
- г) використання реклами.

4. *Хто у комунікаційному процесі є відправником?*

- а) тільки директор;
- б) лише підрозділ маркетингу;
- в) особа, група чи організація, що генерує ідеї та передає інформацію;
- г) клієнт, який отримує послуги.

5. *Що означає термін «повідомлення» у моделі комунікації?*

- а) будь-яка усна розмова;
- б) інформаційна ідея, закодована за допомогою символів;
- в) реклама товарів;
- г) електронний лист.

6. *Що є основною метою дослідницьких моделей комунікації?*

- а) спрощення управлінських процесів;
- б) побудова організаційної структури;
- в) пояснення комунікаційних процесів;
- г) розробка рекламних кампаній.

7. *Яка модель комунікації є найдавнішою?*

- а) модель Лассвела;

- б) модель Шеннона-Вівера;
- в) модель Аристотеля;
- г) модель Левіджа-Стейнера.

8. *Яка мета комунікаційного менеджменту в організації?*

- а) збільшення прибутку будь-якою ціною;
- б) забезпечення ефективного обміну інформацією;
- в) контроль за дисципліною працівників;
- г) зменшення кількості зустрічей.

9. *Яке твердження найточніше описує працівника згідно з теорією Х?*

- а) прагне самореалізації через працю;
- б) уникає відповідальності та роботи;
- в) ініціативний і творчий;
- г) мотивований внутрішньо.

10. *Який стиль управління відповідає теорії Y?*

- а) авторитарний;
- б) контролюючий;
- в) демократичний;
- г) репресивний.

ТЕМА 2

ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУНІКАЦІЇ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

- 2.1. Сутність інформації та її роль у бізнес-середовищі
- 2.2. Види інформації та джерела її отримання на підприємстві
- 2.3. Особливості використання інформації на верхньому, середньому, низовому рівнях менеджменту
- 2.4. Інформаційна безпека підприємства

2.1. Сутність інформації та її роль у бізнес-середовищі

У сучасних умовах розвитку цивілізації людство перебуває у фазі, яку часто окреслюють як «інформаційне суспільство», для якого характерним є безперервне зростання обсягів інформаційних потоків, підвищення швидкості обміну даними та розширення можливостей їх поширення у глобальному масштабі.

Інформація перетворилася на один із ключових стратегічних ресурсів, що визначає не лише рівень розвитку окремої особистості як унікального соціального суб'єкта, а й траєкторію прогресу суспільства в цілому. Вона виступає основою для формування знань, прийняття управлінських рішень, координації дій та створення інноваційних продуктів.

У контексті сучасного бізнес-середовища інформація має особливо вагоме значення, оскільки саме вона забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктом управління (керівником, менеджментом, власником бізнесу) та об'єктом управління (підприємством, його структурними підрозділами чи окремими бізнес-процесами). Володіння актуальною, достовірною та своєчасною інформацією стає передумовою для формування конкурентних переваг, оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Загалом *інформація* виступає предметом дослідження широкого кола наукових дисциплін, кожна з яких надає цьому поняттю власного змістового наповнення та інтерпретаційних відтінків. У філософії інформацію розглядають як особливу форму відображення об'єктивної реальності у свідомості суб'єкта, що відтворює сутність, властивості та взаємозв'язки предметів і явищ навколишнього світу. В інформатиці цей термін використовується для позначення певного повідомлення або сукупності даних, які зменшують рівень невизначеності знань про стан об'єкта чи процесу та слугують основою для вирішення конкретного завдання чи проблемної ситуації.

Кібернетика, як наука про загальні закономірності процесів управління та передавання сигналів у складних організованих системах (технічних пристроях, біологічних організаціях та соціальних структурах), вивчає інформацію у контексті її здатності бути сприйнятою, збереженою, переробленою та переданою за допомогою відповідних комунікаційних каналів. У межах цього підходу інформація розглядається як ключовий чинник, що визначає поведінку та функціонування системи, спрямовуючи її діяльність у заданому напрямі.

З позицій управлінської діяльності інформація – це структурована та впорядкована сукупність відомостей про стан внутрішніх процесів організації та ситуацію у зовнішньому середовищі. Володіння такою інформацією створює для керівників усіх рівнів можливість орієнтуватися у складних і динамічних умовах, здійснювати своєчасний аналіз ситуації та приймати ефективні управлінські рішення, що забезпечують результативність функціонування підприємства та його адаптивність до змін ринкових умов.

Щоб інформація виконувала свої функції у процесі управління підприємством максимально результативно, вона повинна відповідати комплексу чітко визначених вимог. Дотримання цих вимог забезпечує її високу практичну цінність, достовірність та придатність для використання у прийнятті ефективних управлінських рішень (таблиця 2.1).

Таким чином, у сучасній системі управління підприємством інформація, яка відповідає наведеним вимогам, стає потужним інструментом для підтримки стратегічних і тактичних рішень, підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення конкурентоспроможності організації.

Таблиця 2.1

**Основні вимоги до інформації
в сучасній системі управління підприємством**

№ з/п	Вимога	Академічне визначення
1	Точність	Відображення інформаційними даними реально-го стану об'єкта управління, процесів і явищ без викривлень чи суб'єктивних нашарувань, що забезпечує її достовірність та адекватність для прийняття управлінських рішень.
2	Періодичність надходження	Регулярне та своєчасне оновлення інформаційних потоків, що надходять до користувача раніше, ніж відбулися істотні зміни у ситуації, яку вони описують, з метою збереження їх актуальності та практичної цінності.
3	Своєчасність (оперативність)	Наявність інформації у розпорядженні користувача саме у момент, коли вона необхідна для формування оптимального управлінського рішення, що дозволяє швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни.
4	Достатність (повнота)	Обсяг інформаційних відомостей, який є мінімально необхідним, але достатнім для об'єктивної оцінки ситуації, вибору варіантів дій та ухвалення рішення на відповідному рівні управління, без надмірного інформаційного перевантаження.
5	Важливість (корисність)	Ступінь значущості інформаційних даних для вирішення конкретних завдань управління та досягнення цільових показників, що передбачає відсутність несуттєвих або зайвих відомостей у потоці повідомлень.
6	Доступність для розуміння	Подання інформації у формі, що є зрозумілою, логічно структурованою та зручною для інтерпретації без потреби у складній додатковій обробці чи поясненні.
7	Можливість порівняння	Стандартизоване та структуроване представлення інформаційних даних, яке дає змогу здійснювати їх зіставлення з іншими джерелами для перевірки достовірності та забезпечення комплексності аналізу.
8	Готовність до використання	Оформлення інформації у такому вигляді, що дозволяє безпосередньо застосовувати її у процесі управління без додаткової технічної або аналітичної обробки.

У сучасних умовах господарювання своєчасне отримання достовірної інформації набуває статусу одного з ключових чинників ефективного функціонування підприємства. Досвід багаторічної практики управління свідчить, що навіть часткова, але своєчасно отримана інформація, здатна принести значно більшу користь для прийняття управлінських рішень, ніж повний обсяг відомостей, який надходить із затримкою. Це зумовлено тим, що оперативність інформаційних потоків безпосередньо впливає на швидкість реагування керівництва на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а отже – і на конкурентоспроможність організації.

У зв'язку з цим постає завдання не лише забезпечення підприємства точною та своєчасною інформацією, але й формування здатності керівного персоналу здійснювати її комплексний аналіз, обґрунтовувати на її основі висновки та своєчасно впроваджувати відповідні управлінські заходи. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити стабільність розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Водночас варто наголосити, що в сучасному бізнес-середовищі вартість процесів, пов'язаних зі збором, обробкою, зберіганням та наданням інформації, демонструє стійку тенденцію до зростання. Це обумовлює необхідність впровадження економічно обґрунтованих систем управління інформаційними ресурсами, здатних оптимізувати витрати при збереженні високого рівня якості інформаційного забезпечення.

Відсутність належної інформації унеможливорює для керівників усіх рівнів управлінської ієрархії формування та прийняття обґрунтованих, економічно доцільних і стратегічно виважених управлінських рішень. У зв'язку з цим кожний суб'єкт господарювання повинен здійснити економічну оцінку доцільності та рентабельності отримання того чи іншого виду інформації, враховуючи сукупність витрат, пов'язаних із її пошуком, збором, обробкою, зберіганням та передачею.

Інформація, виконуючи функцію зменшення або повного усунення невизначеності у процесах управління, одночасно забезпечує задоволення ключових потреб у координації та регулюванні бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві. З огляду на це, першочерговим завданням є визначення

комплексної номенклатури інформаційних даних, що дають якісну та кількісну характеристику об'єктів управління та відображаються у системі чітко сформульованих показників діяльності підприємства.

Крім того, особливого значення набуває встановлення оптимальної періодичності надходження таких даних, що дозволяє своєчасно відслідковувати динаміку соціально-економічних процесів у межах конкретного суб'єкта господарювання, а також забезпечення належної оперативності їх обробки з метою формування нової, аналітично опрацьованої інформації. Важливим елементом є і регламентація термінів доведення прийнятих управлінських рішень до безпосередніх об'єктів управління, що дає змогу зменшити часові затримки у виконанні стратегічних та тактичних завдань підприємства.

Підсумовуючи викладене, доцільно наголосити, що інформація виступає водночас і предметом, і кінцевим результатом будь-якої науково-дослідної діяльності, незалежно від галузі знань чи сфери практичного застосування. У контексті сучасного бізнес-середовища вона набуває стратегічного значення, оскільки саме інформаційні потоки забезпечують сталий та ефективний взаємозв'язок між керуючою та керованою підсистемами організаційної структури управління, а також між окремими її елементами.

Цей взаємозв'язок реалізується через постійний обмін даними, що охоплює збір, передавання, зберігання, обробку та інтерпретацію відомостей, необхідних для прийняття управлінських рішень. З огляду на це, інформація є невід'ємно інтегрованою у процеси комунікації, які виступають ключовим механізмом функціонування будь-якої соціально-економічної системи. Без належно організованих комунікативних процесів, що ґрунтуються на своєчасному та достовірному інформаційному забезпеченні, неможливо досягти належного рівня координації, синхронізації та узгодженості дій усіх структурних елементів підприємства чи організації.

Інформація не лише формує основу наукового пізнання, а й виступає фундаментальною категорією управління, яка визначає якість і результативність функціонування всієї системи взаємодії у сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку інформаційних технологій.

2.2. Види інформації та джерела її отримання на підприємстві

Роль і значення інформації у функціонуванні системи управління сучасними підприємствами та організаціями надзвичайно важко переоцінити, оскільки вона одночасно є як результатом управлінської діяльності, так і її першопричиною. Управління, своєю чергою, постає як цілеспрямований процес, що неможливий без належного інформаційного забезпечення, адже будь-який бізнес-процес вимагає постійного збору, аналізу, обробки та інтерпретації даних.

Ефективність функціонування системи управління безпосередньо корелює з обсягом наявної інформації, її достовірністю, актуальністю, повнотою та здатністю задовольняти конкретні потреби суб'єктів управління. Важливо також, щоб інформація була спрямована на вирішення визначених завдань, а її використання здійснювалося цільовим чином, уникаючи надлишкових або неструктурованих відомостей, які можуть уповільнити процес прийняття рішень.

Зважаючи на те, що кожне підприємство у своїй повсякденній діяльності генерує, отримує та обробляє значні масиви даних, постає об'єктивна потреба у їх систематизації та впорядкуванні. Саме тому виникає необхідність у науково обґрунтованій класифікації інформації за різними критеріями, як-от джерело походження, зміст, форма подання, ступінь достовірності, оперативність, рівень деталізації та призначення. Така класифікація дозволяє не лише раціоналізувати процеси інформаційного обміну в межах підприємства, а й підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечуючи їх надійне аналітичне підґрунтя.

Будь-яка класифікація, незалежно від об'єкта дослідження, за своєю природою є відносною та умовною, оскільки один і той самий об'єкт або явище може бути віднесено до різних категорій залежно від обраних ознак, методологічних підходів чи цілей дослідження. Така властивість зумовлена багатогранністю та багатовимірністю реальних процесів і явищ, які рідко піддаються однозначному впорядкуванню.

Ця теза повною мірою актуальна і для класифікації основних видів інформації, що функціонує у межах підприємства.

Одна й та сама інформація може бути інтерпретована та класифікована за різними параметрами – наприклад, за змістовним наповненням, джерелом походження, формою подання, рівнем деталізації, часовими характеристиками або призначенням. Крім того, характер використання інформації може суттєво відрізнятися залежно від конкретних умов господарської діяльності, специфіки галузі, індивідуальних потреб користувачів чи стратегічних завдань, що стоять перед організацією.

Саме тому у науково-практичному аспекті доцільним є застосування комплексного підходу до її систематизації, який передбачає одночасний облік декількох класифікаційних ознак. Такий підхід сприяє підвищенню точності інформаційного аналізу та забезпечує більш гнучке управлінське реагування.

У цьому контексті доцільно розглянути одну з найбільш поширених класифікацій інформації, що циркулює у внутрішньому інформаційному середовищі підприємства, наведеної у таблиці 2.2.

Систематизація інформаційних потоків у межах підприємства є ключовою умовою підвищення ефективності управлінських процесів. Класифікація інформації дозволяє упорядковувати її за визначеними ознаками, що, своєю чергою, забезпечує оптимізацію її використання в процесі прийняття рішень. Залежно від мети аналізу та управлінських завдань, інформацію можна групувати за низкою класифікаційних критеріїв. Нижче наведено розширену характеристику основних видів інформації, що функціонують у бізнес-середовищі підприємства, із прикладами їх практичного застосування.

Таким чином, систематизація інформації за цими ознаками не лише підвищує ефективність управлінських рішень, але й сприяє формуванню гнучкої, адаптивної інформаційної системи, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Відповідно до статті 10 чинного Закону України «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992 р. (у редакції від 14.06.2025 р.), інформацію доцільно класифікувати за змістовними ознаками, виокремлюючи її основні види (рис. 2.1).

Таблиця 2.2

**Класифікація та характеристика різних видів інформації
в управлінні підприємством**

Ознаки класифікації	Види інформації	Характеристика	Приклади
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
За повнотою охоплення явища	Повна інформація	забезпечує всебічне та глибоке відображення сутності явища або процесу, містить усі необхідні дані для комплексного аналізу	річний фінансовий звіт підприємства з повним набором аналітичних і статистичних показників
	Часткова інформація	розкриває лише окремі аспекти явища, не формуючи повної картини	квартальні показники продажів без деталізації структури витрат
	Надлишкова інформація	містить зайві дані, що не мають практичного значення у конкретній ситуації, і можуть ускладнювати процес аналізу	включення до звіту даних про нерелевантні ринки, на яких компанія не працює
За періодом дії	Разова інформація	використовується одноразово для вирішення певного завдання чи в особливій ситуації	результати одноразового маркетингового опитування
	Періодична інформація	формується та застосовується систематично, відповідно до встановленої періодичності	щомісячні виробничі звіти
	Довгострокова інформація	має тривалу актуальність і може використовуватися впродовж кількох років	технічна документація на обладнання
За змістом	Планово-економічна інформація	охоплює дані про виробничі плани, цінову політику, собівартість продукції та інші економічні параметри	бізнес-план на п'ятирічний період
	Фінансова інформація	містить відомості про рух грошових коштів, інвестиційну активність, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства	звіт про рух грошових коштів (Cash Flow Statement)

1	2	3	4
	Облікова інформація	відображає результати податкового й управлінського обліку	книга обліку доходів і витрат
	Бухгалтерська інформація	охоплює дані бухгалтерських реєстрів та балансів	бухгалтерський баланс і звіт про фінансові результати
	Технологічна інформація	містить відомості про технологічні процеси, порядок виконання операцій, параметри обладнання	інструкція з експлуатації виробничої лінії
	Довідкова інформація	загальнодоступні відомості, що спрощують здійснення діяльності	нормативно-правові акти у відкритому доступі
	Адміністративна інформація	регламентує правила, права та обов'язки в межах організації	посадові інструкції співробітників
За рівнем достовірності	Достовірна інформація	відображає об'єктивний стан речей, підтверджена перевіреними джерелами.	аудиторський висновок
	Недостовірна інформація	має сумнівне або неперевірене походження, може містити суб'єктивні оцінки.	неперевірені дані з неофіційних джерел про ринкові тенденції

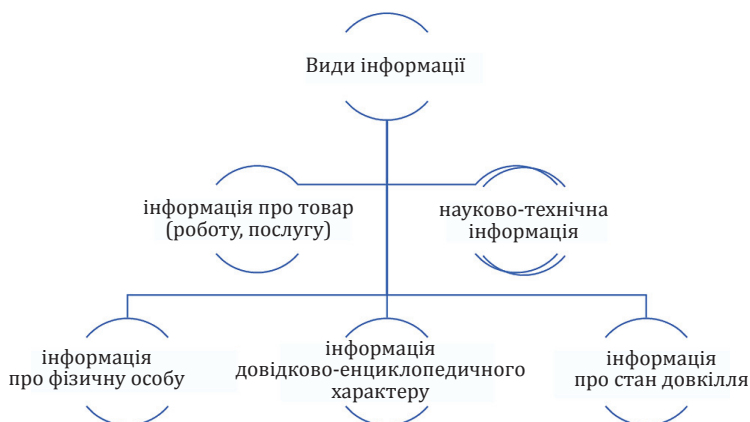


Рис. 2.1. Види інформації за змістовними ознаками

Інформація про фізичну особу (персональні дані) – це відомості чи сукупність даних про людину, яка вже ідентифікована або може бути чітко визначена.

Довідково-енциклопедична інформація – це систематизовані й документовані відомості про суспільне та державне життя, а також про навколишнє середовище, що оприлюднені або поширені іншим способом.

Екологічна інформація охоплює дані про стан довкілля та його складові, у тому числі генетично модифіковані організми, фактори впливу (речовини, енергія, шум, випромінювання, види діяльності та заходи, правові та адміністративні рішення, угоди, плани й програми). Вона також включає відомості про стан здоров'я й безпеки людей, їхні умови життя, а також про культурні об'єкти й споруди в межах впливу навколишнього середовища.

Інформація про товар (роботу, послугу) – це дані, що розкривають кількісні, якісні та інші характеристики продукції чи послуг.

Науково-технічна інформація – відомості про досягнення науки, техніки та виробництва в Україні та за кордоном, отримані в ході дослідницької, конструкторської, виробничої чи суспільної діяльності, які можуть бути зафіксовані як на матеріальних носіях, так і в електронному форматі.

Податкова інформація – це дані, сформовані чи отримані суб'єктами інформаційних відносин у процесі діяльності, необхідні для виконання завдань і функцій контролюючими органами відповідно до Податкового кодексу України.

Правова інформація – будь-які відомості про право та його систему, джерела, правозастосування, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення й заходи протидії їм та профілактики.

Статистична інформація – задокументовані дані, що характеризують у кількісній формі масові явища та процеси в економічній, соціальній, культурній та інших сферах суспільного життя.

Соціологічна інформація – документовані відомості про ставлення людей до певних осіб, подій, явищ, процесів чи фактів.

Таким чином, інформація виступає інструментом упорядкування господарських процесів, узгоджуючи їх як із внутрішніми потребами підприємства, так і з вимогами зовнішнього середовища. Зменшуючи рівень невизначеності, вона формує основу для розробки стратегії підприємства та вибору шляхів досягнення поставлених цілей.

2.3. Особливості використання інформації на верхньому, середньому, низовому рівнях менеджменту

Керівники вищої ланки. Це найвищий рівень управління в організації, який представляє найменш чисельну групу менеджерів. Навіть у великих компаніях до цієї категорії входить лише кілька осіб. Типові посади керівників вищої ланки – голова ради директорів, президент, віце-президент, генеральний директор чи ректор. Їхнє головне завдання полягає у прийнятті стратегічно важливих рішень для всієї організації або її ключових підрозділів, а також у плануванні розвитку на тривалу перспективу.

На цьому рівні першорядне значення мають концептуальні та комунікативні навички, тоді як технічна підготовка не є визначальною (наприклад, очільнику металургійного заводу не обов'язково бути фахівцем-металургом). Вважається, що керівники вищої ланки орієнтують діяльність організації на термін від 5 до 50 років, а отже, результати їхніх рішень мають вплив як у найближчому, так і у віддаленому майбутньому.

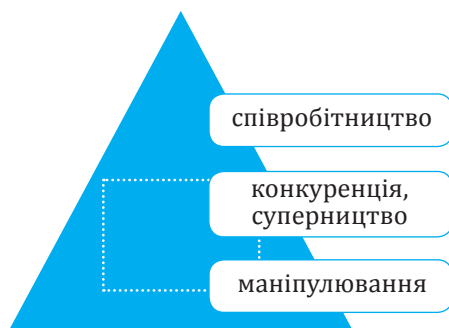


Рис. 2.2. Рівні спілкування

Психологи визначають такі *рівні спілкування*: *Маніпулювання* – форма взаємодії, коли одна людина намагається приховано вплинути на іншу, використовуючи різні прийоми (тиск, лестоці, виклик почуття провини). Головна мета – отримати власну вигоду, часто без врахування інтересів партнера.

Конкуренція, суперництво – такий рівень характеризується прагненням кожного учасника відстояти свою позицію чи домогтися переваги. Спілкування перетворюється на своєрідне змагання, де головне – довести, що «я маю рацію».

Співробітництво – найбільш конструктивний рівень, коли сторони налаштовані на взаємну користь. Тут важливі відкритість, діалог, пошук спільних рішень, що враховують інтереси усіх учасників. Це сприяє довірі й ефективній взаємодії.

Навичками ми будемо називати автоматизовані уміння людини, тобто ті, для виконання яких вона не має прикладати особливих зусиль і які виконуються нею автоматично.

Комунікаційні навички – здатність ефективно передавати й сприймати інформацію, що забезпечує результативність взаємодії з підлеглими, керівниками, колегами та іншими особами.

Менеджер виступає ключовою фігурою, до якої звертаються працівники з різних питань. Керуючи людьми, він отримує значний обсяг інформації про різні аспекти діяльності організації. Це вимагає від нього не лише вміння прийняти й опрацювати інформацію, а й здатності передати її безпосереднім виконавцям у зрозумілій та доступній формі.

Таким чином, менеджери виконують функцію посередників (зв'язкових), створюючи й підтримуючи комунікаційні мережі, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні контакти. Саме ці мережі виконують вирішальну роль у забезпеченні ефективності та успішності організації.

У своїй інформаційній ролі *спостерігача* керівник збирає різноманітні внутрішні й зовнішні відомості, що допомагають краще зрозуміти як саму організацію, так і її оточення. Прикладом такого підходу можна вважати книги інженера Ф. Тейлора «*Принципи наукового управління*» та фельдмаршала Карла фон Клаузевіца «*Про війну*». Перша праця була спробою систематизації досвіду організації праці, а друга – осмислення принципів стратегічного планування військових кампаній. І Тейлор, і Клаузевіц виконували роль керівників, які все своє

життя присвятили обраній сфері діяльності. Обидва вони ставили перед собою складні запитання та прагнули знайти відповіді, виробляючи рекомендації для успішного управління.

У ролі *інформатора* керівник поширює важливі відомості серед членів організації. Це можуть бути як факти, так і його власні інтерпретації даних, отриманих з різноманітних джерел.

У ролі *оратора* менеджер виступає у процесі спілкування з іншими людьми (не лише з підлеглими), маючи завдання чітко та переконливо донести власну позицію. У цій функції керівник передає інформацію про плани організації, її політику та стратегію, конкретні дії та їхні результати – як успіхи, так і помилки. Саме в цій ролі менеджер формує публічний образ організації.

2.4. Інформаційна безпека підприємства

Швидкий прогрес науки й техніки зробив підприємства залежними від інформаційних систем, що водночас підвищило їхню вразливість до хакерських атак, комп'ютерних вірусів та людських помилок. У таких умовах власники бізнесу вже не можуть почуватися цілком захищеними.

Інформаційна безпека – це стан захищеності даних та підприємства загалом від умисних чи випадкових дій, здатних завдати шкоди власникам або користувачам інформації. Основний акцент у сфері захисту слід робити на *запобіганні ризикам*, а не лише на ліквідації їхніх наслідків. Найефективніший підхід до побудови системи інформаційної безпеки полягає у своєчасному впровадженні заходів, що гарантують *конфіденційність, цілісність і доступність інформації*. Адже будь-який витік даних може мати для підприємства серйозні наслідки: від значних фінансових втрат до повної ліквідації як господарюючого суб'єкта.

Проблема витоку конфіденційної інформації – не нова. Ще до епохи цифрових технологій існували промислове шпигунство та переманювання фахівців, що становили загрозу для підприємств. Проте з появою персональних комп'ютерів і масовим доступом до Інтернету з'явилися нові, більш витончені методи незаконного отримання даних.

Раніше для викрадення інформації потрібно було фізично винести документи з підприємства. Сьогодні ж достатньо USB-носія або доступу до мережі, щоб скопіювати великі обсяги даних. Зловмисники використовують спеціальні програми – руткити, трояни, бекдори, кейлогери та ботнети – для крадіжки або навіть знищення інформації за допомогою вірусів.

Найчастіше витоку зазнають фінансові документи, технологічні та конструкторські розробки, а також облікові дані доступу до критично важливої інформації. Не менш небезпечним є розголошення персональних даних працівників, що може мати серйозні юридичні наслідки.

У багатьох країнах витік даних може призвести до судових позовів і значних штрафів, які завдають компаніям фінансових збитків. Іноді наслідки проявляються не одразу – інформація, що потрапила до конкурентів або журналістів, може нашкодити бізнесу навіть через роки.

Інформаційна безпека підприємства повинна бути всебічною та системною. Не слід поділяти дані на більш або менш важливі – будь-яка інформація, що стосується діяльності компанії та не призначена для публічного доступу, має бути надійно захищена.

Захист повинен охоплювати всі типи загроз – від людського фактору до техногенних аварій і природних катаклізмів. Ігнорування будь-якого з цих аспектів може призвести до серйозних наслідків.

Причини виникнення загроз інформаційній безпеці зазвичай є комплексними і охоплюють різні сфери діяльності підприємства (див. табл. 2.3).

Серед основних засобів інформаційного захисту підприємства можна виділити такі (табл. 2.4).

Ефективна система захисту інформації повинна бути комплексною та багаторівневою. Застосування різних методів і підходів одночасно значно знижує ризик виникнення загроз, витоку даних або порушення цілісності інформаційних ресурсів.

Чим ширший спектр захисних заходів упроваджено, тим надійнішою стає інформаційна безпека підприємства, а отже – зміцнюється його конкурентна позиція на ринку та підвищується довіра з боку партнерів і клієнтів.

Причини виникнення загрози інформаційній безпеці підприємства

Причини виникнення загроз	Характеристика
1	2
Недостатня відповідальність працівників у виконанні службових обов'язків	<i>Інформаційна безпека підприємства може бути поставлена під загрозу навіть з боку лояльних працівників. Це може здатися парадоксальним, але необізнаність або неухважність персоналу часто стає причиною серйозних інцидентів.</i> Наприклад, співробітник може випадково відкрити фішинговий лист, що призведе до зараження корпоративного сервера вірусом з особистого ноутбука. Інший – скопіювати конфіденційний документ на власний планшет, телефон або USB-носії для роботи у від'їзді, не усвідомлюючи ризиків. Або ж помилково надіслати важливу електронну копію документа не тому адресату. У таких випадках цінна інформація може легко потрапити до рук сторонніх осіб – конкурентів, зловмисників чи навіть медіа – і завдати підприємству значної шкоди.
Застосування неліцензійного програмного забезпечення	Деякі керівники намагаються скоротити витрати, уникаючи придбання ліцензійного програмного забезпечення. Проте використання неліцензованих програмних продуктів не гарантує належного рівня захисту даних. Навпаки – такі рішення часто стають джерелом вразливостей, що можуть призвести до несанкціонованого доступу та витоку конфіденційної інформації.
DDoS-атаки або «розподілена відмова від обслуговування»	DDoS-атаки – це масовий потік фальшивих запитів, що надходять одночасно з великої кількості хостів, розташованих у різних регіонах. Їх мета – заблокувати доступ до певного онлайн-ресурсу, використовуючи один із двох основних методів: Атака на канал зв'язку, коли мережа перевантажується великою кількістю зайвих даних, що унеможливорює нормальну передачу інформації. Атака на сервер, яка спрямована безпосередньо на інфраструктуру ресурсу, викликаючи його нестабільну роботу або повну недоступність. Наслідки таких атак можуть бути тривалими – від кількох годин до кількох днів, що особливо критично для публічних веб-сервісів. DDoS-атаки часто використовуються як інструмент недобросовісної конкуренції або як спосіб відволікти увагу системних адміністраторів від інших злочинних дій, зокрема – крадіжки коштів з корпоративних рахунків.

1	2
Віруси	Комп'ютерні віруси залишаються однією з найсерйозніших загроз для інформаційної безпеки сучасних підприємств. Це підтверджується багатомільйонними збитками, яких зазнають компанії по всьому світу внаслідок масштабних вірусних атак. Фахівці пов'язують зростання ризиків із появою нових каналів проникнення шкідливого ПЗ. Хоча електронна пошта й надалі залишається основним джерелом зараження, практика показує, що віруси активно поширюються також через месенджери та інші засоби обміну повідомленнями. Суттєво розширився і перелік потенційних цілей для атак. Якщо раніше віруси здебільшого вражали сервери веб-служб, то сьогодні вони здатні проникати в міжмережеві екрани, комутатори, маршрутизатори, мобільні пристрої та інші елементи ІТ-інфраструктури. Особливу небезпеку становлять віруси-шифрувальники, які блокують доступ до даних і вимагають викуп. Весною та влітку 2017 року світ зіткнувся з масштабними епідеміями таких вірусів – WannaCry, Petya, Misha – які вразили мільйони користувачів. Ці атаки продемонстрували, що навіть без відкриття підозрілих листів можна стати жертвою зараження.
Загрози з боку власників бізнесу	Одним із головних джерел витоку конфіденційної інформації в компаніях є саме легальні користувачі – працівники, які мають офіційний доступ до внутрішніх ресурсів. Такі інциденти фахівці класифікують як інсайдерські загрози, і умовно інсайдерів поділяють на кілька категорій: 1. «Порушники» – співробітники середньої та вищої ланки, які нехтують політикою безпеки, здійснюючи незначні порушення: грають в ігри на робочих комп'ютерах, здійснюють онлайн-покупки, користуються особистою електронною поштою. 2. «Зловмисники» – зазвичай це топ-менеджери, які мають доступ до критично важливої інформації та зловживають своїми повноваженнями. Вони можуть самостійно встановлювати стороннє програмне забезпечення або передавати конфіденційні файли третім особам. 3. «Кроти» – працівники, які навмисно викрадають інформацію в обмін на фінансову винагороду від конкурентних компаній. 4. Колишні співробітники – звільнені або ображені працівники, які зберігають доступ до внутрішніх даних і використовують їх на новому місці роботи, часто з метою помсти або особистої вигоди. Усі ці типи інсайдерів становлять реальну загрозу для інформаційної безпеки підприємства, адже мають прямий доступ до систем і ресурсів, що значно ускладнює виявлення та запобігання витокам.

Таблиця 2.4

Сучасні засоби захисту інформації в бізнес-середовищі

Засоби захисту інформації	Характеристика
1	2
Фізичні засоби захисту інформації	Охоплюють заходи, спрямовані на обмеження або повну заборону доступу сторонніх осіб до території підприємства. До них належать контрольно-пропускні пункти, обладнані спеціальними системами безпеки. Дедалі ширше застосовуються <i>HID-карти</i>, які забезпечують контроль доступу до приміщень. Завдяки впровадженню таких систем, потрапити до критично важливих зон можуть лише ті працівники, яким офіційно надано відповідні права згідно з внутрішніми протоколами безпеки.
Базові засоби захисту електронної інформації	<i>Основні засоби захисту електронної інформації</i> включають низку базових інструментів, які забезпечують безпеку користувачів і корпоративних систем: <i>Антивірусне програмне забезпечення</i> – головний бар'єр проти шкідливих програм, що дозволяє виявляти та нейтралізувати загрози на ранніх етапах. <i>Системи фільтрації електронної пошти</i> – захищають від спаму, фішингових повідомлень та інших форм небезпечної або небезпечної кореспонденції. Встановлення таких фільтрів на корпоративні поштові скриньки є обов'язковим. <i>Диференційований доступ до інформації</i> – передбачає надання прав доступу до даних відповідно до посадових обов'язків працівників, що мінімізує ризики несанкціонованого використання. <i>Регулярна зміна паролів</i> – важливий елемент безпеки, який допомагає запобігти несанкціонованому доступу до систем у разі компрометації облікових даних.
Анти-DDoS	<i>Анти-DDoS-захист</i> – це спеціалізована послуга, яка дозволяє ефективно протистояти DDoS-атакам. Самостійно забезпечити надійний захист від таких атак практично неможливо, тому компанії дедалі частіше звертаються до професійних рішень, розроблених провідними постачальниками програмного забезпечення. Принцип роботи системи полягає в автоматичному виявленні аномального трафіку. Як тільки фіксується підозрілий потік даних, система миттєво активується, аналізує його та блокує шкідливі запити, не порушуючи при цьому роботу легітимного бізнес-трафіку. Захисний механізм може спрацьовувати необмежену кількість разів, забезпечуючи безперервний моніторинг і фільтрацію до повного усунення загрози.

1	2
Резервне копіювання даних	Одним із ефективних рішень для забезпечення інформаційної безпеки є багаторівневе зберігання даних. Це передбачає розміщення важливої інформації не лише на локальному комп'ютері, а й на зовнішніх носіях або серверах. Особливої популярності набуває <i>хмарне зберігання</i>, яке дозволяє зберігати резервні копії даних у віддаленому середовищі. Такий підхід забезпечує додатковий рівень захисту у випадку надзвичайних ситуацій – втрати обладнання, кібератаки чи технічного збою. Резервне копіювання та відновлення інформації можливе у будь-який момент і з будь-якої точки світу, що робить цей метод надзвичайно зручним і надійним для сучасного бізнесу.
Створення плану аварійного відновлення даних	План аварійного відновлення – це крайній захід захисту інформації, який застосовується після втрати доступу до даних. У випадку, коли підприємство не може отримати доступ до своїх інформаційних ресурсів, наявність такого плану дозволяє суттєво скоротити час на відновлення роботи систем і забезпечити їх стабільне функціонування. <i>У межах цього підходу обов'язково має бути передбачено:</i> – запуск аварійного режиму роботи на період збою; – чіткий алгоритм дій після відновлення доступу до даних; – врахування всіх змін у системі під час розробки сценарію відновлення. Процес відновлення інформації повинен бути ретельно опрацьований, протестований і адаптований до можливих сценаріїв, щоб забезпечити швидке повернення до нормального режиму роботи.
Шифрування даних при передаванні в електронному форматі	Для забезпечення конфіденційності електронної інформації активно застосовуються різноманітні методи шифрування. Вони дозволяють не лише захистити дані під час передачі, а й підтвердити їх автентичність. Шифрування також виконує ключову роль у збереженні інформації на відкритих носіях, запобігаючи несанкціонованому доступу до програмного забезпечення та інших цифрових ресурсів підприємства. Завдяки криптографічним технологіям організації можуть ефективно протидіяти загрозам, пов'язаним із витоком, піддробкою або несанкціонованим використанням корпоративної інформації.

Запитання для самоконтролю

- a. Що таке інформація в контексті комунікації?
- b. Які властивості має якісна інформація?
- c. Як змінюється роль інформації в цифрову епоху?
2. Як інформація впливає на ефективність міжособистісного спілкування?
3. Які канали передачі інформації є найнадійнішими?
4. Як можна уникнути викривлення інформації під час комунікації?
5. Чи завжди більше інформації означає кращу комунікацію?
6. Як фейкова інформація впливає на суспільну комунікацію?
7. Чи може мовчання бути формою інформації?
8. Яку роль відіграють соціальні мережі у поширенні інформації?
9. Які етичні проблеми виникають при передачі конфіденційної інформації?
10. Чи вважаєш ти себе хорошим комунікатором? Чому?
11. Які навички допомагають краще передавати інформацію?
12. Які ризики виникають при порушенні інформаційної безпеки на підприємстві?

Тестові завдання:

1. *Що є основною функцією інформації в процесі комунікації?*
 - a) розвага;
 - б) передача емоцій;
 - в) обмін знаннями та смислами;
 - г) контроль поведінки.
2. *Яка з наведених характеристик НЕ є ознакою якісної інформації?*
 - a) актуальність;
 - б) достовірність;
 - в) суб'єктивність;
 - г) повнота.
3. *Який елемент комунікації відповідає за створення та передачу інформації?*
 - a) канал;
 - б) джерело;
 - в) шум;
 - г) отримувач.
4. *Що таке «інформаційний шум» у комунікації?*
 - a) надмірне використання технічних термінів;

б) перешкоди, що спотворюють або ускладнюють передачу інформації;

в) гучний звук під час розмови;

г) відсутність зворотного зв'язку.

5. Який канал комунікації є найефективнішим для передачі емоційної інформації?

а) електронна пошта;

б) телефонна розмова;

в) особиста бесіда;

г) текстове повідомлення.

6. Яке джерело інформації є зовнішнім для підприємства?

а) CRM-система;

б) звіти відділу кадрів;

в) державна статистика;

г) внутрішній аудит.

7. Який рівень менеджменту найчастіше використовує стратегічну інформацію?

а) верхній;

б) середній;

в) низовий;

г) оперативний.

8. До якого виду належить інформація, що передається мовою жестів?

а) текстова;

б) звукова;

в) візуальна;

г) символна.

9. Який вид інформації найчастіше використовується для передачі даних у таблицях?

а) символна;

б) числова;

в) графічна;

г) звукова.

10. Що є основною метою інформаційної безпеки?

а) збільшення прибутку;

б) захист конфіденційних даних;

в) розширення ринку;

г) оптимізація комунікацій.

Тема 3

КАНАЛИ, ЗАСОБИ ТА БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ. ВЕРБАЛЬНА І НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

3.1. Організаційні структури та комунікативна поведінка персоналу

3.2. Комунікаційні бар'єри, що виникають у процесі взаємодії

3.3. Вербальна і невербальна комунікація

3.4. Забезпечення ефективних комунікацій

3.1. Організаційні структури та комунікативна поведінка персоналу

Організаційна структура задає правила взаємодії між працівниками, тоді як комунікативна поведінка відображає спосіб обміну інформацією в її межах, який може мати як формальний, так і неформальний характер. Рівень ефективності комунікації в організації визначається не лише знанням офіційних каналів зв'язку (вертикальних, горизонтальних, діагональних), а й урахуванням індивідуальних стилів поведінки співробітників, що суттєво впливають на процес обміну інформацією та організацію взаємодії.

У системі управління комунікабельність відображає соціально-психологічний вимір діяльності керівника. Це одна з ключових професійних рис, адже результативність управління значною мірою залежить від уміння слухати співрозмовника, володіння методами ефективного спілкування, техніками переконання та іншими засобами впливу. Водночас чимало труднощів у керівній діяльності пов'язані саме з комунікацією: стилем взаємодії, рівнем і глибиною порозуміння, сформованістю навичок впливати на людей тощо. Такі проблеми виникають як у внутрішньоорганізаційному спілкуванні, так і в зовнішніх контактах – під час налагодження ділових відносин чи розв'язання конфліктів, що в підсумку позначається на успішності організації. Тому комунікативні здібності, готовність керівника до відкритого діалогу, плідної співпраці

з колегами й підлеглими є важливою умовою результативної управлінської роботи. Відповідно, розвиток цих якостей і навичок посідає чільне місце в системі професійної та психологічної підготовки управлінських кадрів.

Сучасна практична психологія пропонує широкий арсенал методів і прийомів, спрямованих на розвиток у керівників умінь та навичок ефективного спілкування, взаємодії й досягнення взаєморозуміння. Водночас комунікативна підготовка не зводиться лише до накопичення психологічних знань чи тренування «ефективних» технік комунікації. Вона вимагає насамперед внутрішньої налаштованості особистості керівника на результативну взаємодію як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі.

У межах такої підготовки можна виокремити кілька ключових напрямів:

- розвиток соціально-психологічного потенціалу учасників спілкування, передусім їхніх комунікативних можливостей;
- розгляд керівника як рівноправного партнера у співпраці й взаємодії, що передбачає підвищення його соціально-психологічної компетентності;
- формування індивідуального та колективного стилю взаємодії.

Комунікативна компетентність включає знання з соціальної психології, уміння застосовувати їх на практиці й урахувати специфіку конкретної діяльності. Її джерелами виступають життєвий досвід, культурний та інтелектуальний рівень особистості, а також спеціальні наукові методи. Розвиток цього потенціалу можливий за умови адекватного розуміння й практичної реалізації основних функцій спілкування.

У процесі поєднання індивідуальних комунікативних дій у спільну діяльність зазвичай виникають різні ситуації: партнерство (взаємодія на основі діалогу), кооперація (розподіл завдань і функцій) чи традиційний обмін інформацією (навчання, інструктаж тощо). При цьому важливими етапами є:

- визначення спільних орієнтирів для всіх учасників взаємодії;
- розподіл функцій та узгодження стратегії групової поведінки;

– синхронізація психічної активності, створення «спільного фонду» знань, навичок та умінь (що реалізується через обмін досвідом, взаємний контроль і корекцію поведінки та способів спілкування).

Результатом комунікативної взаємодії стає або вироблення єдиних позицій між учасниками, або виявлення суперечностей у конкретних питаннях чи показниках.

Одним із найбільш ефективних способів формування та розвитку комунікативних умінь і навичок є групове навчання. Воно створює умови для прояву таких важливих групових феноменів, як згуртованість, сумісність, спрацьованість і надійність. Схильність учасників до колективного навчання виступає інтегральним показником ефективності групової діяльності. Водночас вироблення механізмів координації спільних дій відбувається на двох рівнях:

– індивідуальний досвід, що відображає набуті вміння й навички кожного;

– груповий досвід, який виявляється у структурі функціональної організації колективної роботи та внутрішньої комунікації.

Ефективність комунікативної підготовки керівників забезпечується дотриманням певних вимог:

1. *Висока професійна значущість навчання* – актуалізація готовності керівника до практичного опанування ділового спілкування.

2. *Синхронність дій учасників у процесі комунікації*, коли одні передають повідомлення, а інші їх сприймають та інтерпретують. Це поєднання передачі інформації й пізнавальних процесів формує суб'єктивний інформаційний простір особистості, сприяє саморефлексії й творчій трансформації власного досвіду.

3. *Послідовність етапів підготовки* – від розвитку сенситивності та комунікативної компетентності до формування міжособистісних стосунків, групової креативності, реалізації колективних ідей, що поєднують теоретичну й практичну складові.

4. *Єдність змісту навчання і методики роботи*. Незалежно від обраних підходів, головними чинниками успіху є активність слухачів, їхнє міжособистісне спілкування та позитивний психологічний клімат співпраці. Ефективність зростає,

коли зменшується розрив між понятійним апаратом слухачів і навчальної програми.

5. *Урахування індивідуальних особливостей* на початкових етапах – рівня екстраверсії чи інтроверсії, емоційної стабільності, типів реагування, акцентуацій характеру, мотиваційних факторів тощо.

6. *Актуалізація здобутих знань* як важливого чинника професійного зростання окремої особистості та групи загалом.

7. *Урахування змін у суб'єктах комунікації* внаслідок нового розподілу та інтерпретації інформації, що приводить до оновленого розуміння ситуацій і переосмислення позицій.

Загалом, комунікативна підготовка персоналу сприяє створенню здорового морально-психологічного клімату в колективі, формуванню ділових відносин і об'єднанню зусиль для досягнення спільних цілей.

3.2. Комунікаційні бар'єри, що виникають у процесі взаємодії

У будь-якій організації важливо забезпечити ефективну взаємодію між працівниками, адже саме якісна комунікація є основою продуктивної роботи [9]. Під ефективною комунікацією розуміють процес обміну інформацією, який дозволяє точно передати задумане повідомлення так, щоб його зміст був однаково зрозумілий як для відправника, так і для отримувача. Це є ключовим елементом управлінської діяльності, оскільки сприяє точному сприйняттю та обробці інформації.

Втім, у процесі спілкування нерідко виникають ситуації, коли сторони не можуть повністю зрозуміти одна одну. Такі порушення, що призводять до викривлення змісту повідомлення, називають комунікаційними бар'єрами. Вони значно ускладнюють процес передачі інформації.

Комунікативний шум – це будь-яке спотворення або перешкода, що заважає точному переданню чи сприйняттю повідомлення. Його вплив може спричинити серйозні відхилення у розумінні інформації, а іноді – повністю унеможливити її адекватне сприйняття. Такий шум може виникати на різних етапах комунікаційного процесу та проявлятися у різних формах.

Джерела виникнення бар'єрів комунікації можуть бути різноманітними, що ілюструється на рисунку 1.4.

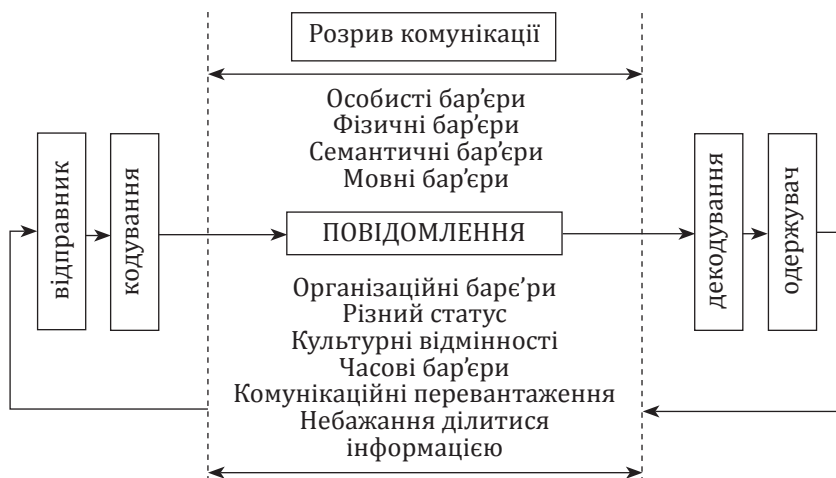


Рис. 3.1. Джерела комунікаційних бар'єрів

Комунікаційні бар'єри, що виникають у процесі взаємодії, представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Типи бар'єрів, які виникають у процесі комунікації

Тип бар'єру	Особливості виникнення
1	2
Особистісні бар'єри	Виникають через індивідуальні психологічні особливості, емоційний стан, установки та досвід людини, що спотворюють або ускладнюють спілкування.
Фізичні бар'єри	Перешкоди зовнішнього середовища (шум, відстань, технічні збої, погана акустика, освітлення тощо), які ускладнюють або роблять неможливим ефективне спілкування.
Семантичні бар'єри	Труднощі в комунікації, що виникають через різне розуміння значення слів, термінів чи символів співрозмовниками.
Мовні бар'єри	Перешкоди у спілкуванні, що виникають через різницю в мовах, діалектах, рівні володіння мовою або культурних особливостях. Вони можуть суттєво ускладнювати обмін інформацією, викликати непорозуміння або навіть повністю блокувати комунікацію.

1	2
Організаційні бар'єри	Виникають через особливості структури, управління та внутрішніх процесів організації. Вони можуть суттєво впливати на ефективність обміну інформацією між працівниками, підрозділами або керівництвом.
Різний статус	Одна з ключових причин виникнення бар'єрів у комунікації, особливо в професійному, міжособистісному та міжкультурному середовищі. Він впливає на стиль спілкування, вибір слів, тональність, а також на те, як люди сприймають одне одного.
Культурні бар'єри	Виникають через відмінності в національних, етнічних, релігійних, соціальних або професійних культурах. Вони можуть суттєво впливати на розуміння, інтерпретацію та ефективність комунікації між людьми з різних культурних середовищ.
Часові бар'єри	Перешкоди у комунікації, що виникають через невідповідність у сприйнятті, використанні або доступності часу між учасниками спілкування. Вони можуть бути особливо актуальними в діловому, міжкультурному та дистанційному середовищі.
Комунікаційні перевантаження	Це ситуація, коли обсяг інформації, що надходить до працівника або організації, перевищує здатність її ефективно обробити, осмислити та використати. У сучасному робочому середовищі це явище стало особливо актуальним через надмірну кількість каналів зв'язку, повідомлень і цифрових інструментів.
Небажання ділитися інформацією	Один із найпоширеніших бар'єрів у комунікації, який може виникати як на особистісному, так і на організаційному рівні. Воно не лише ускладнює обмін знаннями, а й може призводити до втрати довіри, зниження ефективності роботи та виникнення конфліктів.

Комунікація є ключовим елементом у функціонуванні соціальних систем, оскільки вона забезпечує обмін досвідом, сприяє його поширенню, координує спільну діяльність та передає соціокультурні норми й цінності. Взаємозв'язки між працівниками формують основу життєздатності організації, адже саме через комунікативні процеси встановлюється співпраця, взаєморозуміння та ефективна взаємодія.

3.3. Вербальна і невербальна комунікація

Вербальна комунікація становить мовну форму взаємодії, що здійснюється за допомогою слів. Вона охоплює процеси обміну інформацією, у межах яких використовуються словесні символи та знаки, зокрема усне мовлення, слухання, читання та письмо.

Структура вербальної комунікації включає такі ключові елементи:

- ***Джерело інформації*** – особа, яка ініціює повідомлення, тобто говорить, пише або іншим способом кодує зміст.
- ***Канал передачі*** – засіб, через який здійснюється передача повідомлення. Це може бути голос, текст, а також різноманітні засоби масової інформації, зокрема інтернет, телебачення чи радіо.
- ***Код*** – у контексті мовного спілкування кодом виступає мова, яка використовується для формулювання повідомлення.
- ***Одержувач інформації*** – особа, яка сприймає повідомлення шляхом слухання або читання, виконуючи при цьому важливу функцію декодування отриманого змісту.

Кожен із зазначених типів вербальної комунікації виконує специфічну функцію в межах загального комунікаційного процесу. Зокрема, механізми кодування інформації реалізуються під час усного мовлення та письма, тоді як процеси декодування пов'язані зі сприйманням інформації через слухання та читання. У випадку усного спілкування ефективна комунікація потребує здатності розпізнавати та інтерпретувати акустичні сигнали. Натомість письмова комунікація передбачає володіння знаннями щодо графічних символів та вміння їх осмислювати. Крім того, аудитивно-візуальна вербальна взаємодія нерозривно пов'язана з невербальними елементами, без яких її повноцінне функціонування є практично неможливим.

Вербальна комунікація відіграє ключову роль у житті кожної людини, забезпечуючи обмін інформацією та підтримку соціальних зв'язків. Мозок постійно отримує різноманітні види інформації, здійснює їх аналіз і на основі цього формує відповідні рішення. У разі тривалої відсутності соціальної взаємодії відбувається порушення функціонування підсвідомості. За умов інформаційної ізоляції мозок починає

генерувати власну реальність, що нерідко призводить до появи галюцинацій. Особи, які не здатні контролювати свій психоемоційний стан, можуть зіткнутися з серйозними психічними розладами, аж до втрати зв'язку з реальністю.

Таблиця 3.2

Функції вербальної комунікації

Компонент	Опис	Функція у комунікації
Типи вербальної комунікації	Розмова, слухання, читання, письмо	Забезпечують обмін інформацією через словесні символи
Кодування інформації	Формування повідомлення через мовлення або письмо	Передача думок, ідей, емоцій
Декодування інформації	Сприйняття повідомлення через слухання або читання	Розуміння змісту отриманої інформації
Акустичні сигнали	Звукові елементи мовлення	Важливі для усного спілкування
Графічні знаки	Літери, символи, текст	Основні елементи письмової комунікації
Аудитивно-візуальна комунікація	Поєднання слухового та візуального сприйняття	Часто супроводжується невербальними елементами (міміка, жести)
Невербальна комунікація	Міміка, жести, поза, інтонація	Підсилює або змінює значення вербального повідомлення
Інформаційна ізоляція	Відсутність зовнішніх соціальних контактів	Може призвести до порушення психічного стану, галюцинацій, втрати зв'язку з реальністю
Мозок і комунікація	Обробка, аналіз та реагування на інформацію	Формує рішення на основі отриманих даних

Невербальна комунікація – це знакова система, що складається із символів і сигналів, призначених для передачі повідомлень з метою їх глибшого осмислення. Вона функціонує як самостійний засіб комунікації, частково незалежний від індивідуальних психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості. Невербальна комунікація має чітко окреслене коло значень і може бути розглянута як специфічна семіотична система, що доповнює або уточнює вербальні повідомлення.

Невербальна комунікація – це форма міжособистісного спілкування, яка не передбачає використання звукової або природної мови як основного засобу передачі інформації. Вона реалізується через міміку, жести, пантоміміку (позу), а також за допомогою сенсорних і тілесних контактів. До засобів невербального впливу належать тактильні, зорові, слухові та інші сенсорні відчуття й образи, що виникають у процесі взаємодії між людьми.

Невербальна комунікація охоплює п'ять основних підсистем:

1. *Просторова підсистема* – регулює міжособистісну дистанцію та просторове розташування співрозмовників.

2. *Погляд* – слугує засобом вираження емоцій, намірів та рівня уваги.

3. *Оптико-кінетична підсистема*, яка включає:

- зовнішній вигляд партнера по спілкуванню;
- міміку (вирази обличчя);
- пантоміміку (позу, жести, рухи тіла).

4. *Паралінгвістична (близькомовна) підсистема* – охоплює вокальні характеристики мовлення, зокрема тональність, тембр, діапазон голосу.

5. *Екстралінгвістична (немовна) підсистема* – включає темп мовлення, паузи, сміх та інші невербальні прояви, що супроводжують вербальне повідомлення.

До специфічних функцій невербальної поведінки особистості належать:

– *Формування образу співрозмовника* – невербальні сигнали сприяють створенню уявлення про особистість партнера по комунікації.

– *Вираження характеру та динаміки міжособистісних взаємин* – невербальні засоби відображають якість стосунків та сприяють їх формуванню.

– *Уточнення та модифікація змісту вербального повідомлення* – невербальні елементи доповнюють мовленнєвий контент, підсилюючи його емоційне забарвлення.

– *Підтримання психологічної близькості* – невербальна поведінка забезпечує комфортний рівень емоційного контакту між учасниками спілкування.

– *Індикація актуального психоемоційного стану* – невербальні прояви слугують маркерами внутрішнього стану особистості.

– *Відображення статусно-рольових позицій* – невербальні засоби демонструють соціальний статус, рольову ієрархію та рівень домінування у взаємодії.

Однією з ключових характеристик невербальної комунікації є її *полісенсорна природа*, тобто залучення до процесу спілкування різних сенсорних систем: зорової, слухової, тактильної, смакової та нюхової. Завдяки участі множинних каналів сприйняття, невербальна комунікація забезпечує багатомірне передавання інформації, що сприяє глибшому розумінню міжособистісних повідомлень.

На основі цієї сенсорної багатогранності В. А. Лабунська виокремлює різні види невербальної комунікації, кожен з яких відповідає певному типу сенсорного впливу та виконує специфічні функції у комунікативному процесі.

Таблиця 3.3

Невербальні засоби спілкування

Кінетичні засоби	Акустичні засоби	Проксемічні засоби	Такесичні засоби
– міміка; – жести; – пози; – погляд; – хода	– паралінгвістичні; – екстралінгвістичні	– дистанція спілкування; – орієнтація у просторі	– рукостискання, – поцілунок; – поплескування, – погладжування; – обійми

Міміка – це система рухів м'язів обличчя, яка слугує важливим засобом невербального вираження емоцій. Її часто називають «дзеркалом душі», оскільки візуальна відсутність або нерухомість обличчя може призвести до втрати приблизно 10–15% інформації у процесі спілкування.

Характерною рисою міміки є її цілісність і динамічність: при вираженні базових емоційних станів – таких як гнів, радість, страх, страждання, подив і презирство – м'язові рухи обличчя відбуваються узгоджено. Найбільше інформаційне навантаження при цьому несуть брови та зона навколо рота, зокрема губи.

Наукові дослідження засвідчують, що ліва половина обличчя частіше демонструє емоційні реакції. Це пояснюється тим, що права півкуля головного мозку, яка відповідає за емоційне життя людини, контролює саме ліву сторону обличчя. Позитивні емоції зазвичай проявляються симетрично на обох половинах, тоді як негативні емоції мають більш виражене відображення на лівій частині.

Жести – це різноманітні рухи руками та головою, які слугують важливим засобом невербального спілкування. Їх можна класифікувати за кількісними характеристиками (частота, інтенсивність) та якісними ознаками, що відображають конкретне значення або намір.

Науково встановлено, що інтенсивність жестикуляції зростає:

- у стані емоційного збудження;
- при складнощах у досягненні взаєморозуміння між партнерами по спілкуванню.

Існують культурні відмінності у частоті та силі жестикуляції. Згідно з дослідженнями М. Аргайла, упродовж однієї години:

- представники Фінляндії жестикулюють приблизно 1 раз,
- італійці – 80 разів,
- французи – 20 разів,
- мексиканці – 180 разів.

Зміст жестів також варіюється залежно від культурного контексту. Наприклад, стверджувальний жест, який у більшості країн означає «так», у Болгарії може мати протилежне значення. Водночас у всіх культурах існують універсальні жести, які мають схожі значення.

Таблиця 3.4

Види жестів

Комунікативні	Модальні	Описові
жести привітання, прощання, привернення уваги, заборони, згоди, заперечення, запитання тощо	жести, які передають оцінку та емоційне ставлення	жести, значення яких розкривається лише в поєднанні з мовним висловлюванням

Поза – це характерне для певної культури положення людського тіла, яке виступає базовою одиницею просторової поведінки особистості. Згідно з дослідженнями А. Шефлена та В. Шюбца, основне семантичне навантаження пози полягає у способі розміщення тіла індивіда стосовно співрозмовника. На основі цього критерію виділяють дві основні групи поз, що відображають різні типи міжособистісної взаємодії.

Таблиця 3.5

Види поз

Закриті	Відкриті
Індивід намагається згорнутися, закриваючи передню частину тіла та мінімізуючи простір, який займає: у стоячому положенні – «наполеонівська» поза (схрещені на грудях руки), у сидячому – руки, що впираються в підборіддя й подібні жести.	Індивід займає відкриту позу: стоячи – руки розгорнуті з відкритими долонями, сидячи – вільно розкинуті руки й витягнуті ноги.
Сприймаються як пози недовіри, незгоди, протидії, критики	Сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту

Поза є виразним показником того, як індивід сприймає власний соціальний статус у порівнянні зі статусом інших учасників комунікативної взаємодії. Як правило, особи з вищим соціальним становищем демонструють більш розслаблені та невимушені пози, тоді як їхні підлеглі – стриманіші та формальніші.

Важливою складовою невербального спілкування виступає візуальний контакт, зокрема «контакт очей», який функціонує як специфічна знакова система. У ранніх дослідженнях цей феномен розглядався переважно в контексті інтимної взаємодії, однак на сучасному етапі його роль значно розширилася. Руки очей, як елементи невербальної поведінки, активно використовуються у різноманітних комунікативних ситуаціях, зокрема в професійному середовищі, де вони слугують засобом вираження уваги, впевненості, емоційного стану та соціального статусу.

Згідно з дослідженнями американських психологів Р. Екслейна та Л. Вінтерса, погляд убік (у порожній простір)

асоціюється з процесом формування висловлювання та його когнітивною складністю. Коли думка вже сформована, індивід зазвичай спрямовує погляд на співрозмовника. У випадках, коли обговорюються складні теми, частота зорового контакту зменшується, а після подолання труднощів – зростає.

Загалом мовець менше дивиться на партнера зі спілкування, використовуючи погляд переважно для перевірки реакції та рівня зацікавленості. Натомість слухач частіше підтримує зоровий контакт, надсилаючи невербальні сигнали зворотного зв'язку. Таким чином, візуальний контакт є показником готовності до комунікації: його відсутність може свідчити про негативне ставлення або байдужість, а надмірна інтенсивність – про позитивне ставлення або спробу домінування.

У середньому тривалість зорового контакту становить від однієї третини до двох третин часу розмови.

Існує поняття «очний аутизм», яке характеризується повною відсутністю зорового контакту. Така поведінка може бути симптомом шизофренії або шизоїдного розладу особистості.

Очі передають найточніші сигнали про емоційний стан людини, зокрема через реакцію зіниць, яка не контролюється свідомо. За умов постійного освітлення зіниці розширюються при емоційному збудженні, зацікавленості або позитивному настрої – іноді до чотирикратного збільшення. У стані гніву або пригніченості зіниці, навпаки, звужуються.

Типи погляду та просторові орієнтації у невербальній комунікації

Залежно від характеру міжособистісної взаємодії, погляд може набувати різних форм, кожна з яких виконує специфічну комунікативну функцію:

- *Діловий погляд* – спрямований у межі чола співрозмовника; створює атмосферу серйозності та професійного партнерства.

- *Світський погляд* – фокусується нижче рівня очей, до зони губ; сприяє невимушеності та природності спілкування.

- *Інтимний погляд* – спрямований нижче обличчя, до рівня грудей або інших частин тіла; свідчить про особисту зацікавленість у партнері.

- *Погляд скоса* – демонструє критичне або насторожене ставлення до співрозмовника.

Окрім погляду, важливу роль у невербальній взаємодії виконують проксемічні компоненти, зокрема орієнтація тіла та кут спілкування. Скажімо:

- Поворот корпусу та носків ніг у напрямку партнера сигналізує про зацікавленість і відкритість до діалогу.
- Розміщення співрозмовників обличчям один до одного сприяє встановленню контакту та демонструє увагу.
- Натомість звернення до людини зі спини може сприйматися як прояв зневаги або агресії.

Позиції співрозмовників за столом залежать від характеру їхньої взаємодії:

- За суперницького або захисного спілкування люди зазвичай розташовуються один навпроти одного.
- Під час невимушеної дружньої розмови обирається кутова позиція, яка сприяє комфортному діалогу.
- У разі співпраці партнери займають місця з одного боку столу, що підкреслює спільність цілей.
- Незалежна позиція проявляється у діагональному розташуванні, що сигналізує про дистанцію або автономність.

Формування довірливих стосунків у спілкуванні відбувається завдяки поєднанню невербальних проявів (жести, міміка, позиція тіла) та спеціальних вербальних технік, які сприяють відкритості та взаєморозумінню.

Невербальні засоби комунікації:

- Відкрита та щира постава під час розмови.
- Жести, що демонструють відкритість, зокрема відкриті долоні.
- Відсутність фізичних або психологічних бар'єрів між поліцейським і громадянином.
- Впевненість у поведінці та спокійний, доброзичливий тон голосу.
- Підкреслення рівноправності у спілкуванні.
- Дотримання особистого простору співрозмовника.
- Доброзичлива посмішка як знак відкритості та добрих намірів.

Вербальні техніки:

- Активне слухання без перебивань.
- Щире прагнення зрозуміти життєві обставини та цілі громадянина.

- Уважне ставлення до слів і емоцій співрозмовника.
- Використання підтримувальних висловлювань у відповідних ситуаціях.
- Застосування технік активного слухання – перефразування, резюмування тощо.
- Чітке формулювання інструкцій, запитань і прохань для забезпечення зрозумілості.

3.4. Забезпечення ефективних комунікацій

Ефективна комунікація – це усвідомлена взаємодія, спрямована на глибоке розуміння партнера по спілкуванню. Її інструменти сприяють налагодженню контактів, формуванню позитивних міжособистісних стосунків, а також пізнанню індивідуальних особливостей співрозмовника. Водночас ключовим елементом комунікативного процесу є не просто здатність передати вербальне чи невербальне повідомлення, а вміння гармонійно поєднувати власні сигнали та чутливо сприймати комплекс сигналів, що надходять від іншої сторони.



Рис. 3.2. Засоби ефективної комунікації

До нейтральних форм комунікації належать:

1. *Поради* – їх варто надавати лише у випадку, коли співрозмовник сам про це просить. В інших ситуаціях поради можуть сприйматися з недовірою або викликати внутрішній опір, оскільки нерідко звучать як нав'язування позиції.

2. *Запитання, на які не очікується відповіді* – хоча будь-яке запитання формально передбачає реакцію, існують такі, що використовуються радше для демонстрації емоційного стану, ніж для отримання інформації. Наприклад, замість прямого висловлення образи чи тривоги, людина ставить риторичні запитання, сподіваючись, що партнер сам здогадається про її

почуття. Однак у подібних ситуаціях співрозмовник, як правило, не намагається інтерпретувати емоції, а натомість починає ставити власні запитання, не очікуючи відповіді на попередні.

3. *Підтакування* – це форма невербальної підтримки, яка проявляється у вигляді коротких реакцій типу «так-так», «угу» тощо, що супроводжують висловлювання співрозмовника. Ефективність цієї техніки залежить від рівня залученості того, хто підтакує. Якщо підтакування є формальним, механічним і супроводжується байдужим виглядом, воно наближається до ігнорування. У такому випадку, попри зовнішню ввічливість, співрозмовник демонструє відсутність справжнього інтересу до сказаного, що негативно впливає на атмосферу довіри та рівноправного діалогу.

Натомість щире підтакування, яке супроводжується уважною поведінкою, невербальними сигналами зацікавленості та емоційної участі, сприймається як підтримка. Воно стимулює партнера до подальшого висловлювання, створює відчуття прийняття та сприяє розвитку діалогу. У таких умовах контакт стає живим, відкритим і емоційно насиченим.

До засобів комунікації, що можуть ускладнювати взаємодію, належать:

1) *негативна оцінка або навішування ярликів*. У процесі спілкування важливо пам'ятати, що співрозмовника цікавлять насамперед його власні емоції, потреби та внутрішній досвід, а не стороння оцінка. Навіть якщо наша оцінка здається обґрунтованою, вона рідко збігається з поглядами партнера. Часто сам факт оцінювання викликає спротив – людина може заперечити не лише зміст оцінки, а й право іншого висловлювати її в оціночному тоні.

2) *наказ*. Будь-яка форма примусу, навіть якщо вона виглядає логічною чи справедливою, сприймається як тиск. Оскільки інтереси та бажання різних людей рідко повністю збігаються, накази часто викликають внутрішній протест і прагнення їх оскаржити. Такий стиль комунікації порушує баланс рівноправності та може призвести до конфлікту.

3) *ігнорування*. Це форма комунікативного відсторонення, коли співрозмовник свідомо не реагує на висловлювання партнера, демонструючи байдужість або зневагу. Ігнорування може бути як вербальним, так і невербальним, і часто

сприймається як приниження. Особливо болісним воно стає, коли відбувається в присутності інших людей. У соціальному контексті одним із найгостріших проявів ігнорування є бойкот, який психологічно сприймається як виключення особистості з групи, що створює відчуття «невидимості» та втрати значущості.

4) *егоцентризм*. Цей стиль спілкування характеризується зосередженістю на власних проблемах, потребах і переживаннях, без належного врахування стану партнера. Егоцентризм може виникати як наслідок егоїзму або небажання розуміти іншу людину, але також може бути результатом недостатнього досвіду емпатії чи невміння поставити себе на місце іншого. Іноді егоцентрична поведінка є усвідомленою – наприклад, коли людина боїться втратити контроль або перевагу в комунікації. Проте найчастіше егоцентризм проявляється несвідомо, що ускладнює побудову рівноправного та відкритого діалогу.

Засоби комунікації, які допомагають:

1. *Перефразування (ехо-техніка)* – це ефективний засіб комунікації, який полягає у відтворенні думок і почуттів співрозмовника власними словами. Типові фрази, що використовуються: «Якщо я правильно вас зрозумів...», «Іншими словами...» тощо. Основна мета цієї техніки – уточнення ключової інформації, акцент на найважливіших моментах повідомлення.

Важливо дотримуватись балансу: не слід додавати власні інтерпретації або емоційні оцінки, але й не варто дослівно повторювати сказане. Надмірна буквальність або спроба «дати від себе» можуть створити враження неухважності або спотворити зміст.

Особливо корисною ця техніка є в ситуаціях, коли висловлювання партнера здається зрозумілим, і немає наміру ставити уточнювальні запитання. Часто така «зрозумілість» виявляється поверхневою, і без перефразування істинне розуміння не досягається. Ехо-техніка дозволяє м'яко, ненав'язливо перевірити, чи правильно сприйнята інформація, і водночас демонструє увагу та повагу до співрозмовника.

2. *Розвиток ідеї* – це техніка, яка полягає у логічному продовженні думки співрозмовника або формулюванні припущень щодо причин його висловлювань. Типові фрази:

«Ви так вважаєте, мабуть, тому що...», «Якщо виходити з того, що ви сказали, то...». На відміну від перефразування, ця техніка включає елемент інтерпретації, що дозволяє глибше зануритися в зміст повідомлення.

Серед її переваг – можливість уточнити позицію партнера, просунути в розмові без прямого запитування, а також отримати додаткову інформацію в ненав'язливій формі. У багатьох випадках розвиток ідеї є незамінним інструментом для підтримки динаміки бесіди.

Однак слід бути обережним: поспішні або неточні висновки можуть викликати нерозуміння чи навіть спротив. Тому важливо висловлювати припущення делікатно, залишаючи співрозмовнику простір для корекції або уточнення. Наприклад, можна додати фрази на кшталт: «Можливо, я помиляюсь, але...» або «Виправте мене, якщо я неправильно зрозумів...».

4. *Резюмування* – це техніка узагальнення, яка полягає у стислому відтворенні основних ідей, висловлених співрозмовником. Типові фрази: «Отже, головне, що ви сказали...», «Вашими основними думками, як я зрозумів, є...». Такий підхід дозволяє структурувати розмову, виділити суттєве та уникнути зайвих відступів.

Резюмування особливо корисне в ситуаціях, коли обговорення затягується, повторюється або заходить у глухий кут. Воно допомагає повернути діалог у конструктивне русло, зосередитися на вирішенні проблеми та уникнути поверхневих тем. Крім того, ця техніка є ефективним способом завершення розмови з надто балакучим співрозмовником, зокрема в телефонному режимі, – дозволяє ввічливо підсумувати сказане та поставити логічну крапку.

5. *Повідомлення про власне самопочуття* – це техніка, яка передбачає відкритий вираз власних емоцій у процесі спілкування, наприклад: «Мені прикро, що ви мені не довіряєте», «Я щиро радий, що все склалося вдало». Такий підхід особливо корисний у напружених ситуаціях, коли емоційне напруження може призвести до непорозуміння або конфлікту.

Відверте висловлення власних почуттів допомагає подолати наслідки звички приглушувати емоції – зокрема, труднощі в їх усвідомленні та вираженні, втрату емоційного контакту, формальність у спілкуванні. Навіть негативні емоції,

висловлені щиро та делікатно, можуть сприяти налагодженню довіри, оскільки демонструють чесність, відкритість і готовність до діалогу.

Важливо, щоб такі повідомлення були сформульовані з повагою до співрозмовника, без звинувачень чи агресії. Це дозволяє уникнути конфлікту та створити атмосферу взаєморозуміння.

Методи ефективної комунікації:

Дискусія – це вид групового обговорення, спрямований на пошук істини або оптимального вирішення поставленого питання. У процесі дискусії учасники висловлюють власні думки, аргументи та порівнюють різні точки зору, що дозволяє глибше осмислити проблему та наблизитися до її конструктивного розв'язання.

Дебати – це формалізована форма публічного обговорення, яка передбачає чітко визначену структуру та організацію. Учасники представляють протилежні позиції щодо актуального питання, зосереджуючи свої аргументи не на переконанні опонента, а на впливі на третю сторону – слухачів або журі. Основна мета дебатів полягає в тому, щоб продемонструвати логічну силу, переконливість і обґрунтованість власної точки зору.

Запитання для самоконтролю

1. Назвіть три основні типи комунікаційних бар'єрів, які можуть виникати у процесі взаємодії.
2. Чому небажання ділитися інформацією вважається бар'єром у комунікації?
3. Як організаційна структура може впливати на ефективність комунікації?
4. Наведіть приклад ситуації, де культурний бар'єр призвів до непорозуміння.
5. Які типи погляду використовуються у міжособистісній комунікації?
6. Як просторове спрямування погляду впливає на характер взаємодії?
7. Чому важливо враховувати тип погляду під час ділових переговорів?

8. Наведіть приклад ситуації, де погляд скоса може бути неправильно інтерпретований.

9. Як культурні особливості можуть впливати на сприйняття типів погляду?

10. Які ризики несе техніка «наказ» у міжособистісній комунікації?

11. Як формальне підтакування може перетворитися на ігнорування?

12. Чому егоцентризм часто є неусвідомленим і як це впливає на якість діалогу?

Тестові завдання

1. *Комунікація сприяє передачі:*

- а) технічних навичок;
- б) соціокультурних цінностей;
- в) фінансових звітів;
- г) виробничих норм.

2. *Який із наведених факторів є прикладом психологічного комунікаційного бар'єра?*

- а) використання технічного жаргону;
- б) страх бути неправильно зрозумілим;
- в) різниця в часових поясах;
- г) відсутність доступу до інтернету.

3. *Що може бути наслідком комунікаційного перевантаження?*

- а) підвищення продуктивності;
- б) покращення зворотного зв'язку;
- в) втрата важливої інформації;
- г) зменшення кількості каналів зв'язку.

4. *Який бар'єр виникає, коли працівники не мають бажання ділитися інформацією?*

- а) мовний;
- б) часовий;
- в) психологічний;
- г) організаційний.

5. *Що є прикладом вербальної комунікації?*

- а) жест рук;
- б) усне мовлення;
- в) міміка;
- г) поза тіла.

6. *До невербальної комунікації належить:*

- а) електронне листування;

- б) телефонна розмова;
- в) вираз обличчя;
- г) дискусія на нараді.

7. Основна мета дебатів полягає у:

- а) узгодженні позицій між опонентами;
- б) впливі на третю сторону через аргументи;
- в) емоційному вираженні позиції;
- г) пошуку компромісу.

8. Яка техніка комунікації передбачає стислу передачу основних ідей співрозмовника?

- а) перефразування;
- б) резюмування;
- в) розвиток ідеї;
- г) повідомлення про самопочуття.

9. Який засіб комунікації може бути болісним, особливо в присутності інших?

- а) порада;
- б) ігнорування;
- в) перефразування;
- г) резюмування.

10. На якому етапі комунікаційного процесу може виникати шум?

- а) лише під час кодування повідомлення;
- б) лише під час його передачі;
- в) на будь-якому етапі: кодування, передача, декодування;
- г) лише при сприйнятті.

Тема 4

ОСНОВНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ: ФОРМИ І ТИПОЛОГІЇ. ОСНОВНІ ТИПИ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ІНТЕРНЕТІ. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

4.1. Ділова комунікація: сутність і зміст

4.2. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу

4.2. Типи комунікативної взаємодії в інтернеті

4.1. Ділова комунікація: сутність і зміст

Оскільки будь-яка організація є складною, структурованою та відкритою системою, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем, виникає природна потреба у встановленні та розвитку зв'язків із представниками державних органів, постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, сусідніми організаціями, контролюючими структурами та міжнародними партнерами – усіма тими, хто формує зовнішнє середовище діяльності. Водночас ключове значення мають професійні та комунікативні якості співробітників. Початок співпраці між компаніями зазвичай здійснюється через організацію зустрічей, ведення ділових переговорів та обмін інформацією.

Однією з ключових передумов ефективної взаємодії між організаціями є проведення переговорів – офіційної чи робочої бесіди, під час якої учасники з різних установ обмінюються інформацією, уточнюють інтереси та потреби, презентують свої концепції та позиції, аргументують пропозиції, реагують на контраргументи, узгоджують точки зору та формують спільні рішення. Зазвичай результатом таких переговорів стає укладення договорів, контрактів або угод. Ці документи

мають юридичну силу та визначають взаємні обов'язки сторін щодо обміну інформацією, постачання чи купівлі товарів, виконання робіт або надання послуг. Відповідно до законодавства України, контракт має бути оформлений письмово та підписаний керівником підприємства і головним бухгалтером.

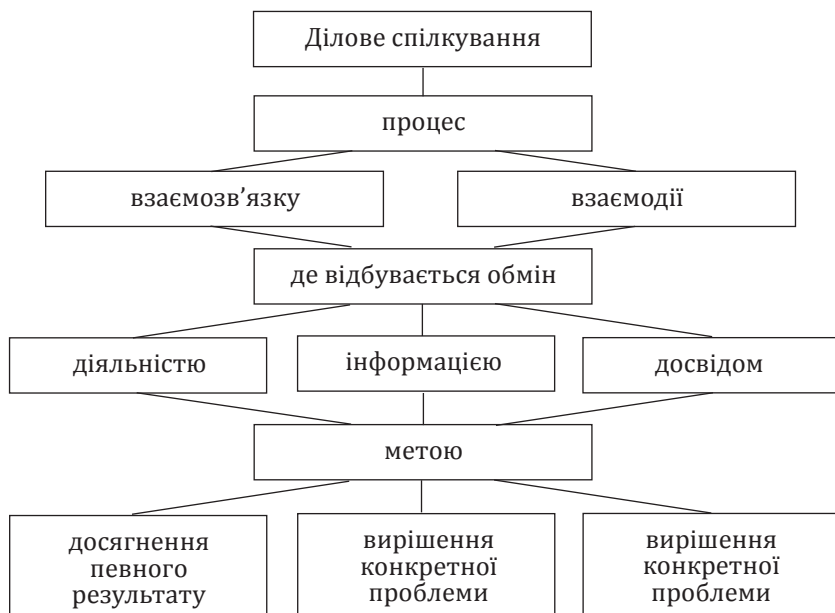


Рис 4.1. Специфіка ділового спілкування

Під час професійної комунікації важливо володіти низкою навичок, які сприяють досягненню порозуміння та продуктивного результату:

- *Активне слухання.* Щоб ефективно вести діалог, необхідно уважно сприймати думки співрозмовника, аналізувати його аргументи та емоції. Важливо не перебивати, реагувати доброзичливо, слідкувати за невербальними сигналами – жестами та мімікою.

- *Вміння чітко висловлюватися.* Для досягнення мети розмови слід добре орієнтуватися в темі, говорити енергійно, але стримано, без надмірної жестикуляції. Переконливість базується на впевненості у власних судженнях, тому підготовка до зустрічі є обов'язковою.

– *Уміння ставити запитання.* Запитання – важливий інструмент у діловому спілкуванні. Вони допомагають отримати необхідну інформацію, краще зрозуміти позицію співрозмовника, продемонструвати зацікавленість і контролювати хід бесіди.

– *Емоційна врівноваженість.* У професійному середовищі слід демонструвати лише позитивні емоції, уникаючи проявів роздратування чи агресії. Вміння керувати емоціями сприяє створенню комфортної атмосфери для діалогу.

Форми ділового спілкування

Ділове спілкування умовно поділяється на два типи:

– *Пряме спілкування* – відбувається у форматі особистого контакту, має високу ефективність і сильний емоційний вплив.

– *Непряме спілкування* – здійснюється на відстані (через листування, електронні засоби), де активізуються соціально-психологічні механізми, але знижується емоційна насиченість.

Серед ключових рис, що визначають ділове спілкування, варто виокремити такі:

Змістовна спрямованість. Тематика ділового спілкування безпосередньо пов'язана з професійною діяльністю його учасників. Це може бути виробництво товарів, створення інтелектуальних продуктів, надання послуг (інформаційних, юридичних, рекламних, освітніх, сервісних), обговорення актуальних проблем (економічних, політичних, правових, наукових), розробка бізнес-планів, унікальних проєктів або обмін знаннями.

Функціонально-рольова основа. Усі учасники взаємодіють у межах офіційних ролей, дотримуючись професійної етики та встановлених норм поведінки. Спілкування відбувається з використанням спеціалізованої термінології та чітких комунікативних правил.

Регламентованість. Ділове спілкування підпорядковується певним нормам і обмеженням, які формуються під впливом національних традицій, культурних особливостей та професійних стандартів.

Включеність у спільну діяльність. Це не ізольований процес, а частина соціально значущої колективної роботи. Ділове спілкування виконує організаційну функцію в межах професійної взаємодії.

Орієнтація на партнерство. Основна мета – встановлення та підтримка взаємовигідних контактів між представниками різних установ, компаній чи організацій.

Таким чином, ділове спілкування є специфічним видом взаємодії між людьми в межах професійної діяльності, який сприяє формуванню сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, налагодженню партнерських стосунків між керівництвом і працівниками, а також створює передумови для ефективної співпраці задля досягнення спільних цілей і успішного виконання поставлених завдань.

4.2. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій. Різновиди діалогу

Серед основних форм ділового спілкування прийнято виділяти такі: ділова бесіда, наради, переговори, публічні виступи, конференції, дебати, офіційне листування, телефонні розмови та різноманітні робочі зустрічі.

З розвитком ринкових процесів в Україні та активізацією підприємницької діяльності виникає потреба у швидкому, ефективному поширенні ділової інформації. Це, своєю чергою, стимулює вдосконалення традиційних форматів комунікації та впровадження нових – таких як презентації, пресконференції, збори акціонерів, виставки та ярмарки нових товарів.

У межах класичних жанрів ділового спілкування – публічних промов, інтерв'ю, коментарів, консультацій – сьогодні реалізуються комунікативні стратегії компаній і бізнес-партнерів. Вони передбачають не лише вміння ефективно презентувати себе, а й здатність доносити філософію бренду, корпоративні цінності, культуру організації, а також знання ринкових механізмів, цільових аудиторій і владних структур.

Багатофункціональність сучасних жанрів ділової комунікації формує нові підходи – спеціальні стратегії, технології, процедури та інструменти, які забезпечують успішну взаємодію в бізнес-середовищі.

До специфічних жанрів ділової комунікації належать суперечки, дискусії, полеміки та дебати. Вони часто є складовими

частинами таких форм взаємодії, як наради, збори чи конференції, але можуть також виступати як самостійні комунікативні події.

Кожна форма ділового спілкування має свої характерні ознаки, які визначають її ефективність:

- *Мета* – для чого проводиться комунікація.
- *Учасники* – хто бере участь, з ким ведеться діалог, для кого призначена інформація.
- *Регламент* – тривалість та структура взаємодії.
- *Комунікативні засоби* – способи реалізації намірів (усне мовлення, письмові повідомлення, візуальні матеріали тощо).
- *Просторове середовище* – місце проведення (офлайн чи онлайн).
- *Очікуваний результат* – кінцева мета або бажаний ефект.

У межах таких форм реалізуються комунікативні стратегії компаній, просувається їхня місія, демонструються організаційні цінності та корпоративна культура. Це відбувається з урахуванням особливостей цільових аудиторій, ринкових умов і взаємодії з владними структурами.

Незалежно від обраного способу спілкування – особистої бесіди, листування чи електронної пошти – важливо не лише передати інформацію, а й забезпечити її правильне сприйняття. Той, хто ініціює комунікацію, має бути впевненим, що його повідомлення буде зрозумілим для адресата.

Ділова розмова – це одна з найпоширеніших форм ситуативної комунікації, яка використовується для обміну інформацією з конкретного питання. Вона відрізняється від звичайної бесіди тим, що виникає в чітко визначеному контексті та має практичну мету.

У такій розмові можуть поєднуватися раціонально сформульовані завдання, інтуїтивні мотиви та неусвідомлені наміри. Участь у ній беруть щонайменше двоє осіб, а тривалість залежить від важливості теми та можливостей співрозмовників.

Комунікація здійснюється через типові засоби – обмін репліками, запитаннями, відповідями, думками та оцінками. Структура ситуаційного контакту зазвичай включає: звернення – ініціація діалогу; запит – формулювання питання або опис проблеми; відповідь – надання інформації чи пояснення;

узгодження дій – обговорення спільних кроків; очікуваний результат – досягнення домовленостей, прийняття рішень або планування дій.

Ділова нарада – це загальновизнаний формат професійного спілкування, який передбачає колективне обговорення виробничих питань або проблем, що потребують спільного аналізу та ухвалення рішень.

Наради можуть мати різну спрямованість залежно від управлінських завдань, зокрема: планування діяльності, мотивація персоналу, внутрішньоорганізаційні питання, контроль за виконанням обов'язків, спеціалізовані наради, характерні для конкретної установи.

Під час підготовки до наради важливо чітко визначити:

Мету – який результат очікується, яке рішення необхідно ухвалити;

Предмет обговорення – актуальна тема, сформульована конкретно й зрозуміло, яка становить інтерес для всіх учасників.

Керівник ділової наради має подбати про своєчасний початок зустрічі, ознайомити учасників із регламентом та узгодити правила роботи. Важливо уточнити порядок денний, призначити відповідальних за дотримання регламенту та ведення протоколу. Варто заздалегідь попередити, що виступи, які не стосуються суті питання (емоційні оцінки, суб'єктивні думки замість пропозицій чи фактів), не братимуться до уваги.

Якщо використовується критика, вона має бути конструктивною: оперувати конкретними фактами й причинами, уникати переходу на особистості, аналізувати дії та помилки, а також пропонувати шляхи усунення недоліків і вирішення проблем. Керівник повинен послідовно спрямовувати обговорення до поставлених цілей, забезпечувати активність усіх учасників і підтримувати конструктивний тон дискусії.

Необхідно стежити за змістовністю виступів, уникати їхнього затягування, стимулювати конкретність, аналітичність і реальні пропозиції. Дискусія має проходити коректно, з використанням прийомів для утримання уваги учасників. Підбиваючи підсумки, слід узагальнити ключові моменти, сформулювати висновки та визначити завдання на майбутнє. Завершення наради має відбутися точно в запланований час.

Після завершення зустрічі важливо спрямувати зусилля на реалізацію ухвалених рішень і проаналізувати їхній перебіг та результати.

Пресконференція – це захід, метою якого є інформування та рекламна підтримка іміджу організації. Вона виступає важливим інструментом у налагодженні ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем. Варто пам'ятати, що скликати пресконференцію лише для оголошення документа чи повідомлення, яке можна поширити через пресреліз, недоцільно.

Зазвичай ініціаторами таких зустрічей стають органи влади, установи, відомі особи, проте іноді їх проведення пропонують і самі журналісти, зацікавлені в отриманні професійних коментарів щодо актуальних подій.

Пресконференцію бажано проводити у спеціально відведеному приміщенні – кімнаті для зустрічей, нарад чи засідань. Недоречно організовувати її в чиемусь офісі або у великій актовій залі, де учасникам буде незручно спілкуватися через розташування чи надмірний простір.

Для зручності журналістів перед виступами необхідно підготувати картки з іменами та прізвищами спікерів, надрукованими так, щоб їх було легко прочитати.

Оптимальна тривалість пресконференції – до 60 хвилин. Її час варто повідомити заздалегідь, аби журналісти могли правильно розрахувати свої запитання й планувати робочий графік. Наприкінці заходу бажано попередити аудиторію, що лишається останнє запитання, щоб дискусія завершилася організовано й у визначені строки.

Отже, пресконференція має інформаційно-управлінський характер: вона дозволяє представити позицію компанії чи організації з важливого суспільного питання в межах стратегічної комунікаційної політики, а також сприяє формуванню позитивного іміджу й реалізації рекламних завдань.

4.3. Типи комунікативної взаємодії в інтернеті

Спілкування виконує ключову роль у формуванні людської психіки. Якби людина з самого народження була позбавлена можливості взаємодіяти з іншими, вона б не змогла

стати повноцінним, культурним і морально розвиненим членом суспільства. Тому уявити життя без спілкування неможливо – воно є невіддільною складовою людського існування. Завдяки комунікації ми передаємо інформацію, ділимося емоціями та думками, вчимося розуміти одне одного.

Сьогодні існує велика кількість способів і форм спілкування, значна частина яких пов'язана з сучасними технологіями, зокрема з глобальною мережею Інтернет. Ці технічні засоби відкривають нові горизонти для взаємодії між людьми, роблячи її швидкою, зручною та доступною.

Протягом останніх двадцяти років Інтернет глибоко проник як у професійну сферу, так і в повсякденне життя мільйонів людей. Він став важливим елементом сучасного існування. Завдяки мережі ми шукаємо необхідну інформацію, здійснюємо онлайн-покупки та встановлюємо нові соціальні зв'язки.

Інтернет, як нетрадиційний засіб масової інформації, відкриває широкі можливості для реалізації комплексних маркетингових стратегій. Він об'єднав різні форми комунікації, які раніше були притаманні окремим типам медіа. Традиційні ЗМІ здатні транслювати одне або кілька повідомлень одночасно великій аудиторії, тоді як особисті засоби зв'язку – як-от електронна пошта чи телефон – забезпечують передачу інформації між окремими індивідами.

Інтернет же дозволяє кожному користувачеві бути як отримувачем, так і відправником повідомлень, що значно розширює коло учасників комунікаційного процесу. У результаті цього виникає різноманіття типів комунікації, серед яких:

- *масова комунікація* – звернення до широкої аудиторії через сайти, блоги, стріми;
- *персоналізована комунікація* – індивідуальні повідомлення через месенджери, email;
- *інтерактивна комунікація* – двосторонній обмін у соціальних мережах, форумах;
- *вірусна комунікація* – поширення контенту через репости, лайки, рекомендації;
- *мультимедійна комунікація* – поєднання тексту, відео, аудіо та графіки в одному повідомленні.

Інтернет значно розширив можливості комунікації, поєднавши функції традиційних і персональних медіа. Завдяки цьому виникли різноманітні форми інформаційного обміну:

1. *Людина – комп'ютер*. Користувач може отримувати, зберігати та передавати дані через комп'ютер, незалежно від свого соціального чи матеріального статусу. Інтернет виступає як глобальне сховище знань – своєрідний депозитарій інформації.

2. *Людина – людина*. Онлайн-засоби дозволяють спілкуватися напряду з іншими користувачами через текст (електронна пошта, чати), голос (VoIP-зв'язок) або відео (відеодзвінки, конференції).

3. *Одна людина – багато людей*. Це форма масової комунікації, де повідомлення передається великій аудиторії одночасно. Інтернет робить цей процес доступнішим і дешевшим, дозволяючи створювати відкриті архіви, до яких можуть звертатися тисячі користувачів.

4. *Багато людей – одна людина*. Такий тип комунікації дає змогу збирати інформацію від великої кількості людей, аналізувати її та використовувати для прийняття рішень або створення контенту (наприклад, опитування, коментарі, фідбек).

5. *Багато людей – багато людей*. Це глобальна інтерактивна комунікація, яка охоплює одночасне спілкування між великою кількістю учасників – у форумах, соціальних мережах, групових чатах, онлайн-іграх тощо.

З позиції комунікаційного підходу Інтернет об'єднав два принципово різні методи поширення інформації: традиційні «push»-моделі, характерні для засобів масової інформації, та персоналізовані «pull»-моделі.

У першому випадку інформаційний потік спрямовується на аудиторію без її активної участі – споживачі отримують контент, не маючи змоги його контролювати чи фільтрувати.

У другому – користувач самостійно визначає, яку інформацію отримувати: він шукає, обирає, налаштовує та комбінує дані відповідно до власних потреб та інтересів. Такий підхід забезпечує індивідуалізацію контенту та гнучкість у його споживанні.

Розвиток Інтернету відкрив нові горизонти для комунікації, зробивши її більш гнучкою, доступною та багатоматною:

- *Комунікація в реальному часі.* Завдяки онлайн-чатам, форумам, відеоконференціям, мережевим іграм та інтернет-радіо, користувачі можуть спілкуватися миттєво, незалежно від географічного розташування.

- *Послідовна комунікація.* Електронна пошта, IP-телефонія, пейджингові сервіси дозволяють передавати повідомлення з певною затримкою, зберігаючи їх для подальшого перегляду.

- *Архіви даних.* Інтернет забезпечує постійний доступ до інформаційних ресурсів, які регулярно оновлюються, створюючи динамічні бази знань.

Трансформація традиційних ЗМІ

- *Цифрові версії періодичних видань.* Газети, журнали та інформаційні агентства створюють електронні платформи, що дозволяють читачам отримувати контент онлайн.

- *Інтернет як джерело новин для ЗМІ.* Традиційні медіа дедалі частіше звертаються до мережі як до джерела інформації, використовуючи її для створення телепередач, газетних колонок і тематичних журналів.

Найважливішою відмінністю Інтернету від традиційних засобів масової інформації є його *інтерактивний характер*. Користувачі не лише споживають контент, а й активно беруть участь у його створенні, коментуванні, поширенні та обговоренні. Це перетворює односторонню комунікацію на багатовекторну взаємодію.

Інтерактивність – це здатність користувача не лише отримувати, а й надсилати повідомлення, активно долучаючись до процесу комунікації. Саме ця особливість Інтернету відкриває нові перспективи для реалізації інтегрованих маркетингових технологій.

Вплив мережі на комунікаційні процеси проявляється в тому, що вона дозволяє користувачам взаємодіяти з дедалі ширшим колом людей. Інтернет сприяє розвитку глобального спілкування, виконуючи водночас функції бібліотеки, засобу масової інформації, бізнес-платформи та джерела розваг.

Усвідомлення цього потенціалу з боку бізнесу та традиційних медіа призводить до їх поступового злиття з цифровими технологіями. Основою будь-якої маркетингової стратегії в онлайн-середовищі є вебсайт – ресурс із унікальною електронною адресою, технічним забезпеченням і візуальним оформленням.

Його створенням займаються вебдизайнери та вебмайстри, які реалізують креативні ідеї PR-фахівців. На сторінках сайту представлена інформація про компанію, її діяльність, товари, послуги, партнерів, проекти та інші важливі аспекти.

Основні інформаційні блоки типового вебсайту організації

Сучасний корпоративний вебсайт зазвичай містить такі ключові розділи:

- Історія компанії – короткий огляд становлення, розвитку та ключових етапів діяльності.
- Звернення керівника – особисте послання від першої особи організації до відвідувачів сайту.
- Опис діяльності – інформація про напрямки роботи, послуги або продукцію.
- Новини компанії – актуальні події, досягнення, зміни в структурі чи сервісах.
- Пресрелізи та публікації – офіційні заяви, згадки в ЗМІ, аналітичні матеріали.
- Анонси заходів – інформація про майбутні події, конференції, виставки, семінари.
- Розділ «Питання-Відповіді» – відповіді на найчастіші запити користувачів.
- Онлайн-конференції – можливість брати участь у відкритих дискусіях чи презентаціях.
- Зворотний зв'язок – форма для запитів, коментарів, пропозицій.
- Запитання до керівництва – окремий канал для звернень до представників компанії.
- Чати та форуми – платформи для спілкування між користувачами сайту.

Додаткові ресурси

- Організаційна структура та керівництво – схема управління, біографії керівників.

- Відеоконференції – записи або трансляції подій у форматі відео.
- Фінансова звітність – річні звіти, показники діяльності, аналітика.
- Рейтинги та попит – оцінки компанії, статистика популярності продукції чи послуг.

Запитання для самоконтролю

1. Чому важливо обирати спеціальне приміщення для проведення пресконференції, і які недоліки можуть виникнути у великій актовій залі чи в офісі?
2. Назвіть приклади ситуацій, у яких доцільно проводити ділову нараду.
3. Які комунікативні засоби найчастіше використовуються під час ділової бесіди?
4. Як впливає корпоративна культура на ефективність ділового спілкування?
5. Яку роль виконує конструктивна критика у ділових дискусіях?
6. Які фактори можуть знизити ефективність комунікації в колективі?
7. Чому організатору важливо підсумовувати результати наради?
8. Які особливості варто враховувати у виборі приміщення для проведення пресконференції?
9. Чому важливо розрізняти дискусію та дебати у процесі прийняття рішень?

Тестові завдання

1. *Яка основна мета ділової наради?*
 - а) проведення співбесіди;
 - б) визначення очікуваного результату та ухвалення рішення;
 - в) розвага працівників;
 - г) поширення рекламної інформації.
2. *Яке з тверджень найкраще описує регламентованість ділового спілкування?*
 - а) відсутність будь-яких обмежень;
 - б) спілкування базується на особистих уподобаннях;
 - в) дотримання професійних, культурних та етичних норм;

г) використання сленгу та неформального стилю.

3. Який тип комунікації дозволяє одному користувачу передавати інформацію багатьом одночасно?

- а) людина – комп'ютер;
- б) людина – людина;
- в) одна людина – багато людей;
- г) багато людей – одна людина.

4. Які ресурси зазвичай містить корпоративний вебсайт?
(Виберіть кілька правильних варіантів)

- а) історія організації;
- б) річні фінансові звіти;
- в) рекламні ролики конкурентів;
- г) зворотний зв'язок з користувачами.

5. Що означає «push»-метод у комунікації?

- а) користувач самостійно шукає інформацію;
- б) інформація надходить без запиту користувача;
- в) відбувається двостороннє спілкування;
- г) передача повідомлень через телефон.

6. Яке з навичок є ключовим для ефективного слухання?

- а) перебивання співрозмовника;
- б) ігнорування невербальних сигналів;
- в) уважне спостереження за мімікою та жестами;
- г) використання складної термінології.

7. У якому приміщенні рекомендується проводити прес-конференцію?

- а) в особистому офісі керівника;
- б) у великій актовій залі;
- в) у кімнаті для нарад чи засідань;
- г) у коридорі.

8. Чим дебати відрізняються від дискусії?

- а) вони проводяться без регламенту;
- б) учасники намагаються переконати один одного;
- в) вони мають чітку структуру і спрямовані на вплив на третю сторону;

г) в них не використовуються аргументи.

9. Який метод комунікації передбачає порівняння різних точок зору з метою глибшого розуміння проблеми?

- а) презентація;
- б) дискусія;
- в) інтерв'ю;
- г) нарада.

10. Що є основною причиною створення цифрових версій періодичних видань?

- а) зменшення витрат на друк;
- б) мода на електронні пристрої;
- в) можливість онлайн-доступу до контенту;
- г) вимоги державного регулювання.

ТЕМА 5

РЕПУТАЦІЙНІ ТА КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ. РЕКЛАМА ЯК НЕВІДДІЛЬНИЙ ЕЛЕМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 5.1. Репутація як ключова складова іміджу сучасного підприємства
- 5.2. Значення репутації для публічних організацій і комунікацій
- 5.3. Ризики втрати ділової репутації та управління ними
- 5.4. Іміджмейкерство: сутність, зміст, призначення
- 5.5. Типи іміджів
- 5.6. Поняття кризових комунікацій, їх характерні риси та особливості
- 5.7. Модель конфлікту як процесу
- 5.8. Стилi поведінки при конфлікті, система Томаса Кілменна
- 5.9. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях
- 5.10. Реклама як невіддільний елемент комунікаційного менеджменту

5.1. Репутація як ключова складова іміджу сучасного підприємства

Репутація підприємства розглядається як результат суспільної оцінки його діяльності та досягнутих конкурентних переваг, тобто як специфічний «продукт» ринку й громадської думки, що формується у відповідь на стратегічні та комунікаційні зусилля компанії щодо позиціонування власного іміджу. Вона є інтегральним відображенням якості взаємодії організації з ключовими стейкхолдерами та, на відміну від іміджу, має глибший, триваліший і більш змістовний характер.

Позитивний корпоративний імідж, безумовно, може сприяти формуванню сприятливого репутаційного поля, однак його вплив є допоміжним. Імідж переважно створюється у порівняно короткі часові проміжки, часто має сконструйований, штучний характер і ґрунтується на системі корпоративної ідентичності (фірмовий стиль, брендова символіка, комунікаційні стратегії) та активних кампаніях у сфері зв'язків

із громадськістю й реклами. Він формує первинне враження про компанію та закладає підґрунтя для її впізнаваності й привабливості серед цільових груп.

Репутація ж, на відміну від іміджу, вибудовується поступово, протягом тривалого часу, і ґрунтується на підтверджених досвідом результатах діяльності підприємства. Якщо імідж приваблює нових клієнтів, партнерів та інвесторів, то стабільна позитивна репутація забезпечує їхню лояльність, сприяє довгостроковій співпраці та гарантує передбачуваність поведінки компанії у майбутніх бізнес-взаємодіях. Вона виступає «зобов'язанням довіри», коли контрагенти переконані, що підприємство виконає взяті на себе обов'язки та не підведе партнерів у критичних ситуаціях.

Отож, репутація має раціональну основу й формується на підґрунті достовірної інформації про результати діяльності компанії, її фінансову стабільність, надійність, конкурентоспроможність, престижність і соціальну відповідальність. На відміну від іміджу, що є переважно візуально-комунікативною конструкцією, репутація відображає сукупний досвід взаємодії контрагентів і суспільства з підприємством, закріплюючись у їхній свідомості як образ надійного, вигідного та довгостроково привабливого партнера.

Репутація підприємства виступає одним із ключових чинників, що визначає стратегічну привабливість та перспективи співпраці з боку потенційних контрагентів, навіть у більшій мірі, ніж сформований корпоративний імідж. На відміну від іміджу, який може мати ситуативний та поверхневий характер, репутація ґрунтується на сукупності об'єктивних показників діяльності компанії, що формуються впродовж тривалого часу. Серед основних критеріїв, які свідчать про наявність високого рівня ділової репутації, доцільно виокремити: якість управлінських рішень та системи менеджменту; конкурентоспроможність і надійність продукції чи послуг; здатність компанії залучати й утримувати висококваліфіковані кадри; фінансову стійкість та ліквідність; ефективне управління корпоративними ресурсами; довгострокову інвестиційну привабливість; інноваційність і відкритість до впровадження новітніх технологій; соціальну відповідальність бізнесу, що проявляється у врахуванні суспільних потреб і турботі про стан навколишнього середовища.

Водночас ділова репутація має специфічний економіко-правовий статус. Незважаючи на її надзвичайну значущість для розвитку підприємства, вона не є відчужуваним активом у традиційному розумінні. На відміну від бренду чи торгової марки, репутація не може виступати самостійним об'єктом купівлі-продажу, передачі чи відчуження. Її вартісна оцінка є доволі умовною та відображає скоріше потенційні можливості компанії, ніж конкретний майновий еквівалент. Фактично репутація набуває статусу об'єкта обліку лише у випадках корпоративних трансакцій – під час злиття, поглинання чи купівлі-продажу підприємств як єдиних майнових комплексів.

Репутація підприємства в сучасних умовах господарювання розглядається як один із визначальних нематеріальних активів, що значною мірою впливає на поведінку економічних суб'єктів на ринку. На відміну від корпоративного іміджу, який часто має ситуативний, візуально-комунікативний та короткостроковий характер, ділова репутація формується у довгостроковій перспективі та спирається на реальні результати діяльності компанії. Саме вона більшою мірою, ніж імідж, детермінує рішення контрагентів щодо доцільності встановлення чи підтримки партнерських відносин з організацією, оскільки асоціюється з рівнем надійності, передбачуваності та стабільності бізнесу.

До об'єктивних характеристик, які дозволяють констатувати наявність високої ділової репутації, належать: якість управлінських процесів та ефективність менеджменту; конкурентоспроможність, інноваційність і стабільна якість продукції чи послуг; здатність компанії формувати високопрофесійний кадровий потенціал та утримувати його у колективі; фінансова стійкість і платоспроможність; результативне використання корпоративних активів; довгострокова інвестиційна привабливість; орієнтація на впровадження новітніх технологій; а також соціально відповідальна поведінка бізнесу, що виражається у дотриманні етичних норм, врахуванні потреб суспільства та відповідальному ставленні до екологічних викликів. Сукупність цих факторів формує ціннісне уявлення про підприємство у свідомості споживачів, партнерів, інвесторів та суспільства загалом.

Разом із тим, ділова репутація має складний економіко-правовий статус. Вона розглядається як невідчужуване нематеріальне благо, що не може бути предметом безпосередньої угоди на відміну від бренду, торгової марки чи інших об'єктів інтелектуальної власності. Її вартісна оцінка носить умовний характер, відображаючи не стільки фактичну майнову цінність, скільки рівень довіри до підприємства та його потенціал на ринку. Саме тому у фінансовому обліку ділова репутація (гудвіл) фіксується виключно в особливих випадках – під час купівлі-продажу, злиття чи поглинання підприємств як цілісних майнових комплексів, де вона постає результатом інтегральної оцінки вартості бізнесу понад його матеріальні та фінансові активи.

У сучасній економічній науці та практиці управління підприємством репутація розглядається як один із найважливіших нематеріальних активів, що має безпосередній вплив на конкурентоспроможність та стратегічні перспективи розвитку бізнесу. На відміну від корпоративного іміджу, який здебільшого виконує комунікаційну функцію та може мати ситуативний і поверхневий характер, репутація формується внаслідок довготривалого накопичення досвіду взаємодії з ринковим середовищем і відображає реальну якість управління, стабільність фінансового стану, ділову етику та соціальну відповідальність організації. Саме тому вона виступає ключовим фактором, що визначає рівень інституційної довіри з боку контрагентів, інвесторів і суспільства загалом, та більша, ніж імідж, впливає на прийняття рішень про доцільність співпраці з конкретною компанією.

До інтегральних характеристик, які підтверджують наявність позитивної ділової репутації, можна віднести: ефективність та якість системи менеджменту; стабільність і конкурентоспроможність продукції чи послуг; здатність підприємства залучати, розвивати й утримувати висококваліфікований кадровий потенціал; фінансову стійкість і здатність до довгострокового зростання; раціональне використання корпоративних активів; привабливість для інвесторів; відкритість до інновацій та технологічних змін; а також соціальну орієнтованість бізнесу, що виражається у врахуванні суспільних інтересів і відповідальному ставленні до екологічних та соціальних

викликів. У сукупності ці критерії формують довіру та легітимність компанії як суб'єкта господарської діяльності.

Водночас ділова репутація характеризується подвійною природою – економіко-правовою та соціальною. З одного боку, вона належить до категорії нематеріальних активів, що мають стратегічне значення для вартості підприємства, а з іншого – виступає соціальним конструктом, пов'язаним із рівнем довіри та визнанням компанії з боку суспільства. При цьому її вартісне вираження має умовний характер. На відміну від бренду, торгової марки чи інших об'єктів інтелектуальної власності, репутація не може бути безпосереднім предметом угоди, не підлягає відчуженню чи передачі. Вона відображається у бухгалтерському обліку лише у специфічних ситуаціях – під час купівлі-продажу, злиття чи поглинання підприємств, коли набуває форми гудвілу як різниці між ринковою ціною компанії та балансовою вартістю її матеріальних і фінансових активів. У такому контексті ділова репутація постає не лише як економічна категорія, але й як індикатор довгострокової інституційної довіри до суб'єкта господарювання.

У сучасній практиці стратегічного та операційного менеджменту кожен окремий фактор, що впливає на результативність діяльності підприємства, потребує чіткої ідентифікації та закріплення відповідальності за його реалізацію. Для цього створюються спеціалізовані структурні підрозділи або визначаються посадові особи, які виступають так званими центрами факторної відповідальності. Їхнім завданням є комплексна координація впливу відповідного фактору на всіх етапах управлінського циклу – від стратегічного планування, визначення цілей і формування програм дій до безпосередньої реалізації заходів, моніторингу проміжних результатів та їхнього підсумкового аналізу.

Застосування подібної системи дає змогу підвищити рівень прозорості та конкретності управлінських процесів, забезпечити їхню дієвість і цілеспрямованість. Управління в межах операційно-факторного підходу передбачає не лише реагування на зовнішні та внутрішні виклики, а й розробку обґрунтованого комплексу операцій і заходів у межах кожного фактору, що дозволяє сформувати цілісну систему управління.

Таким чином, побудова моделі управління діловою репутацією підприємства на основі операційно-факторного підходу дає змогу інтегрувати процеси планування, організації, контролю та аналізу результатів у єдину систему. Це сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства, оскільки дозволяє врахувати багатофакторний характер репутаційного капіталу та забезпечує його послідовне й системне формування. Схематичне відображення зазначеного підходу наведено на рисунку 5.1.



Рис. 5.1. Схема управління репутацією підприємства [24]

Запропонована схема управління діловою репутацією підприємства є багаторівневою структурною моделлю, яка складається із семи взаємопов'язаних блоків. Перший блок є методологічно-організаційною основою системи та визначає загальні положення щодо формування, вимірювання й оцінки репутаційного капіталу компанії.

У межах цього блоку передбачається реалізація кількох ключових завдань. По-перше, визначаються принципи та правила відбору напрямів діяльності підприємства, що найбільшою мірою впливають на формування його ділової репутації, та за якими доцільно здійснювати порівняльний аналіз у динаміці чи у зіставленні з конкурентами. По-друге, обґрунтовується вибір методичного інструментарію розрахунку показників репутаційного рівня: як часткових індикаторів за окремими напрямками діяльності, так і інтегрального узагальнюючого показника, що дозволяє оцінити репутаційний потенціал підприємства комплексно.

По-третє, формуються критерії оцінювання рівня ділової репутації шляхом зіставлення фактичних результатів із базовими орієнтирами, до яких можуть належати показники попередніх періодів, середньогалузеві стандарти або значення, досягнуті основними конкурентами. По-четверте, розробляється методика діагностики та аналізу факторів, що зумовлюють відхилення фактичного рівня репутації від очікуваних чи нормативних величин, що дає змогу визначити найбільш впливові детермінанти репутаційних змін.

Окрім цього, важливим завданням є встановлення порядку ідентифікації та кількісного визначення резервів підвищення рівня ділової репутації. На цій основі визначаються критерії та пріоритетність відбору управлінських заходів, спрямованих на використання виявлених резервів, що створює передумови для розробки ефективних програм репутаційного менеджменту.

Таким чином, перший блок схеми виконує функцію методичної та концептуальної бази, забезпечуючи системність, прозорість та наукову обґрунтованість усіх подальших етапів управління діловою репутацією підприємства.

Запропонована схема управління діловою репутацією підприємства структурно складається із семи взаємопов'язаних блоків, які у своїй сукупності формують цілісну систему

методичного, організаційного та аналітичного забезпечення. Перший блок виконує фундаментальну методологічну роль, оскільки саме в його межах визначаються базові підходи, принципи та правила формування і вимірювання репутаційного капіталу компанії. Він задає логіку та послідовність усіх подальших управлінських процедур, забезпечуючи узгодженість окремих елементів системи в єдиному стратегічному контексті.

Зокрема, у межах першого блоку здійснюється ідентифікація напрямів діяльності підприємства, які мають найбільший вплив на формування ділової репутації та є репутаційно значущими. Для таких напрямів визначаються критерії їх відбору та встановлюється доцільність проведення порівняльного аналізу, що дає змогу оцінювати динаміку змін у репутаційній сфері як у часовому аспекті (порівняння з результатами попередніх періодів), так і в конкурентному середовищі (зіставлення з ключовими учасниками ринку).

Наступним кроком є вибір адекватних методів розрахунку показників ділової репутації. Це передбачає формування системи часткових індикаторів, що відображають рівень репутації за окремими напрямками діяльності, а також інтегрального, узагальнюючого показника, здатного комплексно відобразити репутаційний потенціал підприємства. Такий підхід дозволяє отримати як деталізовану картину впливу окремих чинників, так і цілісну оцінку репутаційного стану компанії.

Крім того, у блоці формуються критерії для оцінки рівня ділової репутації шляхом порівняння фактичних значень з еталонними чи базовими величинами. До таких базових орієнтирів можуть належати показники попередніх періодів діяльності підприємства, галузеві нормативи або значення, досягнуті провідними конкурентами. Це створює можливість не лише фіксувати рівень репутаційного розвитку, а й визначати відхилення від цільових параметрів.

Окремим завданням першого блоку є розробка методики аналізу впливу факторів на відхилення фактичного рівня репутації від базових показників. Це дозволяє встановити, які саме чинники мають найбільший вплив на зміну репутаційної позиції підприємства, а також ідентифікувати причини як позитивних, так і негативних тенденцій.

Завершальним етапом є визначення порядку розрахунку резервів зростання рівня ділової репутації та формування критеріїв відбору управлінських заходів для їх реалізації. Це забезпечує перехід від констатації поточного стану до практичної розробки інструментів і програм підвищення репутаційного потенціалу компанії.

Таким чином, перший блок виконує функцію методичної та концептуальної основи всієї схеми управління, оскільки він визначає не лише принципи оцінювання репутації, але й алгоритм виявлення резервів та формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на її стратегічне зміцнення.

5.2. Значення репутації для публічних організацій і комунікацій

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та інформаційних воєн репутація стає одним із ключових нематеріальних активів публічних організацій. Вона визначає ступінь довіри до їхньої діяльності, легітимність рішень та стійкість до кризових викликів.

Для публічних інституцій (органів влади, муніципалитетів, міжнародних організацій, університетів, громадських об'єднань) репутація має навіть більшу вагу, ніж для бізнесу. Якщо комерційні компанії можуть тимчасово компенсувати втрату репутації знижками або інноваційними продуктами, то публічні організації залежать від довіри громади та неможливості існувати без неї.

Скажімо, висока репутація Європейської комісії у сфері захисту прав людини дозволяє їй бути арбітром у складних політичних конфліктах. Натомість, втрата довіри до місцевої влади під час корупційних скандалів призводить до протестів, відставок і кризи легітимності.

Таким чином, репутація публічних організацій прямо залежить від прозорості, професійності, ефективності комунікацій та соціальної відповідальності, які є ключовими факторами її формування в публічній сфері (таблиця 5.1).

Репутація визначає, як сприймаються офіційні повідомлення: чи вони будуть прийняті з довірою, чи викличуть

Таблиця 5.1

Фактори формування репутації в публічній сфері

Фактори формування репутації	Характеристика факторів	Приклад
Прозорість і підзвітність	Відкритість бюджетів, оприлюднення результатів діяльності, прозорі конкурси на заміщення посад формують основу довіри.	портал «Prozorro» в Україні, що забезпечує відкритість державних закупівель, став фактором позитивної міжнародної репутації державних інституцій.
Якість комунікацій	Регулярність і зрозумілість інформаційних повідомлень формують образ організації як надійної та компетентної	під час пандемії COVID-19 репутація ВООЗ значною мірою залежала від того, наскільки швидко та чітко вона надавала рекомендації державам і громадянам.
Професійність і етика персоналу	Працівники організації є «обличчям» її репутації. Непрофесійні або етичні порушення з боку окремих представників можуть зруйнувати роками здобутий авторитет.	скандали з неналежною поведінкою поліцейських у США неодноразово ставали чинниками масштабних криз довіри до правоохоронної системи.
Соціальна відповідальність	Репутація зміцнюється через активну участь у суспільно важливих ініціативах, благодійних програмах, підтримці вразливих категорій населення	українські університети, які під час війни організовували прихистки для переселенців, підвищили свій авторитет у суспільстві.
Імідж у медіа та соцмережах	У цифрову добу медійний образ часто формує суспільне уявлення швидше, ніж офіційні звіти	кампанія <i>FridaysForFuture</i> під керівництвом Грети Тунберг значною мірою вплинула на репутацію міжнародних екологічних організацій, підвищивши увагу до їхньої діяльності.

скепсис. Це своєрідний «фільтр», через який громадськість оцінює комунікації організації.

1. Двосторонність комунікацій. Публічна організація не лише транслює меседжі, а й активно слухає громадян. Наприклад, створення «гарячих ліній», чат-ботів у месенджерах для запитів населення.

2. Культурний та етичний вимір. Якщо мова офіційних комунікацій є занадто бюрократичною, організація втрачає довіру. Навпаки, зрозумілі, коректні та адаптовані повідомлення зміцнюють репутацію.

3. Кризові комунікації. Репутація визначає, наскільки швидко і з яким ефектом організація може виходити з репутаційних криз. Приклад: Червоний Хрест завдяки своїй репутації гуманної організації навіть під час критики з боку політиків зберігає підтримку населення.

У таблиці 5.2 продемонстровано порівняння ключових аспектів значення репутації для комерційних та публічних організацій, що дозволяє чітко простежити відмінності у цілях, джерелах формування, впливі на діяльність та потенційних ризиках цих двох типів інституцій.

Таблиця 5.2

**Порівняння значення репутації
для комерційних і публічних організацій**

Критерій	Комерційні організації	Публічні організації
Основна мета	Прибуток та ринкова частка	Довіра, легітимність, соціальний контракт
Джерела формування репутації	Якість товарів і послуг, маркетинг	Прозорість, ефективність політики, етичні стандарти
Вплив на діяльність	Продажі, конкурентоспроможність	Громадська підтримка, політична стабільність
Ризики	Втрата клієнтів, фінансові збитки	Криза довіри, протести, делегітимація

На рисунку 5.2 продемонстровано модель формування репутації публічної організації, яка відображає послідовний перехід від діяльності інституції та її комунікацій до суспільного сприйняття, рівня довіри й, зрештою, формування позитивної або негативної репутації.

Репутація для публічних організацій є критично важливим стратегічним ресурсом. Вона не тільки визначає сприйняття інституції в суспільстві, але й забезпечує можливість реалізації політики, підтримки реформ і стійкості в кризові моменти.



Рис. 5.2. Модель формування репутації публічної організації

Тому управління репутацією повинно бути інтегрованим елементом стратегічних комунікацій, базуватися на прозорості, професіоналізмі, соціальній відповідальності та ефективній взаємодії з громадянами.

5.3. Ризики втрати ділової репутації та управління ними

Сучасні організації, а також їх керівні органи, прагнучи перейти від поточного стану розвитку до бажаного стратегічного рівня, змушені здійснювати комплексні заходи, спрямовані не лише на системне покращення фінансово-економічних показників діяльності, але й на зміцнення та розвиток власної ділової репутації [1, с. 16]. Досягнення цієї мети потребує концентрації управлінських зусиль і ресурсного потенціалу підприємства на безперервному моніторингу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що здатні впливати на його іміджеву стійкість.

Водночас у сучасних умовах глобальної турбулентності, зумовленої пандемією, воєнними діями та іншими кризовими явищами, до вже відомих і традиційних для організації ризиків додаються нові репутаційні виклики, пов'язані з виникненням додаткових деструктивних чинників. Такі фактори потребують своєчасної ідентифікації, оцінювання та інтеграції відповідних запобіжних заходів у систему управління репутаційним капіталом підприємства.

Окремим важливим аспектом є вплив процесів цифрової трансформації економічних систем, що зумовлює появу нових класів ризиків, серед яких варто виокремити: кіберзагрози, ризики, пов'язані з функціонуванням діджиталізованого конкурентного середовища, загрози втрати конфіденційної інформації та пошкодження бізнес-репутації, а також інші негативні наслідки, пов'язані з цифровою взаємодією [18, с. 96].

У процесі формування стратегічних цілей розвитку сучасних організацій одним із ключових пріоритетів для їх керівництва має стати не лише зростання економічних показників, але й послідовне зміцнення конкурентоспроможності шляхом підвищення рівня корпоративної репутації. Ефективне досягнення цього завдання можливе через впровадження системного управління репутаційними ризиками, що передбачає їх ідентифікацію, моніторинг, оцінку та розроблення механізмів превентивного реагування [1, с. 17–19].

Репутаційні ризики належать до категорії найвагоміших детермінант впливу на діяльність організації, оскільки вони здатні безпосередньо та опосередковано впливати на довіру стейкхолдерів, ринкові позиції та вартість бренду. Їхня особлива небезпека полягає у високій складності управління, зумовленій як швидкістю поширення інформації в умовах цифровізації комунікацій, так і неможливістю повного контролю за інформаційними потоками.

Вітчизняна управлінська практика свідчить, що керівництво багатьох українських організацій недооцінює масштаб і глибину потенційної загрози репутаційних ризиків, обмежуючись реактивними, а не проактивними заходами. Це обумовлює низький рівень розробленості механізмів їх мінімізації та запобігання. До найбільш поширених джерел виникнення таких ризиків належать: внутрішнє шахрайство та корупційні

практики; укладання партнерств із контрагентами, що мають сумнівну ділову репутацію («токсичні» партнерства); ведення господарської діяльності з ненадійними постачальниками чи клієнтами; поширення неправдивої або викривленої інформації у засобах масової інформації та на офлайн- і онлайн-платформах, включно з соціальними мережами.

Отже, ефективне управління репутаційними ризиками вимагає від керівництва організацій комплексного підходу, інтеграції інструментів ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку та формування культури репутаційної відповідальності на всіх рівнях управління.

Формування, підтримання та захист корпоративної репутації мають розглядатися як стратегічно важливі інструменти впливу вітчизняних організацій на зовнішнє середовище та ключові чинники забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Репутація, як інтегральний нематеріальний актив, визначає рівень довіри з боку партнерів, клієнтів, інвесторів, державних органів та суспільства в цілому, а її стан безпосередньо позначається на можливостях організації у сфері залучення ресурсів, укладення угод та розширення ринкової присутності.

Варто підкреслити, що негативна репутація має не лише іміджеві наслідки, але й здатна породжувати суттєві правові ризики. Зокрема, для суб'єктів первинного фінансового моніторингу виявлення репутаційних ризиків пов'язується з використанням клієнтами послуг, спрямованих на введення в оману третіх осіб щодо їхньої ділової репутації, фінансової стійкості, платоспроможності та загального економічного стану. Прикладами подібних дій можуть бути: надання неправдивої або викривленої інформації, підтвердження благонадійності та фінансової стабільності клієнта третім сторонам без проведення належної перевірки його бухгалтерських даних, фінансової та/або консолідованої звітності, а також надання послуг, спрямованих на приховування або спотворення реальних фінансових показників [31; 41].

Таким чином, управління репутацією в умовах сучасних економічних і правових викликів передбачає не лише комунікаційні та маркетингові заходи, але й інтеграцію механізмів комплаєнсу, фінансового моніторингу та внутрішнього контролю,

що забезпечують Система управління репутаційними ризиками в межах сучасної організації повинна ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає формування чіткої корпоративної філософії, розроблення та впровадження корпоративного кодексу поведінки, що регламентує етичні, комунікаційні та професійні стандарти діяльності. Одним із ключових елементів такої системи є цілеспрямоване формування і підтримання позитивного іміджу керівництва вищої ланки, яке виступає носієм стратегічних цінностей та репутаційних орієнтирів, а також створення ефективних моделей поведінки для інших категорій персоналу, які забезпечують єдність корпоративної культури та сприяють її репутаційній стійкості.

У зовнішньому середовищі важливим завданням виступає формування гармонійних та взаємовигідних відносин з усіма групами стейкхолдерів – власниками, бізнес-партнерами, споживачами, постачальниками, органами державної влади та громадськістю. Така взаємодія має ґрунтуватися на принципах прозорості, довіри, відповідальності та дотримання зобов'язань.

Процес захисту та підтримання репутації організації повинен мати безперервний характер і здійснюватися протягом усього періоду її функціонування. Вітчизняним підприємствам доцільно розробляти комплексні стратегії запобігання репутаційним втратам і спотворенню іміджу, що реалізуються в рамках функцій планування, організування та контролю ризиків.

Ефективність такої стратегії значною мірою залежить від систематичного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, глибокого аналізу кон'юнктури ринку, а також своєчасного виявлення та оцінювання чинників, здатних впливати на репутаційний капітал організації. Застосування цих підходів дає змогу не лише мінімізувати негативні наслідки репутаційних загроз, але й формувати стійкі конкурентні переваги на основі довіри та лояльності ключових аудиторій.

У процесі управління репутаційними ризиками вкрай важливим є здійснення систематичного моніторингу інформаційного простору, що передбачає відстеження як позитивних, так і негативних публікацій, відгуків та згадувань, спрямованих на організацію та її керівництво. Отримані результати мають

стати основою для цілеспрямованого планування, організації та мотивації заходів, спрямованих на нейтралізацію потенційно загрозливих факторів. Паралельно необхідно забезпечувати постійний контроль за рівнем репутації підприємства, а у випадку виявлення відхилень від бажаного іміджевого чи комунікаційного стану – оперативно вносити корективи шляхом реалізації регулятивної функції управління репутаційними ризиками.

Крім того, ефективна система управління репутацією передбачає активне формування та розвиток її позитивних складових. До ключових елементів варто віднести: формування стійкого корпоративного іміджу; чітке позиціонування організації на ринку; налагодження партнерських відносин і клієнтоорієнтованої поведінки; підвищення авторитету та публічної довіри до топ-менеджменту; забезпечення належного рівня впізнаваності й популяризації бренду; підтримку престижності організації як роботодавця; формування уявлення про стабільність та надійність її діяльності. Сукупність цих факторів формує стратегічний репутаційний капітал організації, що виступає одним із найважливіших нематеріальних активів у сучасних кризових та конкурентних умовах (рис. 1).

У процесі формування системи управління репутаційними ризиками (рис. 1) першочерговим етапом виступає ідентифікація потенційних загроз, які можуть негативно вплинути на імідж та ділову репутацію організації. Цей процес базується на комплексному моніторингу та аналізі інформаційного простору, оцінюванні подій, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також на проведенні самооцінки стану корпоративної репутації. Важливим є здійснення як кількісної, так і якісної оцінки факторів, що формують поточний рівень репутаційних ризиків, а також прогнозування можливих втрат у разі їх реалізації.

Подальший етап передбачає акумулювання, реєстрацію та систематизацію відомостей, пов'язаних із подіями чи тенденціями, які вже спричинили або можуть у майбутньому спричинити репутаційні ризики. Це включає виявлення причин і джерел виникнення таких ризиків, їх документування та формування бази даних для подальшого використання в управлінні.

Після ідентифікації та обліку репутаційних ризиків необхідним є застосування комплексу заходів реагування, що може охоплювати як превентивні дії, спрямовані на запобігання їх виникненню, так і антисипативне управління, орієнтоване на мінімізацію наслідків у разі їх реалізації. У випадку настання ризикових ситуацій особливого значення набуває облік сукупних втрат та визначення вартості їх відшкодування, що дає можливість більш точно оцінити масштаби впливу на фінансово-економічні та іміджеві показники організації.

Для забезпечення завчасного виявлення та ефективного контролю репутаційних ризиків необхідно впроваджувати систематичний моніторинг і безперервний аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Це передбачає постійний контроль за ефективністю обраних інструментів реагування, а також оцінку результативності реалізованих заходів із мінімізації ризиків. Важливим інструментом у цьому контексті виступає інформаційна система оцінювання, аналізу та контролю репутаційних ризиків, яка дозволяє інтегрувати різноманітні дані, підвищувати точність прогнозування та формувати обґрунтовані управлінські рішення [1, с. 96–97].

Система управління репутаційними ризиками має розглядатися як комплексна складова загальної корпоративної системи управління, що інтегрує в собі політику, регламенти та внутрішні положення організації, спрямовані на збереження та зміцнення її іміджу. Вона повинна функціонувати на основі чітко визначених принципів корпоративного управління та передбачати регулярний перегляд і оновлення внутрішньої нормативно-методичної бази, аби забезпечити її відповідність динамічним умовам зовнішнього середовища та сучасним вимогам ведення бізнесу.

Невід'ємним елементом такої системи виступає інформаційно-аналітичне забезпечення, що реалізується через спеціалізовані інформаційні системи управління. Їхнє призначення полягає у здійсненні безперервного моніторингу рівня вразливості різних сфер діяльності організації до можливих репутаційних загроз, а також у формуванні бази даних для прийняття управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує контролююча функція системи, яка передбачає впровадження процедур належної перевірки

ділових партнерів та клієнтів. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, пов'язані зі співпрацею із суб'єктами, що мають сумнівну чи незадовільну ділову репутацію, і тим самим запобігти можливим репутаційним втратам.

Ефективність системи управління репутаційними ризиками значною мірою залежить від своєчасності застосування превентивних і коригувальних заходів, спрямованих на збереження та зміцнення позитивного іміджу організації. Така система має не лише виконувати функцію реагування у випадку кризових ситуацій, але й забезпечувати постійну підтримку стабільного рівня довіри з боку ключових стейкхолдерів, що є необхідною умовою довгострокового розвитку та конкурентоспроможності організації.

Отже, у сучасних умовах, що характеризуються інтенсивними процесами діджиталізації суспільства та економіки, а також функціонуванням суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану, суттєво зростає ймовірність виникнення та реалізації репутаційних ризиків. Репутація організації, як інтегральний показник її надійності, відкритості та соціальної відповідальності, є динамічною, багатофакторною і вразливою категорією, що формується під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх соціально-економічних та політичних факторів.

З огляду на це, формування та впровадження дієвої системи управління репутаційними ризиками постає як першочергова умова забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації. Така система повинна охоплювати комплекс управлінських заходів і процедур, які передбачають не лише оперативне реагування на настання репутаційних загроз, але й своєчасну ідентифікацію ризиків, їх прогнозування та превентивне управління.

Значну роль у цьому процесі відіграє інституційне забезпечення, що передбачає запровадження відповідних механізмів корпоративного управління, регламентування бізнес-процесів, формування внутрішніх політик і стандартів комунікаційної поведінки організації. Ефективність такої системи залежить від рівня її інтегрованості у загальну систему стратегічного управління та від здатності своєчасно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасні виклики зумовлюють нагальну потребу у побудові ефективних систем управління репутаційними ризиками, що базуються на застосуванні комплексних підходів до їх ідентифікації, уникнення, запобігання та мінімізації негативного впливу. Лише за таких умов організація здатна забезпечити стабільне функціонування, підтримувати довіру ключових стейкхолдерів і зміцнювати власний позитивний імідж у довгостроковій перспективі.

5.4. Іміджмейкерство: сутність, зміст, призначення

Іміджмейкерство становить системну, цілеспрямовану діяльність, спрямовану на формування, підтримку, корекцію та управління іміджем, тобто соціальним образом, репутацією чи символічним представленням особистості, організації, товару або послуги. Основною метою цієї діяльності є вплив на громадську думку, формування сприятливого ставлення з боку цільової аудиторії та досягнення стратегічно важливих соціальних, політичних або комерційних результатів.

Сутність іміджмейкерства полягає у створенні певного емоційно забарвленого, цілісного й у більшості випадків стереотипізованого уявлення, яке закріплюється у суспільній свідомості. Це уявлення хоча й може відповідати об'єктивній реальності, однак формується за допомогою спеціальних технологій, засобів та комунікаційних стратегій, тобто має сконструйований характер. Таким чином, імідж постає як результат штучного конструювання, що поєднує елементи реальності з інструментами впливу на сприйняття.

Зміст іміджмейкерської діяльності охоплює кілька ключових етапів: глибокий аналіз поточного іміджу або репутації об'єкта; розробку концепції й стратегії формування бажаного іміджу; добір та застосування відповідних технологій – таких як візуальні, вербальні, поведінкові й інформаційні засоби комунікації. Особлива увага приділяється зовнішньому вигляду, манері мовлення, жестам, поведінковим моделям, стилю взаємодії з публікою та засобам масової інформації, адже саме через ці канали здійснюється передача ключових характеристик образу до масової свідомості.

Функціональне призначення іміджмейкерства полягає у досягненні конкретних прагматичних результатів: підвищенні суспільного престижу чи впізнаваності, залученні потенційних клієнтів, інвесторів або виборців, покращенні репутації, формуванні довіри та лояльності до об'єкта іміджмейкерської діяльності, а також у конструюванні позитивного соціального капіталу. Імідж, таким чином, стає інструментом стратегічної комунікації, який забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктом і його оточенням.

Сутність іміджмейкерства

1. Конструювання соціального образу

Іміджмейкерство можна розглядати як цілеспрямовану, науково обґрунтовану діяльність, спрямовану на створення, формування та закріплення у масовій і груповій свідомості відносно стабільних уявлень про певний соціальний об'єкт – індивіда, організацію, бренд, продукт чи навіть державу. Ці уявлення є результатом складного процесу символічного конструювання, що поєднує об'єктивні факти, інформаційні повідомлення, емоційні враження, а також культурні й соціальні коди. Завдяки цьому формується цілісний, узгоджений та пізнаваний образ, який не лише відображає сутність об'єкта, а й виконує функцію соціальної репрезентації, впливаючи на сприйняття, оцінку та поведінку цільових аудиторій.

2. Стереотипізація та спрощення комунікації

Важливою рисою іміджу є його стереотипізований характер, адже він постає як спрощене й узагальнене уявлення, що виконує когнітивну та комунікативну функції. Імідж допомагає індивіду або соціальній групі оперативно орієнтуватися у складному інформаційному середовищі, забезпечуючи швидке кодування та класифікацію отриманих сигналів. Завдяки використанню культурних архетипів, соціальних установок та емоційних асоціацій імідж набуває яскравого емоційного забарвлення, що посилює його здатність до закріплення у пам'яті та підвищує ефективність впливу на масову свідомість. У цьому аспекті іміджмейкерство виступає своєрідним механізмом упорядкування комунікаційного простору, де інформація подається у зрозумілій і доступній формі.

3. Свідоме управління іміджем як процесом

На відміну від стихійного формування уявлень, іміджмейкерство функціонує як свідомо організований

і контрольований процес управління соціальним образом. Його сутність полягає у стратегічному плануванні комунікаційної діяльності, цілеспрямованому доборі каналів і форматів поширення інформації, створенні та підтримці позитивних інформаційних приводів, управлінні візуально-символічними, поведінковими та медійними складовими образу. Важливою складовою є також постійний моніторинг суспільних реакцій і гнучка корекція іміджу залежно від змін у соціальному, культурному й політичному середовищі. Таким чином, іміджмейкерство постає як складний міждисциплінарний інструмент соціального впливу, що ґрунтується на синергії психологічних, культурологічних, медіакомунікаційних і маркетингових технологій та спрямований на підвищення конкурентоспроможності суб'єкта у публічному просторі.

Зміст та призначення іміджмейкерства

1. Аналіз реальності

Першим і фундаментальним етапом іміджмейкерства є всебічний аналіз вихідної ситуації, який передбачає дослідження об'єктивних характеристик суб'єкта (індивіда, організації, компанії чи бренду) та особливостей його цільової аудиторії. Такий аналіз охоплює вивчення соціально-демографічних параметрів, психологічних настанов, культурних цінностей і комунікаційних очікувань аудиторії, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони іміджу, а також потенційні можливості й загрози для його подальшого розвитку.

2. Розробка стратегії

На основі проведеного аналізу вибудовується стратегія формування та управління іміджем, яка виступає як системний план дій, спрямований на досягнення бажаного соціального образу. Вона передбачає визначення базових цінностей та смислових акцентів, формулювання ключових повідомлень, розробку інструментів комунікації та вибір оптимальних каналів поширення інформації. Стратегічний вимір іміджмейкерства полягає у тому, щоб забезпечити узгодженість усіх складових іміджу з очікуваннями цільових груп і загальною соціальною кон'юнктурою.

3. Формування цілісного образу

Сутність іміджмейкерства полягає у створенні цілісної, гармонійної та багатовимірної репрезентації суб'єкта,

що включає зовнішній вигляд, манери поведінки, особливості мовлення, систему цінностей, соціальні ролі, а також активну присутність у медійному та цифровому просторі. У сучасних умовах важливим є не лише візуально-символічний аспект образу, але й когнітивно-смысловий вимір, що дозволяє сформувати у масовій свідомості стійке і водночас позитивне уявлення про об'єкт.

4. Використання технологій

Іміджмейкерство спирається на широкий спектр інструментів і технологій – від психологічних методик впливу на сприйняття до сучасних комунікаційних та маркетингових практик. Використання таких технологій дозволяє не лише керувати інформаційними потоками, але й формувати емоційно привабливий, когнітивно зрозумілий і культурно релевантний образ, здатний утримувати увагу цільової аудиторії та стимулювати її лояльність.

5. Призначення іміджмейкерства

А. Підвищення престижу та репутації

Однією з головних функцій іміджмейкерства є формування позитивного соціального капіталу об'єкта, що проявляється у зростанні довіри, легітимності та визнання в суспільстві. Системна робота над іміджем дозволяє зміцнювати репутаційні позиції та забезпечувати довгострокову стабільність у взаєминах з ключовими стейкхолдерами.

Б. Привернення уваги

Імідж виконує функцію своєрідного «маркеру впізнаваності», який дозволяє індивіду чи організації виділятися на тлі конкурентного середовища. Чітко структурований і комунікаційно ефективний образ сприяє підвищенню рівня публічної присутності та впізнаваності, що має особливе значення в умовах інформаційного перенасичення.

В. Досягнення бізнес-цілей

Іміджмейкерство виконує важливу роль у досягненні стратегічних і тактичних завдань організації: воно сприяє залученню клієнтів і партнерів, активізації інвестиційних потоків, формуванню лояльного ставлення до бренду та підтримці його конкурентоспроможності на ринку. У цьому сенсі імідж стає не лише комунікаційним ресурсом, а й економічним активом.

Г. Формування позитивного соціального сприйняття

Кінцевим результатом іміджмейкерства є створення такого образу, який не лише відповідає об'єктивним характеристикам суб'єкта, але й породжує у соціальному середовищі позитивний емоційний та ціннісний ефект. Завдяки цьому імідж виступає засобом гармонізації взаємин між суб'єктом і суспільством, сприяючи його інтеграції у соціальний простір та зміцненню соціальної легітимності.

Імідж у комунікаційному просторі можна визначити як цілісний образ суб'єкта – особистості, організації чи товару – сформований у свідомості людей і сприйманий через сукупність зовнішніх проявів та внутрішніх характеристик. Цей образ відображає як фізичні, соціальні та поведінкові атрибути суб'єкта, так і його психологічні, культурні та професійні якості, що безпосередньо впливають на сприйняття, оцінку та взаємодію з ним різних груп аудиторії. Імідж виконує функцію своєрідного «мосту» між суб'єктом і суспільством, дозволяючи досягати комунікативної, соціальної та стратегічної мети, зокрема підвищення довіри, авторитету та впізнаваності.

Типи іміджів можуть класифікуватися за різними критеріями. За ступенем створення вони поділяються на стихійні, що виникають спонтанно та під впливом природних соціальних процесів, і штучні, які цілеспрямовано конструюються для досягнення конкретних стратегічних цілей. За спрямованістю розрізняють позитивні іміджі, що викликають схвалення та підтримку, і негативні, що формуються опонентами або критичною аудиторією, з метою підризу довіри або авторитету суб'єкта. Крім того, типологія іміджу може визначатися за суб'єктом, до якого він належить: особистісний, корпоративний (що стосується організацій, підприємств або політичних структур) та імідж товару чи бренду, який репрезентує продукцію чи послугу на ринку.

Таким чином, імідж виступає ключовим елементом соціальної комунікації та управління сприйняттям, а його комплексна класифікація дозволяє детально аналізувати механізми формування, підтримки та трансформації образу суб'єкта в різних соціальних і професійних контекстах.

5.5. Типи іміджів

У сучасній науковій парадигмі іміджелогії виділяють низку типів іміджу, що формуються на основі функціонального підходу та відображають різні аспекти взаємодії індивіда чи організації з соціальним середовищем. Так, відомий дослідник Ф. Джефрінс пропонує класифікувати технології створення іміджу за такими основними різновидами: дзеркальний, поточний (потоківий), бажаний, особистісний, корпоративний, множинний, позитивний та негативний. Кожен із зазначених типів має власну специфіку, сферу прояву та значення для формування цілісного образу суб'єкта.

Серед найбільш поширених різновидів слід насамперед виокремити **дзеркальний імідж**. Він відображає суб'єктивне уявлення індивіда про самого себе та ґрунтується на внутрішньому процесі самооцінки. Такий імідж можна порівняти з відображенням у дзеркалі, коли особа фіксує власні характеристики й намагається інтерпретувати їх у позитивному ключі. Психологічна особливість цього типу полягає у схильності людини надавати перевагу власним сильним сторонам і досягненням, що сприяє формуванню оптимістичного самосприйняття. Водночас недоліком дзеркального іміджу є обмежене врахування зовнішньої оцінки та думки оточення, що може призвести до певного викривлення уявлення про реальний соціальний образ особи чи організації.

Потоковий імідж відображає уявлення про особу чи організацію з боку зовнішнього середовища, тобто очима соціуму. На відміну від дзеркального, який ґрунтується на внутрішній самооцінці, цей тип формується у суспільній свідомості та безпосередньо залежить від сприйняття з боку різних груп громадськості. Саме в межах потокового іміджу найбільш активно застосовуються інструменти та технології паблік рилейшнз (PR), спрямовані на налагодження ефективних комунікацій, формування довіри та конструювання бажаного образу в очах цільових аудиторій.

Особливість потокового іміджу полягає в тому, що на його становлення впливають не лише реальні дії та досягнення суб'єкта, але й упередження, стереотипи та інтерпретації з боку соціального оточення. У сфері політики цей тип

іміджу особливо значущий, адже вирішальну роль відіграють думки та оцінки електорату, які формуються під впливом медіа, комунікаційних стратегій та суспільних настроїв. Водночас головним завданням управління потоковим іміджем є не лише створення привабливого чи сприятливого образу, але передусім досягнення максимальної точності та автентичності його відображення. Це дозволяє уникнути невідповідності між очікуваннями аудиторії та реальною поведінкою суб'єкта, що в перспективі сприяє зміцненню довіри й стабільності його репутації.

Бажаний імідж відображає ідеалізоване уявлення про особистість чи організацію – той образ, до якого вони прагнуть у процесі своєї суспільної та професійної діяльності. Він має особливе значення для політичних діячів-початківців, нових громадських інституцій та організаційних структур, адже в умовах, коли про них ще не сформувалося чітке суспільне уявлення, саме бажаний імідж стає визначальним інструментом самопрезентації. У таких випадках він нерідко виконує функцію єдиної можливої основи для сприйняття з боку аудиторії. Саме тому ми часто стикаємося з цим явищем у період появи нових політичних партій чи суспільних об'єднань, коли першочерговим завданням стає створення позитивного та привабливого першого враження.

Формування бажаного іміджу пояснюється прагненням суб'єкта викликати у свідомості оточення певну психологічну готовність діяти щодо нього у визначений спосіб. Інакше кажучи, особистість чи організація свідомо конструює установку, відповідно до якої вона прагне, аби партнери, колеги, виборці чи знайомі сприймали її саме так, як це відповідає її інтересам та стратегічним цілям.

Бажаний імідж є більшою чи меншою мірою адекватним відображенням реальної особистості або організації, проте він акцентує увагу на сильних сторонах, згладжуючи та приховуючи потенційно негативні аспекти. Його структура формується під впливом кількох ключових чинників, серед яких:

- зовнішній вигляд та презентабельність ділової людини;
- манери поведінки та комунікації, що включають як вербальні, так і невербальні сигнали;

- рівень внутрішньої та зовнішньої культури, що забезпечує відповідність соціальним та професійним очікуванням;
- уміння здійснити самопрезентацію, підкреслюючи переваги та мінімізуючи слабкі сторони.

Психологічні дослідження свідчать, що перше враження про особистість формується протягом перших десяти секунд взаємодії. Саме тому на початковому етапі спілкування особливо важливо правильно налаштуватися, демонструвати впевненість і водночас залишатися природним та доброзичливим. **Бажаний імідж** – це не лише візуальна привабливість, але й здатність викликати симпатію, підтримувати комфортний емоційний фон у процесі комунікації. Відтак вагому роль у його конструюванні відіграють техніка ведення переговорів, культура мовлення та загальна ввічливість, які виступають запорукою ефективності ділової взаємодії та успіху в соціумі.

У контексті формування іміджу діалог виступає не допоміжним інструментом, а його невід'ємною складовою, а інколи й самою сутністю іміджу. Саме через мовленнєву діяльність відбувається соціальна ідентифікація особистості чи організації, адже мова є ключовим каналом самопрезентації та комунікативного впливу. Під час безпосереднього спілкування суб'єкт або підтверджує та закріплює створений бажаний імідж, або ж, навпаки, руйнує його в очах аудиторії.

Лінгвістичні та паралінгвістичні характеристики – культура мовлення, багатство й адекватність словникового запасу, інтонаційні особливості, манери, невербальні жести – дозволяють співрозмовникам зробити висновок не лише про поверхневий образ, але й про внутрішні установки, рівень культури та особистісні якості індивіда. Таким чином, мова стає своєрідним «дзеркалом» особистості, що демонструє не лише прагнення до формування певного іміджу, а й справжню суть людини.

Як слушно зазначає українська дослідниця Л. Синельникова, успішний діалог є шляхом до пролонгації іміджу, тобто до його продовження та укорінення у часі й просторі. Водночас сприйняття чи відторгнення іміджу слід шукати не стільки у власних зусиллях комунікатора, скільки у реакції слухачів – у їхніх поглядах, репліках, запитаннях, у підтексті й емоційно-му забарвленні відповідей.

Однак будь-які комунікативні прорахунки – невдалий добір слів, неадекватний тон, невпевненість у невербальних проявах – можуть суттєво знизити ефективність бажаного іміджу. Саме тому надзвичайно важливо свідомо контролювати мовлення, уважно відстежувати жести, міміку та інші невербальні сигнали, адже саме вони є потужними носіями іміджевої інформації.

Особистий імідж – це система уявлень і соціальних інтерпретацій, що відображають образ конкретної людини у суспільній свідомості. Він формується під впливом комплексу чинників, серед яких вагоме місце посідають засоби масової інформації, комунікаційні практики, професійна діяльність та безпосередні соціальні контакти. Особистий імідж відіграє ключову роль у професійній та суспільній кар'єрі індивіда, адже значною мірою визначає сприйняття його компетентності, надійності та здатності до ефективної взаємодії.

Його важливість зумовлена низкою причин:

- у соціальних відносинах люди, як правило, схильні довіряти візуальним і комунікативним сигналам;
- у сучасному суспільстві, де більшість зайняті повсякденними справами, рішення часто приймаються на основі першого враження;
- імідж безпосередньо впливає на ставлення тих, хто ухвалює рішення щодо професійного зростання чи кар'єрних перспектив;
- у соціальній взаємодії особа завжди постає не лише як індивід, а й як представник певної професії чи організації;
- позитивний імідж сприяє підвищенню впевненості у собі та гармонізації внутрішнього стану людини.

Особистий імідж є феноменом соціального середовища. Він функціонує як форма суспільного визнання, що може відрізнятися залежно від рівня культури, професійності та ціннісних орієнтацій конкретної групи чи соціального кола. Таким чином, образ однієї й тієї ж особистості може бути по-різному інтерпретований у різних соціальних контекстах.

Його структура визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких провідними є:

- **самоімідж** (власне уявлення людини про себе, рівень самоповаги та самопрезентації);

– **бажаний імідж** (образ, до якого особистість прагне й який намагається донести до оточення);

– **значущий імідж** (установки, які формуються у свідомості важливих груп – колег, партнерів, аудиторії).

Самоімідж є результатом попереднього досвіду й відображає сучасний рівень самоповаги. Він проявляється через зовнішню привабливість, професіоналізм, культуру поведінки, уміння самовдосконалюватися й піклуватися про себе. Високий рівень самоіміджу є передумовою досягнення успіху у будь-якій сфері, адже без внутрішнього визнання власної цінності неможливе стає визнання з боку інших.

Особливе місце займає також **реальний імідж**, тобто погляд на особистість з боку оточення. Він формується не лише на основі реальних вчинків та результатів діяльності, але й під впливом недостатнього інформування, непорозумінь чи навіть упереджень. У сфері політики та бізнесу реальний імідж нерідко визначається думкою виборців, клієнтів чи журналістів, і саме тому ключовим завданням стає формування не лише привабливого, але насамперед достовірного, правильного образу, який би відповідав очікуванням та соціальним реаліям.

Корпоративний імідж являє собою цілісне уявлення про організацію в цілому, а не про окремі її підрозділи чи результати діяльності. Він відображає репутацію організації, рівень її стабільності, досягнення та здатність ефективно функціонувати в соціально-економічному середовищі. Особливе значення цей тип іміджу має для підприємств, об'єднань, політичних партій та інших інституцій, що активно використовують символіку, корпоративні цінності та брендові атрибути у своїй діяльності.

Корпоративний імідж традиційно поділяють на внутрішній та зовнішній. Внутрішній імідж формується всередині організації і включає ставлення співробітників до керівництва, рівень їхньої залученості та ідентифікації з цілями організації. Зовнішній імідж орієнтований на клієнтів, партнерів, інвесторів та ширшу громадськість і відображає суспільне сприйняття організації як стабільного та надійного суб'єкта. Як зазначає іміджмейкер Е. Дьячкова, правильно побудований корпоративний імідж дозволяє управляти процесом створення враження про організацію як з боку зовнішньої аудиторії,

так і всередині компанії. Важливість внутрішнього іміджу не менша за зовнішній, оскільки мотивовані працівники, які довіряють керівництву та ототожнюють себе з цілями організації, демонструють вищу продуктивність та професіоналізм.

Носіями корпоративного іміджу виступають організаційно-діяльнісні ресурси та інструменти. Імідж потрібен корпорації для того, щоб суспільство усвідомлювало її роль у економічному, соціальному та політичному житті конкретного регіону. Організація повинна бути відомою не лише через якість продукції чи послуг, а й через свій «корпоративний образ» – стійке уявлення про неї як соціальний та економічний суб'єкт, сформоване у свідомості зовнішніх стейкхолдерів.

Водночас окремим різновидом корпоративного іміджу є товарний імідж, який базується на матеріальних та виробничо-діяльнісних елементах: продукції, матеріалах, групах виробів та сервісних пропозиціях. Саме через ці об'єкти формується репутація бренду, сприйняття якості та надійності продукції в очах клієнтів і партнерів, що посилює загальний корпоративний імідж організації.

До класифікації типів іміджу можна додати закритий імідж, характерний для багатьох радянських і пострадянських керівників. Його особливість полягає в тому, що кожен представник аудиторії може інтерпретувати його по-своєму, наділяючи суб'єкта тими рисами, які вважає найпереконливішими. У цьому сенсі закритий імідж подібний до «чорної діри», здатної «поглинати» будь-яку інформацію. Чим менше достовірних даних отримує аудиторія про суб'єкта, тим значущішим і вагомішим він починає здаватися.

На особливу увагу заслуговує також *міфологічний імідж*, який можна визначити як конструювання образу лідера або організації відповідно до вже існуючих соціальних міфів та стереотипів. Люди, свідомо чи мимоволі, підлаштовуються під усталені культурні наративи, і лише поодинокі лідери можуть успішно порушувати або руйнувати ці усталені уявлення. У цьому контексті особливу силу мають фольклорні форми на кшталт казок, які протягом століть демонстрували здатність впливати на масову свідомість, закріплюючи певні архетипи та моделі поведінки.

Імідж у цілому є відбиттям вимог масової свідомості та водночас її інструментом комунікації. Він здатний ефективно

проникати через психологічні фільтри недовіри й неухважності, характерні для широких аудиторій. Консервативна природа масової свідомості робить його особливо чутливим до відпрацьованих культурних моделей, які зазвичай повторно реалізуються в нових соціальних і політичних умовах, зберігаючи при цьому свої традиційні властивості. Саме тому імідж повинен бути структурованим так, щоб забезпечити однозначну та передбачувану реакцію аудиторії навіть у несприятливих умовах комунікації.

Крім перелічених типів, у науковій та практичній літературі виділяють також:

- **імідж політика** – образ-замінник політичного діяча, що символізує його соціальну та професійну роль;

- **імідж бізнесмена** – семіотичний аналог особистості підприємця, відображаючи компетентність, авторитет і ділові якості;

- **імідж суспільства** – символічне уявлення громадянської спільноти та її цінностей;

- **імідж виробничої фірми** – репрезентує сутність підприємства через його організаційно-діяльнісні атрибути;

- **імідж торгової марки** – символ або знак, що уособлює бренд та його асоціативні характеристики;

- **імідж викладача** – символічне відображення ролі вчителя або викладача вищої школи;

- **імідж творчої особистості** – образ, що відображає унікальні якості та потенціал творчої людини;

- **імідж нації** – знакове заміщення поняття народу або держави, що уособлює культурні, соціальні та історичні характеристики певної нації.

Таким чином, сучасна іміджологія пропонує широкий спектр категорій та підходів до аналізу та конструювання іміджу, що дозволяє враховувати як індивідуальні, так і колективні, внутрішні та зовнішні аспекти сприйняття.

Множинний імідж формується у ситуації, коли замість єдиного централізованого суб'єкта діє низка незалежних структур, підрозділів або організацій, кожна з яких має власні іміджеві характеристики. Такий тип іміджу є динамічним і багатошаровим, оскільки репутація окремих елементів може впливати на загальний образ, проте існує й зворотний ефект: невдача або негативні оцінки однієї складової здатні

підривати позитивне сприйняття інших частин. Множинний імідж потребує ретельного управління взаємодією між підсистемами та координації їхньої комунікації, щоб забезпечити гармонійне формування цілісного образу.

Позитивний імідж характеризує особистість, організацію чи подію, яка викликає суспільне схвалення, є корисною та значущою, а також володіє необхідними для цільової аудиторії характеристиками. Основною метою створення позитивного іміджу є не лише підтримання престижу та авторитету суб'єкта, а й формування довіри, лояльності та мотивації до співпраці з боку стейкхолдерів.

Негативний імідж формується зовнішніми опонентами, конкурентами або супротивниками і відображає свідомо сконструйований образ, який може завдавати шкоди репутації суб'єкта. На відміну від випадкового або спонтанного негативного сприйняття, цей тип іміджу є цілеспрямованою стратегією, спрямованою на дискредитацію та підрив довіри до особистості, організації чи події.

Слід зазначити, що сучасна іміджологія пропонує різноманітні підходи до класифікації типів іміджу, які залежать від конкретних завдань дослідження, сфери діяльності та цільової аудиторії. Це дозволяє адаптувати модель іміджу до специфіки політичних, соціальних, культурних або комерційних контекстів, забезпечуючи більш глибоке розуміння процесів його формування, сприйняття та управління.

5.6. Поняття кризових комунікацій, їх характерні риси та особливості

Навіть у найсприятливіші періоди якісна комунікація залишається однією з ключових передумов ефективного функціонування організації. Вона забезпечує чіткість передачі інформації, координованість дій і формує довіру серед співробітників та партнерів. Проте під час кризових ситуацій значення комунікацій зростає експоненційно: будь-яке непередбачене чи негативне явище в діяльності компанії здатне швидко поширюватися серед персоналу та зовнішніх аудиторій, а ефективність подальшої комунікації безпосередньо впливає на репутацію організації.

Кризові періоди виступають своєрідним «тестом на міцність» не лише для бізнес-процесів загалом, а й для міжособистісних стосунків у колективі. Нестача або невдале здійснення комунікації в таких умовах може призвести до дезінформації, підриву довіри, зниження мотивації та ефективності співробітників. Водночас правильно організовані комунікації під час кризи здатні зміцнити колективну згуртованість, підвищити рівень співпраці та створити відчуття спільної відповідальності за подолання труднощів.

Отже, питання ефективного спілкування зі співробітниками під час кризових ситуацій стає надзвичайно актуальним для керівництва організації. Воно включає визначення стратегій донесення інформації, вибір адекватних каналів комунікації, врахування психологічного стану персоналу та формування прозорого і довірливого інформаційного поля всередині компанії, що сприяє підтримці продуктивності та морально-го клімату колективу.

Автор теорії ситуативних кризових комунікацій, Тімоті Кумбс, визначає кризу як «суб'єктивне сприйняття непередбачуваної події, що загрожує ключовим очікуванням зацікавлених сторін, суттєво впливає на результати діяльності організації та/або може призвести до негативних наслідків». Це визначення підкреслює, що криза сприймається не лише через фактичні події, а й через очікування та сприйняття різних аудиторій, що робить кризові комунікації надзвичайно важливим інструментом управління.

Кризова комунікація, за Кумбсом, розуміється як «сукупність повідомлень та інформаційних дій, створених для ефективного подолання кризи». Вона покликана забезпечувати своєчасне інформування, зменшення невизначеності, підтримку довіри до організації та мінімізацію негативних наслідків для всіх зацікавлених сторін.

Залежно від групи зацікавлених сторін експерт виділяє два основних типи кризових комунікацій:

1. *Публічна кризова комунікація* – орієнтована на зовнішніх стейкхолдерів (клієнтів, партнерів, інвесторів, громадськість), мета якої полягає у формуванні прозорого та достовірного образу організації, що переживає кризу, та підтримці її репутації;

2. *Приватна кризова комунікація* – спрямована на внутрішніх стейкхолдерів, зокрема на співробітників організації, і включає заходи щодо підтримки морального стану, психологічної стабільності та ефективності роботи колективу під час кризового періоду.

Особливо важливо підкреслити, що співробітники організації виступають унікальною категорією стейкхолдерів, оскільки вони одночасно є одержувачами обох типів комунікації. Внутрішнє інформування забезпечує їхню залученість і довіру, тоді як зовнішнє – впливає на їхнє сприйняття позиції компанії в суспільстві та на ринку, формуючи стійку внутрішню ідентифікацію з організацією.

Особливо важливо підкреслити, що співробітники організації виступають унікальною категорією стейкхолдерів, оскільки вони одночасно є одержувачами обох типів комунікації. Внутрішнє інформування забезпечує їхню залученість і довіру, тоді як зовнішнє – впливає на їхнє сприйняття позиції компанії в суспільстві та на ринку, формуючи стійку внутрішню ідентифікацію з організацією.

ТОП-10 практик внутрішньої кризової комунікації:

1. Планування – запорука ефективності

У контексті управління кризовими ситуаціями завчасне планування є ключовим елементом підготовки організації до непередбачуваних подій. Наявність заздалегідь розробленого плану антикризових заходів дозволяє не витратити дорогоцінний час на оперативне вирішення питань у періоди високої турбулентності та забезпечує скоординовану реакцію на виклики.

План повинен передбачати створення спеціалізованої команди, відповідальної за управління кризовими комунікаціями. До її функцій належать не лише організація внутрішньої та зовнішньої комунікації, але й збір і систематизація інформації, координація її поширення, ухвалення рішень та формулювання офіційних повідомлень. Ідеальним є залучення керівництва організації до процесу прийняття рішень, що підвищує довіру співробітників і зміцнює легітимність комунікаційних дій.

Незважаючи на те, що кризові повідомлення можуть надходити від кількох членів команди, доцільно визначити

головного речника, який виступає офіційним джерелом достовірної інформації для співробітників. Така практика мінімізує ризик дезінформації та непорозумінь, забезпечуючи єдність комунікації всередині організації.

План повинен містити чіткий набір процедур та механізмів реагування на кризові події: визначення пріоритетних груп для інформування, хронологія дій, канали комунікації та алгоритми ухвалення рішень. Крім того, команда реагування може розробити базовий комунікаційний протокол, який деталізує порядок підготовки та поширення повідомлень під час кризових ситуацій.

2. Визначення ефективних каналів комунікації

Під час кризових ситуацій оперативність і точність передачі інформації стають критично важливими для підтримки стабільності та довіри серед співробітників. Для цього організація повинна заздалегідь визначити та структурувати канали комунікації, які будуть використані для поширення актуальних повідомлень і забезпечення безпосереднього діалогу з персоналом.

Ключовим аспектом є підтримка актуальної контактної інформації про всіх співробітників, що дозволяє оперативно донести необхідні інструкції, рекомендації або уточнення. Крім того, доцільно забезпечити множинність каналів комунікації, що включає електронну пошту, внутрішні корпоративні портали, месенджери, телефонні лінії та, за потреби, особисті зустрічі. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризик непорозумінь, запобігти інформаційним «пропалинам» і гарантувати, що кожен співробітник отримає своєчасну та достовірну інформацію незалежно від обставин.

Стратегічне визначення каналів комунікації підвищує оперативність реагування на кризу, сприяє збереженню морального клімату в колективі та забезпечує ефективне управління процесами внутрішньої взаємодії в умовах високої невизначеності.

3. Уникайте інформаційного вакууму

У кризових умовах оперативна комунікація є ключовим чинником підтримки довіри та стабільності в організації. Навіть у разі недостатності повної інформації про ситуацію, важливо не залишати співробітників без повідомлень,

а одразу інформувати їх про те, що компанія усвідомлює кризу і активно збирає необхідні дані для ухвалення рішень.

Інформаційне мовчання сприймається як пасивність або відсутність контролю, що створює сприятливі умови для появи чуток, дезінформації та маніпуляцій як серед працівників, так і серед зовнішніх стейкхолдерів. Несвоєчасна або відсутня реакція на кризові події може призвести до підриву довіри, зниження морального стану колективу та негативного впливу на репутацію організації.

Таким чином, навіть короткі оперативні повідомлення про хід подій та плани дій компанії дозволяють зменшити невизначеність, підтримати прозорість інформаційного поля і зміцнити внутрішню згуртованість співробітників.

4. Швидкість реагування

Після виявлення кризової ситуації надзвичайно важливо оперативно розпочати дії. Команда реагування повинна невідкладно збирати достовірну інформацію, оцінювати ситуацію та формулювати конкретні заходи реагування. Чітке і швидке визнання наявності кризи є ключовим для мінімізації невизначеності серед співробітників та зовнішніх стейкхолдерів.

Особливе значення має швидкість донесення достовірної інформації до аудиторії: якщо організація стає першим джерелом даних про кризу, перш ніж її висвітлять ЗМІ, вона здатна значно зменшити репутаційні втрати, як у внутрішніх колах, так і в очах громадськості. Такий підхід не лише зміцнює довіру до керівництва, а й демонструє активну позицію організації, що сприяє підтримці стабільності та морального стану колективу.

Отже, швидке реагування виступає фундаментальним принципом ефективної кризової комунікації, що дозволяє контролювати інформаційний потік і формувати позитивне сприйняття організації під час непередбачуваних подій.

5. Уникайте цензури та заборон

Досвід управління кризами демонструє, що спроби обмежити обговорення події серед співробітників, у тому числі в неформальних колах або в соціальних мережах, зазвичай є марними і неефективними. Надмірний контроль або цензура здатні лише погіршити ситуацію, створюючи недовіру до керівництва та збільшуючи поширення чуток.

Більш ефективним підходом є надання співробітникам достовірної та актуальної інформації, а також узгоджених офіційних повідомлень, які вони можуть використовувати для обговорення кризової ситуації. Така практика дозволяє формувати єдине інформаційне поле всередині організації, знижує ризик дезінформації та підтримує адекватне розуміння подій серед персоналу.

Таким чином, відкритість та прозорість у внутрішній комунікації під час кризових ситуацій не лише зменшує рівень невизначеності, а й сприяє зміцненню довіри співробітників до керівництва та колективу загалом.

6. Ретельна перевірка інформації

Кризові ситуації супроводжуються високим рівнем невизначеності та стресу, тому комунікаційні зусилля організації повинні бути спрямовані на зменшення цієї невизначеності, а не на її посилення. У процесі внутрішньої та зовнішньої комунікації компанія має оперувати лише достовірною та перевіреною інформацією, уникаючи будь-яких двозначностей, припущень або спекуляцій.

Поширення неточної або неперевіреної інформації не лише може спричинити серйозні наслідки для постраждалих від кризи, але й значно підірвати довіру до організації серед співробітників, клієнтів та партнерів. Відновлення цієї довіри зазвичай є довготривалим і складним процесом, що робить ретельну перевірку фактів і достовірність повідомлень фундаментальною складовою ефективної кризової комунікації.

Таким чином, перевірка та точність інформації під час кризових подій є критичним елементом збереження репутації організації та психологічного комфорту співробітників.

7. Забезпечте послідовність комунікацій

У реальному кризовому середовищі комунікації здійснюються численними суб'єктами, які взаємодіють із різними аудиторіями, як внутрішніми, так і зовнішніми. У цьому контексті послідовність повідомлень є критично важливою. Всі комунікаційні матеріали та усні заяви повинні бути узгоджені як за змістом, так і за тоном, оскільки будь-які розбіжності можуть призвести до плутанини, створювати враження некомпетентності та підірвати довіру до організації.

Організація має забезпечити координацію між усіма комунікаторами, визначити єдину інформаційну базу та чітко зафіксовані позиції з ключових питань. Це дозволяє уникнути суперечливих повідомлень, гарантує, що співробітники та інші стейкхолдери отримують узгоджену і достовірну інформацію, і підтримує цілісність корпоративного іміджу під час кризової ситуації.

Послідовність у комунікації сприяє підвищенню довіри, зменшенню інформаційного хаосу та формуванню чіткого сприйняття дій організації серед усіх зацікавлених сторін.

8. Виявляйте підтримку та емпатію

Під час кризових подій співробітники організації часто перебувають у стані невизначеності, тривоги та розгубленості, особливо щодо свого професійного майбутнього. У такому контексті виявлення уваги, розуміння та співчуття стає критично важливим елементом внутрішньої комунікації.

Організація має визнавати занепокоєння працівників, відкрито комунікувати з ними про поточну ситуацію та надавати необхідну підтримку, яка може включати як операційні та матеріальні ресурси, так і психологічну допомогу. Такий підхід допомагає зменшити рівень стресу та невизначеності, підвищує довіру до керівництва та формує позитивне психологічне середовище навіть у складних умовах.

Емпатія у кризовій комунікації не лише демонструє людяність організації, але й покращує внутрішню згуртованість колективу, сприяє підвищенню мотивації та ефективності роботи співробітників у періоди нестабільності.

9. Організуйте ефективний зворотний зв'язок

Двостороння комунікація є ключовим елементом формування довірчих відносин між керівництвом та співробітниками під час кризових ситуацій. Для цього організація має створити відкриті та безпечні канали зворотного зв'язку, що дозволяють персоналу висловлювати занепокоєння, ставити уточнювальні запитання, коментувати перебіг подій та пропонувати власні рішення чи покращення.

Важливо, щоб ці канали забезпечували анонімність або достатній рівень безпеки, завдяки чому співробітники можуть говорити відверто, не побоюючись негативних наслідків.

Така практика не лише сприяє зниженню невизначеності та тривожності, але й дає керівництву можливість своєчасно коригувати стратегії реагування на кризу, враховуючи реальні потреби та очікування колективу.

Ефективний зворотний зв'язок підвищує довіру, згуртованість команди та оперативність реагування, а також зміцнює відчуття участі співробітників у процесі подолання кризових ситуацій.

10. Проведіть ретельний аналіз та оцінку

Не менш важливим елементом антикризового управління, ніж наявність плану, є систематичний аналіз його виконання після завершення кризової ситуації. Організація повинна оцінити ефективність реакції на кризу, визначити успішні практики та недоліки, а також виробити рекомендації для покращення майбутніх комунікаційних стратегій.

Оцінка ефективності плану антикризової комунікації має включати збір зворотного зв'язку від співробітників, зокрема аналіз рівня задоволеності різними аспектами внутрішньої комунікації під час кризи. Такий підхід дозволяє виявити проблемні зони, підвищити прозорість процесів і зміцнити довіру до керівництва.

Кризові періоди демонструють, що комунікація є ключовим інструментом підтримки згуртованості, взаєморозуміння та співпраці всередині колективу. Використання всіх можливих каналів і методів комунікації сприяє створенню атмосфери підтримки та спільної відповідальності, що допомагає команді ефективно справлятися з викликами.

Підсумовуючи, комунікація у кризові часи є не лише інструментом управління, а й мистецтвом, яке потребує постійного вдосконалення для забезпечення успішного функціонування організації та формування довготривалої довіри серед співробітників і стейкхолдерів.

Завчасне планування та структуроване визначення ролей і процедур створює надійний фундамент для ефективної внутрішньої кризової комунікації, дозволяючи організації швидко та злагоджено реагувати на непередбачувані виклики.

5.7. Модель конфлікту як процесу

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – це специфічний тип соціальної взаємодії, у якому протистоять несумісні цілі, інтереси або моделі поведінки окремих осіб чи груп. Конфлікт супроводжується негативними психологічними проявами, що можуть впливати на міжособистісні та групові стосунки.

Виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим процесом. Життя за своєю природою є постійним діалектичним циклом виникнення проблем і їхнього подальшого вирішення. Відсутність конфліктів у міжособистісних взаємовідносинах свідчить про «застій» та відсутність розвитку: такі стосунки поступово втрачають динаміку та активність. Конфлікти ж, навпаки, стимулюють відповідальність, небайдужість та оновлення взаємовідносин. Проблема, здебільшого, полягає не у самому факті конфлікту, а у його характері та способі розв'язання – конструктивному чи деструктивному.

Деструктивний конфлікт характеризується персоналізацією причин суперечності: акцент переноситься на особистість опонента замість об'єктивних аспектів проблеми. Такий підхід не сприяє вирішенню конфлікту, а навпаки – загострює його: зростає упередженість, напруга у стосунках, посилюються негативні емоції та стрес. Типовим прикладом є сварка, коли кожна сторона фокусує увагу на недоліках опонента, а не на самій проблемі.

Конструктивний конфлікт орієнтований на виявлення об'єктивних причин незгоди, таких як різні погляди на проблему чи способи її розв'язання. У цьому випадку процес конфлікту трансформується від конфронтації до співпраці. Основою конструктивного підходу є повага до себе (самоповага, чесність, прагнення зрозуміти справжню причину конфлікту) та повага до інших (дружелюбність, визнання права на власну позицію). Така поведінка сприяє глибшому розумінню проблеми, формуванню взаємодовіри та ефективному врегулюванню конфліктної ситуації.

Види конфліктів

Конфлікти класифікують за різними ознаками:

1. За об'єктом конфлікту:

– внутрішньоособистісні – конфлікти всередині особистості, що виникають через суперечність потреб, цінностей або цілей;

- зовнішньоособистісні:
 - міжособистісні – конфлікти між окремими людьми;
 - конфлікти між особистістю та групою – суперечності між індивідуальними цілями особи та груповими інтересами.

2. *За формою прояву:*

- прямі – відкрито виражені суперечності;
- непрямі – приховані або замасковані конфлікти.

3. *За рівнем учасників:*

- індивідуальні – внутрішньоособистісні та зовнішньо-особистісні;
- групові – конфлікти між колективами або в межах групи.

Міжособистісні конфлікти можуть виникати з таких причин:

1. Відмінності в психологічних характеристиках людей, зокрема темпераменті, характері та інших індивідуальних особливостях.

2. «Хибний образ конфлікту» – ситуація, коли конфлікту фактично немає, але одна або обидві сторони вважають, що їхні взаємини носять конфліктний характер. Це може бути спричинено:

- хибним тлумаченням думок, висловлювань або вчинків іншої особи;
- недостатнім рівнем спілкування або людських контактів;
- психологічною замкнутістю, небажанням або побоюванням відкрито проявляти доброту, увагу чи щирість.

Різниця в цілях та інтересах конфліктуючих сторін, що створює суперечності у поведінці та рішенні проблем.

Виробничі конфлікти в організаціях можуть виникати через низку об'єктивних та управлінських факторів:

- невдале конструювання управлінських зв'язків – коли чітко не визначені функції, повноваження, відповідальність, обов'язки та ресурси, що призводить до взаємного перекладання відповідальності між працівниками та керівниками;
- несправедливий розподіл ресурсів – фінансових, матеріальних або інших, що створює нерівні умови для працівників;

– протилежні вимоги до виробничого процесу та організації – наприклад, необхідність одночасного перевиконання плану і економії енергоресурсів, збільшення обсягів виробництва при одночасному підвищенні якості продукції.

Відсутність чіткого розподілу функціональних обов'язків між керівниками або між керівниками і підлеглими. Наприклад, один підлеглий може отримувати вказівки від кількох керівників одночасно.

Для ефективного аналізу та розв'язання конфлікту важливо відокремлювати причину та привід:

1. Причина конфлікту – це діалектичне протиріччя, що лежить в основі конфлікту, але певний час може не проявлятися.

2. Привід (конфліктоген) – конкретна дія, слово або ситуація, які сприймаються як негативні однією зі сторін і «запускають» конфліктну взаємодію. Привід призводить до виникнення конфліктної ситуації – безпосереднього зіткнення сторін.

Динаміка конфлікту відображає послідовну зміну стадій, які характеризують процес розвитку конфліктної взаємодії від її початку до розв'язання:

1. Виникнення конфліктної ситуації – об'єктивне або суб'єктивне протиріччя, що створює потенціал для конфлікту.

2. Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча б однією із сторін.

3. Стадія конфліктної поведінки або взаємодії – активне проявлення суперечностей у стосунках сторін.

4. Стадія вирішення конфлікту – процес урегулювання суперечностей та відновлення взаєморозуміння.

Способи управління конфліктом (стратегії поведінки в конфлікті):

– *ухилення від конфлікту* – уникнення прямого зіткнення та відстрочення вирішення проблеми;

– *згладжування конфлікту* – пом'якшення суперечностей, реалізація принципу кота Леопольда: «Давайте жити дружно!», коли акцент робиться на взаєморозумінні і підтриманні гармонії у стосунках;

– *боротьба за перемогу* – активне протистояння з метою домогтися власної переваги, часто на шкоду інтересам іншої сторони;

– *компроміс* – взаємні поступки, коли сторони частково відмовляються від власних вимог для досягнення прийнятнього рішення;

– *співробітництво* – стратегія, яка базується на усвідомленні закономірності розбіжностей у поглядах та визнанні права кожного на власну позицію. Сторони прагнуть зрозуміти один одного, аналізують причини розбіжностей і знаходять оптимальні рішення, прийнятні для всіх.

Методика ефективного вирішення конфлікту

1. *«Зняти маски»* – відмовитися від ролей ревнивця, егоїста, диктатора, агресора тощо та стати собою.

2. Виявити і усвідомити справжню причину конфлікту – відокремити суттєві проблеми від вторинних.

3. *Відмовитися від принципу «перемога за будь-яку ціну»* – конфлікти не перемагають, їх улагоджують.

4. *Сформувати декілька варіантів вирішення конфлікту* – розширення вибору сприяє оптимальному рішенню.

5. *Оцінити варіанти і обрати найкращий* – врахування інтересів усіх сторін.

6. *Переконати іншу сторону у доцільності вибраного рішення* – вміння говорити так, щоб бути почутим, та слухати опонента.

7. *Усвідомлювати та оберігати цінність взаємовідносин* – підтримка довіри і поваги у стосунках.

Асертивність можна визначити як неконфліктну, конструктивну поведінку, що включає:

1. *Повага до себе* – почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляціям.

2. *Повага до інших* – дружелюбність, визнання права кожного на власну точку зору, відмова від маніпулятивних методів у спілкуванні.

3. *Принцип співробітництва* – орієнтація на взаєморозуміння та пошук спільних рішень при розв'язанні конфліктів.

5.8. Стилі поведінки при конфлікті, система Томаса–Кілманна

У 1974 році Кеннет В. Томас та Ральф Х. Кілманн провели дослідження робітників та їхніх типових конфліктних ситуацій на робочому місці. В ході спостережень вони виявили

закономірність у способах, якими люди вирішують конфлікти: більшість методів можна було звести до п'яти основних стратегій. Ці п'ять підходів стали основою Інструменту моделі конфлікту Томаса-Кілманна та Моделі вирішення конфліктів Томаса-Кілманна.

Модель базується на двох ключових вимірах поведінки у конфлікті: асертивності та співпраці. Хоча більшість людей знайомі з цими поняттями окремо та з рисами особистості, що їм відповідають, не завжди враховується їх взаємодія. Саме поєднання цих двох вимірів дозволяє визначити, яку стратегію вирішення конфлікту обирає людина. На основі моделі виділяють п'ять форм поведінки у конфлікті, які по-різному комбінують рівні асертивності та співпраці (рис. 5.3).

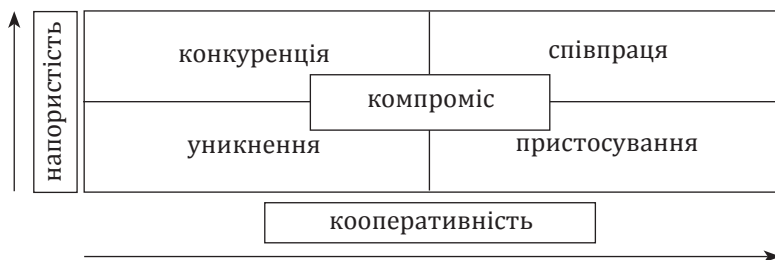


Рис. 5.3. Модель вирішення конфліктів Томаса-Кілманна

Модель Томаса-Кілманна будується на сітці 2×2, у якій центральний квадрат перекривається, утворюючи щось на кшталт діаграми Венна. У центрі цієї сітки розташований компромісний спосіб вирішення конфлікту.

Ось Х відображає рівень кооперативності (співпраці),
Ось Y – рівень напористості (асертивності).

Ця конструкція дозволяє візуалізувати п'ять основних стратегій вирішення конфліктів, що поєднують різні рівні асертивності та співпраці.

Перший вимір моделі: Напористість (Assertiveness)

Напористість визначається як ступінь, до якого особа готова проявляти ініціативу та відстоювати власну позицію, впливати на інших та домагатися досягнення своїх цілей.

Стратегія високої напористості ефективна у наступних випадках:

- необхідно швидко досягти результату;
- поставлено під сумнів етичні чи моральні аспекти рішення;
- особа впевнена у власній правоті та потребує відстоювання своєї позиції;
- інші спроби вирішення конфлікту виявилися безрезультатними;
- особа має значну владу або вплив у ситуації, що дозволяє ефективно реалізовувати власну стратегію.

Хоча напористість часто сприяє швидшому вирішенню проблем і підсилює владу в ієрархічній структурі, вона може мати й негативні наслідки:

- провокувати міжособистісне тертя та конфлікти;
- посилювати надмірно вертикальні, владно орієнтовані ієрархії;
- знижувати моральний дух і автономію співробітників, особливо тих, хто також має напористу або несхильну до підкорення позицію.

Таким чином, напористість ефективна лише за умови обачності та врахування контексту організаційних стосунків.

Другий вимір моделі: Співпраця (Cooperation)

Співпраця визначається як ступінь готовності осіб працювати разом для досягнення спільної мети. Вона базується на командній роботі, взаємній повазі та врахуванні різних точок зору.

Співпраця є доцільною у наступних випадках:

- відсутній однозначний найкращий спосіб вирішення ситуації;
- ваш підхід може бути хибним або неповним;
- опонент налаштований на взаємодію і не є ворожим;
- необхідно знизити рівень загрози на робочому місці та мінімізувати конфліктні ситуації;
- підходить для будь-яких умов, оскільки передбачає відмову від конфронтаційної позиції; проте це не завжди є оптимальним рішенням.

Співпраця має низку очевидних переваг:

- мінімізує негативні наслідки конфлікту;

– покращує репутацію працівника або керівника як дипломата та ефективного комунікатора.

Водночас для досягнення згоди через співпрацю потрібен час, який може бути обмеженим. Крім того, чим впертішою є інша сторона або група, тим складніше досягти результату, що може призвести до марнування ресурсів і часу.

Тому важливо знати, коли проявляти наполегливість, а коли – орієнтуватися на співпрацю.

Різні комбінації напористості та співпраці обумовлені тим, що жоден вимір не є універсально ефективним у всіх ситуаціях. Для правильного застосування моделі Томаса-Кілманна та визначення оптимальної стратегії вирішення конфлікту необхідно вміти ідентифікувати конфлікт на робочому місці та аналізувати його характер і контекст.

Модель Томаса-Кілманна виділяє п'ять основних стратегій поведінки у конфлікті: конкуренція, уникнення, пристосування, співпраця та компроміс – останній часто називають «золотою серединою». Розглянемо кожен із цих режимів детальніше.

1. Уникнення (Avoiding)

Режим уникання характеризується низьким рівнем напористості та низькою кооперативністю. Людина намагається повністю уникати конфлікту, спостерігаючи за розвитком ситуації і утримуючись від безпосереднього втручання.

Це пасивний підхід, який часто зустрічається у повсякденному житті. Уникання конфліктів може мати свої переваги, наприклад:

- дає час сторонам охолонути після емоційно напруженої ситуації;
- дозволяє зосередитися на більш пріоритетних завданнях, якщо проблема не є критичною;
- допомагає уникнути ескалації конфлікту на ранніх стадіях.

Водночас постійне уникання може бути токсичним способом вирішення проблем, оскільки невирішені конфлікти накопичуються і можуть негативно впливати на організаційне середовище. У бізнесі повне уникнення конфліктів може стати причиною застою або невирішення критичних проблем.

Таким чином, уникання доцільне лише як тимчасова стратегія або у випадках, коли інші проблеми мають вищий пріоритет.

Люди часто підсвідомо оцінюють витрати та вигоди від участі в конфлікті, зважаючи потенційні ризики проти можливих переваг. Для сторонніх спостерігачів уникання конфлікту є природним вибором. Проте у випадках, коли працівнику або роботодавцю необхідно активно втрутитися у конфлікт для досягнення бізнес-цілей або забезпечення засобів до існування, стратегія уникання повинна застосовуватися тільки як крайній захід.

2. Пристосування (Accommodating)

Стратегія пристосування розташована на межі низької напористості, але має вищий рівень кооперативності порівняно з униканням. Вона передбачає поступку опонентові та прийняття його позиції.

Ця стратегія корисна у таких ситуаціях:

- коли необхідно «прийняти поразку» і змінити власний підхід;
- коли власна позиція виявилася помилковою, або коли пряме протистояння небажане;
- для зменшення напруги у безпосередньо залучених сторін конфлікту.

Водночас слід пам'ятати, що вибір цієї стратегії може позначитися на репутації особи, особливо якщо вона спочатку займала сильну позицію або мала владу в конфлікті. Тому використання стратегії пристосування потребує обережності, особливо у випадках, коли є що втрачати – як у межах конфлікту, так і в організаційній системі в цілому.

3. Змагання (Competing)

Стратегія змагання характеризується високою напористістю та низькою схильністю до компромісу. Вона передбачає активне протистояння іншій стороні з метою довести перевагу власного підходу.

На робочому місці конкуренція проявляється через відкриті дебати, аргументацію та позицію «мій шлях або дорога». Ця стратегія ефективна у наступних ситуаціях:

- необхідно швидко прийняти рішення з нагальних питань;
- потрібно відстояти власний авторитет або позицію керівника;
- особа впевнена у власній правоті та на кону стоять високі ставки.

- наявність владних повноважень дозволяє реалізувати свою позицію у кризових або надзвичайних ситуаціях.

Водночас стратегія змагання має обмеження і ризики:

- надмірне використання може знизити готовність колег співпрацювати у майбутньому;
- підвищення конфліктної напруги може негативно вплинути на репутацію та професійний статус.
- необґрунтоване посилення загрози може спровокувати опір або пряме протидіяння.

Тому перед застосуванням стратегії змагання важливо переконатися, що аргументація є обґрунтованою та вагомою, а потенційні вигоди переважають ризики.

4. *Співпраця (Collaborating)*

Стратегія співпраці поєднує високу напористість з високим рівнем кооперативності. Вона передбачає визнання аргументів іншої сторони та пошук спільного рішення, що задовольняє всі зацікавлені сторони.

Переваги стратегії співпраці:

- дозволяє досягти взаєморозуміння навіть у ситуаціях без очевидного переможця;
- сприяє генерації нових ідей та креативних рішень завдяки обміну думками між сторонами;
- підвищує якість ухвалених рішень, оскільки враховуються всі вагомі аргументи.

Обмеження та ризики:

- процес трудомісткий і ресурсоємний, що може сповільнити прийняття рішень;
- вимагає від всіх учасників певного рівня напористості; без цього співпраця перетворюється на поступку однієї сторони без внеску в рішення;
- не рекомендується співпрацювати з людьми, яким не довіряють, оскільки це може затягнути процес або призвести до втрати інтелектуальної власності та ідей.

Ключовий принцип: будьте напористими, але уникайте домінування. Конструктивна співпраця можлива лише за умов взаємної поваги та готовності до діалогу.

5. *Компроміс (Compromising)*

Компроміс займає центральне місце у моделі конфлікту Томаса–Кілманна. Ця стратегія передбачає певний рівень

напористості та готовність до співпраці: сторони частково поступаються своїми позиціями, щоб досягти взаємоприйнятної рішення. Відоме прислів'я «Хороший компроміс не залишає нікого повністю задоволеним» цілком відображає суть цього підходу, але часто компроміс є кращим, ніж повне уникнення рішення.

Особливості та переваги компромісу:

- ефективний у більшості ситуацій, коли немає терміновості прийняття рішення;
- забезпечує швидке вирішення конфлікту, зменшуючи напруженість і невизначеність;
- дозволяє знайти тимчасове «рівне» рішення, що враховує інтереси обох сторін.

Обмеження та ризики:

- у короткостроковій перспективі компроміс може тимчасово вирішити проблему, але в довгостроковій перспективі існує ризик повторного конфлікту;
- часте використання компромісу замість співпраці може обмежувати можливості для більш оптимальних, креативних рішень.
- це повсякденний, демократичний підхід, який часто переглядається і уточнюється упродовж часу.

Рекомендація: компроміс доцільно застосовувати для швидкого та практичного вирішення конфліктів, але у складних або стратегічно важливих ситуаціях краще надати перевагу співпраці, що дозволяє досягти більш глибоких і конструктивних рішень.

5.9. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях

У кризових умовах комунікація в організації набуває особливої ваги, оскільки від її ефективності залежить швидкість реагування, рівень взаєморозуміння між учасниками процесу та здатність колективу мобілізувати ресурси для подолання викликів. Для забезпечення результативності комунікаційних процесів необхідно дотримуватися таких принципів та механізмів (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях

Механізм	Короткий опис	Значення у кризових ситуаціях
Чітке визначення ідеї	Формулювання основної думки та ключового меседжу	Забезпечує однозначне розуміння суті проблеми та способів її вирішення
Усвідомлення мети комунікації	Орієнтація повідомлення на конкретний результат	Дозволяє уникнути хаотичного обміну інформацією та зосередитися на пріоритетах
Прозорість і зрозумілість	Використання чіткої та доступної мови	Знижує ризик виникнення чуток і неправильних інтерпретацій
Відвертість і взаєморозуміння	Демонстрація довіри та відкритості	Формує лояльність і згуртованість колективу
Регулювання інформаційних потоків	Контроль за рухом інформації по вертикалі та горизонталі	Забезпечує своєчасне отримання необхідних відомостей усіма учасниками
Урахування інтонації та емоцій	Вибір відповідного тону і стилю повідомлення	Зменшує психологічну напругу та конфліктність
Однозначність інтерпретації	Виключення двозначних формулювань	Попереджує дезінформацію та непорозуміння
Цінність повідомлення	Надання релевантної і корисної інформації	Підвищує довіру до джерела інформації та мотивацію діяти
Зворотний зв'язок	Отримання реакції та уточнень від одержувачів	Дозволяє коригувати дії та зменшує ймовірність помилок
Управлінські дії	Створення умов для відкритого діалогу	Підвищує ефективність взаємодії та швидкість ухвалення рішень
Системи збору пропозицій	Використання скриньок ідей, опитувань, форумів	Залучає працівників до вирішення проблем та знижує опір змінам
Внутрішньо-організаційні медіа	Бюлетені, стінгазети, інформаційні стенди, портали	Забезпечують масове інформування персоналу
Стратегічне планування комунікацій	Формування довгострокової комунікаційної стратегії	Гарантує передбачуваність і системність дій у кризі
Сучасні ІТ-технології	Використання месенджерів, корпоративних порталів, соцмереж	Забезпечують швидкий і гнучкий обмін інформацією

Оптимізація комунікаційних складових бізнес-процесів та формування цілісної системи ефективних комунікацій на підприємстві сприятиме створенню якісного інформаційно-комунікативного середовища, що є ключовою умовою реалізації стратегічних програм розвитку будь-якої організації.

З метою вдосконалення комунікаційних процесів доцільно впроваджувати такі заходи: організовувати управління інформаційними потоками шляхом чіткого визначення інформаційних потреб усіх рівнів управління та побудови системи обміну даними відповідно до цих потреб; застосовувати декілька каналів зв'язку одночасно (наприклад, поєднання письмової та усної форми комунікації); приділяти постійну увагу налагодженню комунікаційних процесів через проведення регулярних зустрічей із персоналом, обговорення запланованих змін та представлення результатів контролю; впроваджувати системи зворотного зв'язку, що включають врахування досвіду працівників, збір їхніх пропозицій та використання механізму ротації кадрів.

Крім того, важливим є раціоналізація структури комунікаційного процесу шляхом усунення зайвих і дублюючих операцій, удосконалення документообігу, врахування ініціатив працівників щодо покращення інформаційного обміну та стимулювання зниження рівня фільтрації негативної інформації. Значну роль відіграють також підвищення кваліфікації управлінського персоналу, модернізація організаційної структури управління, упровадження сучасних інформаційних технологій і регулярне оновлення технічної інфраструктури.

Таким чином, ефективне управління комунікаціями передбачає не лише використання окремих інструментів впливу, а формування комплексної системи засобів, яка забезпечує узгодженість, прозорість та результативність інформаційних потоків в організації.

Подолання та попередження комунікативних бар'єрів у процесі взаємодії передбачає системну та цілеспрямовану роботу над удосконаленням мовленнєвої культури особистості. Передусім необхідним є постійне вдосконалення знань рідної мови та розвиток мовної компетентності, що включає формування стійкої установки на оволодіння правильним літературним мовленням у будь-яких комунікативних ситуаціях.

Важливе значення має самоконтроль та цілеспрямований розвиток умінь виразного мовлення, а також формування загальних психологічних характеристик особистості, які забезпечують успішне засвоєння мовленнєвих навичок і комунікативних умінь. У цьому контексті особливої уваги заслуговує розвиток ключових комунікативних якостей:

- правильність – відповідність мовлення нормам сучасної літературної мови (акцентологічним, орфоепічним, граматичним, пунктуаційним);

- зрозумілість та точність – здатність чітко формулювати думки та уникати двозначності;

- доречність – логічність, переконливість та аргументованість висловлювань;

- багатство мовлення – різноманітність мовленнєвих засобів;

- виразність – емоційність, образність і яскравість подачі інформації;

- чистота мовлення – уникнення жаргонізмів, вульгаризмів та просторічної лексики;

- лаконічність – здатність стисло передавати зміст без втрати його сутності.

Важливо також розвивати навички володіння невербальними засобами комунікації, зокрема мімікою, жестами, інтонацією та іншими елементами невербальної поведінки, які суттєво підсилюють змістове та емоційне наповнення повідомлення.

Таким чином, систематичне вдосконалення мовленнєвої культури, поєднане з розвитком психологічних і комунікативних умінь, створює умови для ефективної взаємодії, мінімізації бар'єрів та досягнення гармонійного спілкування.

Окрім зазначеного, надзвичайно важливим є вміння керувати увагою аудиторії, що передбачає як залучення, так і підтримку інтересу слухачів до промовця. Це завдання реалізується завдяки використанню низки спеціальних прийомів.

Так, прийом *«нейтральної фрази»* ґрунтується на тому, що на початку виступу вимовляється вислів, який може безпосередньо не стосуватися основного змісту повідомлення, проте має певну цінність або значущість для всіх присутніх, завдяки чому привертає їхню увагу.

Прийом «залучення» також використовується на початковому етапі промови, однак полягає у створенні комунікативної перешкоди: слабкій дикції, тихому або монотонному голосі, нерозбірливості мовлення. У такій ситуації слухачі змушені докладати додаткових зусиль для сприйняття інформації, що стимулює їхню концентрацію. Водночас оратор повинен надати підтримувати цю увагу за допомогою продуманих мовленевих та змістових засобів.

Ще одним ефективним способом є встановлення зорового контакту між співрозмовниками: прямий погляд свідчить про готовність до взаємодії, тоді як відведення очей демонструє небажання підтримувати спілкування.

Окрім цього, застосовується прийом «нав'язування ритму», що передбачає зміну інтонаційних характеристик мовлення – тембру, темпу, гучності, тональності. У такий спосіб промовець задає власний ритм комунікативного процесу, пропонуючи слухачеві певну послідовність сприйняття інформації.

Прийом *акцентування* використовується у тих випадках, коли необхідно звернути особливу увагу співрозмовника на ключові, значущі аспекти повідомлення, інформації чи ситуації.

Важливу роль у подоланні вербальних бар'єрів відіграють прийоми *ефективного слухання*, серед яких виділяють: увагу, нерефлексивне слухання, рефлексивне слухання, установку, невербальне слухання та пам'ять.

Увага як прийом передбачає свідоме зосередження на партнерові, що досягається через періодичний короткочасний зоровий контакт, демонстрацію позитивної пози («я уважно слухаю»), а також мінімізацію відволікаючих чинників.

Нерефлексивне слухання полягає у максимально можливому невтручанні в мовлення співрозмовника. Воно передбачає обмеження власних реплік і зосереджене слухання. Такий підхід є доречним, коли партнер перебуває у стані емоційного збудження, відчуває потребу висловитися, занепокоєний чи невпевнений у собі.

Рефлексивне слухання є активним видом слухання, що реалізується через встановлення зворотного зв'язку. Воно включає уточнення та перефразування почутого, відображення емоцій співрозмовника, а також узагальнення інформації.

Застосування цього прийому особливо ефективне під час діалогів, обговорення проблем чи складних ситуацій.

Установка як прийом ефективного слухання ґрунтується на позитивному емоційному ставленні до партнера як до особистості. Вона охоплює:

- схвалення – доброзичливе, некатегоричне ставлення до співрозмовника;
- самосхвалення – внутрішнє прийняття партнером власних переконань і позиції;
- емпатію – здатність співпереживати почуттям іншого, ніби вони є власними.

Серед прийомів слухання окремо виділяється емпатійне слухання, яке сприяє підвищенню ефективності комунікації у випадках, коли відбувається «зчитування» позитивних (стеничних) емоцій, таких як радість, задоволення, впевненість чи надія.

У процесі обговорення нових проєктів або інноваційних ідей доцільним є використання спрямованого критичного слухання, що передбачає попередній критичний аналіз інформації та оцінку її практичної доцільності.

Особливе значення має *пам'ять* як специфічний прийом слухання, яка забезпечує сприймання, збереження та відтворення інформації. Переробка даних у пам'яті відбувається на трьох рівнях:

- сенсорному – пов'язаному із миттєвим (до однієї секунди) відображенням сенсорних сигналів, наприклад, різких звукових подразників;
- короткочасному – обмеженому обсягом уваги співрозмовника, що зазвичай не перевищує кількох секунд;
- довготривалому – який передбачає не лише фіксацію нової інформації, але й її глибоку обробку, систематизацію та встановлення асоціативних зв'язків із уже накопиченими знаннями.

Усвідомлення та ретельний аналіз комунікативних бар'єрів, а також визначення шляхів їх уникнення і подолання сприяють ефективному досягненню цілей спілкування, забезпечують конструктивну взаємодію, гармонізацію міжособистісних відносин та формування сприятливого ділового і психологічного клімату в колективі.

5.10. Реклама як невіддільний елемент комунікаційного менеджменту

Реклама виступає однією з найважливіших форм маркетингових комунікацій, оскільки забезпечує інформування цільової аудиторії, формує попит, впливає на ставлення споживачів до бренду та зміцнює репутацію підприємства. У сучасних умовах реклама інтегрується у комплекс комунікаційного менеджменту, що включає паблік рилейшнз, брендинг, внутрішні комунікації та кризовий менеджмент.

Таблиця 5.4

Функції реклами у комунікаційному менеджменті

Функція реклами	Характеристика	Приклад реалізації
Інформаційна	Ознайомлення споживачів із товарами/послугами, їх перевагами	Запуск нової лінії продукції через ТБ-ролики
Переконувальна	Формування у споживача переваг до бренду, стимулювання попиту	Використання соціального доказу (відгуки, рейтинги)
Нагадувальна	Підтримання уваги до бренду, формування лояльності	Рекламні банери та push-повідомлення
Репутаційна	Підсилення іміджу та довіри до підприємства	Соціально відповідальні кампанії
Конкурентна	Відбудова від конкурентів, формування унікальної переваги	Порівняльна реклама

Реклама у системі комунікаційного менеджменту виступає стратегічним інструментом впливу на цільові аудиторії та формування довгострокових відносин між підприємством і суспільством. Її значення виходить далеко за межі комерційного просування продукції, оскільки реклама забезпечує комплексне вирішення завдань з інформування, формування іміджу, управління репутацією, підтримання лояльності споживачів та адаптації комунікацій до умов ринкової конкуренції.

Основні функції реклами можна розглядати у кількох вимірах:

Інформаційна функція – полягає у донесенні до споживачів об'єктивних даних про підприємство, його товари та послуги. Вона виконує роль початкового комунікаційного сигналу, що забезпечує ознайомлення суспільства з новими продуктами, змінами у позиціонуванні компанії чи її ринковій стратегії.

Переконувальна функція – реалізується у процесі створення ціннісних орієнтацій, формування емоційної прихильності та переваг споживачів до конкретного бренду. Вона спонукає до дії, мотивує до купівлі або використання послуг, а також сприяє диференціації компанії від конкурентів.

Нагадувальна функція – орієнтована на підтримання постійної присутності бренду у свідомості споживачів. Завдяки цьому забезпечується стабільність комунікаційного потоку, зберігається довіра до підприємства та підтримується стабільність попиту навіть у періоди зниження активності на ринку.

Репутаційна функція – полягає у формуванні та зміцненні довіри до підприємства через підкреслення його соціальної відповідальності, інноваційності чи інших стратегічно важливих якостей. У цьому контексті реклама виступає засобом не лише комерційного, але й іміджевого позиціонування.

Комунікативна функція – проявляється у налагодженні діалогу між підприємством і цільовими аудиторіями. Сучасна реклама, особливо цифрова, дозволяє інтегрувати зворотний зв'язок, аналізувати реакцію аудиторії та коригувати стратегію комунікацій відповідно до очікувань суспільства.

Конкурентна функція – забезпечує можливість протистояти конкурентам шляхом виділення унікальних характеристик товару або послуги. Завдяки цьому реклама стає інструментом захисту і водночас зміцнення ринкових позицій підприємства.

У контексті комунікаційного менеджменту реклама виступає інтегруючим фактором, що забезпечує:

- *посилення іміджу* – реклама формує цілісне уявлення про підприємство, його цінності та місію, закріплюючи образ бренду у суспільній свідомості;
- *розширення комунікаційного простору* – завдяки поєднанню традиційних (ТБ, друк, зовнішня реклама) та цифрових

каналів (соціальні мережі, контекстна реклама, таргетинг) забезпечується багаторівнева взаємодія з аудиторіями;

– *стабілізацію репутації у кризових умовах* – у періоди криз реклама може стати інструментом зниження репутаційних ризиків, підкреслюючи надійність, відкритість та соціальну відповідальність підприємства;

– *формування емоційної довіри* – завдяки використанню психологічних прийомів впливу реклама підвищує ефективність комунікацій та сприяє створенню довгострокових відносин зі споживачами.

Таким чином, реклама у системі комунікаційного менеджменту виконує багатофункціональну роль: від елементарного інформування та стимулювання попиту до стратегічного управління іміджем і репутацією підприємства. Її вплив поширюється не лише на економічні результати, а й на якість комунікаційної взаємодії із суспільством, забезпечуючи ефективність усієї системи корпоративних комунікацій.

Таблиця 5.5

**Види реклами за критерієм впливу
на комунікаційний менеджмент**

Критерій	Вид реклами	Особливості
За сферою охоплення	Масова (ТБ, радіо, інтернет)	Широка аудиторія, висока вартість
	Цільова (таргетинг у соц-мережах)	Орієнтація на конкретні сегменти
За часом впливу	Короткострокова	Акції, знижки, розпродажі
	Довгострокова	Формування іміджу бренду
За змістом	Комерційна	Просування товарів і послуг
	Соціальна	Формування суспільно значущих цінностей
За каналами поширення	Онлайн	Digital-реклама, SMM, контент-маркетинг
	Офлайн	Друкована, зовнішня, теле- та радіореклама

Реклама виконує не лише комерційні, але й соціально-комунікаційні функції. Завдяки грамотно побудованій рекламній стратегії компанія може:

- підвищити довіру до бренду;
- мінімізувати негативні інформаційні впливи;
- підтримати імідж у кризових ситуаціях;
- формувати довгострокову конкурентоспроможність.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність поняття «репутація підприємства» та яке її значення для формування позитивного іміджу?

2. Які основні відмінності у формуванні репутації комерційних і публічних організацій?

3. Які чинники визначають цінність репутації в системі сучасних комунікацій?

4. Які існують основні ризики втрати ділової репутації підприємства?

5. Які методи управління репутаційними ризиками ви знаєте?

6. Як співвідносяться поняття «іміджмейкерство» та «управління іміджем»?

7. Назвіть основні функції та завдання іміджмейкерства.

8. Які типи іміджів виокремлюють у науковій літературі та яка їх характеристика?

9. Що таке кризові комунікації та які їх ключові риси?

10. У чому полягає сутність моделі конфлікту як процесу?

11. Які стилі поведінки в конфліктних ситуаціях визначає система Томаса-Кілменна?

12. Які фактори впливають на вибір стилю поведінки у конфлікті?

13. Які механізми комунікативного впливу застосовуються у кризових ситуаціях?

14. Чому реклама розглядається як невід'ємний елемент комунікаційного менеджменту?

15. Яким чином реклама може сприяти формуванню позитивної репутації підприємства та подоланню кризових явищ?

Тестові завдання

1. Який із наведених чинників найбільше впливає на формування ділової репутації компанії?

- а) рівень заробітної плати персоналу
- б) якість продукції та відповідальність бізнесу
- в) географічне розташування офісу
- г) розмір рекламного бюджету

2. Репутація публічної організації передусім виконує функцію:

- а) формування попиту на товари
- б) забезпечення соціальної стабільності та довіри громадськості
- в) оптимізації податкових витрат
- г) збільшення прибутковості діяльності

3. Який із наведених факторів найчастіше стає причиною репутаційних ризиків?

- а) низька ціна продукції
- б) некоректна поведінка менеджменту або порушення етики
- в) високий рівень конкуренції на ринку
- г) наявність філій за кордоном

4. Основним завданням іміджмейкерства є:

- а) збільшення кількості клієнтів будь-якими засобами
- б) створення й підтримка позитивного образу компанії чи особистості

в) ведення фінансової звітності

г) оптимізація внутрішнього документообігу

5. До якого типу належить імідж, що формується у свідомості співробітників компанії?

- а) дзеркальний
- б) внутрішній
- в) очікуваний
- г) корпоративний

6. Що є головною метою кризових комунікацій?

- а) максимізація прибутку під час кризи
- б) забезпечення ефективного інформування та зниження паніки
- в) зміна корпоративної стратегії
- г) оптимізація податкових витрат

7. Яка послідовність найчастіше описує модель розвитку конфлікту?

- а) виникнення → ескалація → розв'язання → наслідки
- б) планування → контроль → виконання → аналіз
- в) причина → стабілізація → партнерство → зникнення
- г) ініціація → переговори → угода → кризовий стан

8. Який стиль характеризується прагненням повного уникнення конфлікту?

- а) співробітництво
- б) пристосування
- в) уникнення
- г) компроміс

9. Який механізм є найбільш ефективним у кризових комунікаціях?

- а) чітке та своєчасне інформування громадськості
- б) приховування проблеми до її вирішення
- в) ігнорування запитів ЗМІ
- г) використання виключно внутрішніх каналів комунікації

10. Яка основна функція реклами у комунікаційному менеджменті?

- а) лише стимулювання продажів
- б) забезпечення двостороннього діалогу між компанією та аудиторіями
- в) формування іміджу, інформування та вплив на цільові групи
- г) організація фінансового контролю

Тема 6

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КЕРІВНИЦТВА. СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА, ЇХ ОСОБЛИВОСТІ ТА ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1. Поняття та загальна характеристика керівництва, його спільні риси з управлінням
- 6.2. Види та баланс влади
- 6.3. Теорії лідерства
- 6.4. Стили керівництва та їх вплив на систему організаційних комунікацій
- 6.5. Коучинг як сучасний стиль керівництва

6.1. Поняття та загальна характеристика керівництва, його спільні риси з управлінням

Керівництво можна розглядати як особливий різновид управлінської діяльності, що ґрунтується на поєднанні владних повноважень і лідерських якостей, які забезпечують реалізацію основних функцій менеджменту. Воно передбачає не лише формування методів управління, але й їх практичну трансформацію в ефективні управлінські рішення за допомогою сучасних комунікаційних механізмів.

У системі управління організацією керівництво виконує інтегративну роль, оскільки воно пронизує всі управлінські процеси, забезпечуючи їх узгодженість та ефективність. Саме завдяки керівництву забезпечується баланс між стратегічними завданнями підприємства та повсякденною діяльністю, що створює підґрунтя для досягнення організаційних цілей.

Центральною ланкою у структурі менеджменту виступає менеджер-керівник – особа, яка здійснює організаційно-розпорядчий та координаційний вплив на підприємство, його структурний підрозділ, службу, окрему функцію або трудовий колектив. Важливість цієї ролі полягає у здатності

поєднувати стратегічне бачення з умінням ефективно взаємодіяти з підлеглими.

Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Мотон підкреслювали, що результативне керівництво не зводиться лише до контролю чи адміністрування. Його сутність полягає у створенні атмосфери колективної участі, співпраці та підтримки цілей організації, що стимулює працівників до подолання перешкод та досягнення високих результатів. Таким чином, ключовим чинником ефективного керівництва є налагодження конструктивних взаємовідносин із персоналом, які ґрунтуються на довірі, комунікативній відкритості та взаємній відповідальності.

Керівник в організації – це ключова фігура управлінського процесу, яка здійснює цілеспрямований вплив на підлеглих з метою забезпечення виконання завдань, поставлених організацією, відповідно до її місії, стратегічних орієнтирів та цілей. Його діяльність полягає не лише у координації роботи персоналу, а й у створенні умов, за яких колективна праця набуває максимальної результативності.

Ефективне керівництво передбачає врахування низки базових елементів:

- ініціативність як здатність передбачати проблеми і пропонувати нові шляхи їх вирішення;
- інформованість щодо внутрішнього та зовнішнього середовища організації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення;
- уміння відстоювати власну позицію, зберігаючи баланс між інтересами організації та індивідуальними потребами співробітників;
- здатність до прийняття управлінських рішень у різних умовах – від стабільних до кризових;
- компетентність у розв'язанні конфліктів, що сприяє збереженню конструктивної атмосфери у колективі;
- критичний аналіз власної діяльності та роботи підлеглих, що дозволяє здійснювати саморефлексію і підвищувати ефективність управління.

Серед головних завдань керівника можна виділити: оптимальний підбір кадрів з урахуванням їхніх професійних і особистісних характеристик; формування чіткої організаційної структури, яка сприяє ефективному розподілу повноважень

та відповідальності; визначення стратегічного напрямку діяльності організації; координацію та синхронізацію роботи підрозділів; усунення непродуктивних витрат часу; мотивацію працівників до підвищення продуктивності праці та оволодіння сучасними методиками роботи; забезпечення високої якості трудових результатів.

Важливо підкреслити, що основна місія керівника полягає не у безпосередньому виконанні завдань замість підлеглих, а у стратегічному управлінні їх діяльністю. Він має вміння оцінити ситуацію, визначити план дій, організувати колектив на його виконання, здійснити контроль результатів та забезпечити належне стимулювання і винагородження співробітників, які виявили ініціативність та досягли високих результатів. Таким чином, керівник виконує роль організатора, координатора і мотиватора, формуючи умови для розвитку як окремих працівників, так і організації загалом.

В основі керівництва як ключового елементу системи менеджменту лежать три фундаментальні категорії – лідерство, влада та вплив, які визначають зміст і характер взаємодії між керівником та підлеглими.

Лідерство у науковій літературі трактується як здатність індивіда, завдяки особистим якостям, професіоналізму та авторитету, здійснювати цілеспрямований вплив на поведінку окремих працівників або групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Особливістю лідерства є те, що воно базується переважно на неформальних повноваженнях і визнанні з боку колективу, забезпечуючи довіру, ініціативність і готовність підлеглих добровільно підтримувати керівника.

Влада виступає інституційно закріпленою можливістю здійснювати вплив на поведінку інших суб'єктів організаційних відносин. На відміну від лідерства, влада ґрунтується насамперед на формальних повноваженнях, які надаються керівнику його посадою в організаційній структурі. Вона забезпечує регулювання поведінки персоналу через офіційні механізми контролю, санкцій та винагород.

Вплив розглядається як ширше поняття, що охоплює будь-яку поведінку одного суб'єкта (наприклад, керівника), яка спричиняє зміни у діях, ставленні, переконаннях, мотивах чи емоціях іншого суб'єкта (наприклад, підлеглого). Вплив може

здійснюватися як у межах формальної влади, так і через неформальні канали комунікації та взаємодії.

Отримуючи формальні повноваження, керівник набуває необхідного інструменту влади. Проте ефективність її реалізації значною мірою залежить не лише від обсягу офіційно делегованих прав, а й від рівня залежності підлеглих від керівника, їхнього визнання його авторитету та готовності виконувати його розпорядження. Інакше кажучи, рівень впливу особи А (керівника) на особу Б (підлеглого) прямо пропорційний ступеню залежності особи Б від особи А.

Взаємовідносини між керівником і підлеглими будуються на основі взаємної залежності, що зумовлює розподіл влади в організації. Керівник володіє владою над працівниками насамперед тому, що саме він контролює ключові для них ресурси та можливості: рівень заробітної плати, призначення завдань і їх розподіл, кар'єрне просування, задоволення соціальних потреб, доступ до матеріальної допомоги та інших організаційних благ. Таким чином, формальні повноваження керівника дозволяють йому регулювати не лише трудову поведінку, а й мотиваційні установки колективу.

Водночас влада може належати і підлеглим, оскільки керівник залежить від них у низці важливих аспектів: доступу до достовірної та актуальної інформації, неформальних каналів комунікації в організації, спеціалізованих знань, професійних компетентностей і досвіду, без яких реалізація управлінських рішень буде малоефективною або навіть неможливою. У цьому проявляється феномен двосторонньої влади, коли залежність виявляється взаємною, а баланс сил визначається не лише посадою, а й цінністю внеску кожної зі сторін.

Оптимальною для організації є ситуація, коли керівник одночасно виступає і формальним управлінцем, і лідером. У такому випадку формальна влада підкріплюється авторитетом, довірою і здатністю впливати на колектив, що забезпечує гармонійне поєднання адміністративних і неформальних важелів управління. Проте у практиці можливі різні варіанти співвідношення влади та лідерства:

1. *Лідер без формальної влади* – особа, яка не займає управлінської посади, проте завдяки особистим якостям, професійній компетентності або харизмі здатна впливати на колектив.

2. *Керівник без лідерських рис* – особа, яка володіє формальними повноваженнями, однак не спроможна завдяки особистісним характеристикам здійснювати ефективний вплив. У таких випадках виникає протиріччя між статусом і фактичним авторитетом.

Наявність останнього сценарію часто спричиняє деструктивні наслідки: конфлікти у колективі, стресові ситуації, конкуренцію за неформальну владу, зниження ефективності управлінських процесів. Подолати подібні проблеми можливо лише за умови, що керівник володітиме мудрістю, емоційною врівноваженістю, комунікативною культурою, а також вміти-ме застосовувати сучасні методи менеджменту та лідерства для відновлення балансу взаємовідносин.

Таблиця 6.1

Спільні риси та відмінності між керівником і лідером

Критерій порівняння	Керівник	Лідер
Призначення	Призначається на посаду офіційно (через адміністративні або нормативні процедури)	Посідає своє місце в колективі стихійно, в результаті неформальних процесів
Права та обов'язки	Отримує офіційні права та обов'язки відповідно до нормативних документів	Може їх не мати у формальному вигляді
Санкції та влада	Має систему офіційно встановлених санкцій (формальну владу) для впливу на підлеглих	Не володіє формальною системою санкцій
Сфера діяльності	Орієнтований на зовнішнє середовище, представляє інтереси групи чи організації у зовнішніх відносинах	Переважно діє у внутрішньогруповому середовищі
Обов'язки перед колективом	Має як офіційні, так і неофіційні обов'язки щодо колективу	Має лише неофіційні обов'язки
Відповідальність	Несе юридичну відповідальність за стан справ у групі чи організації	Юридичної відповідальності не несе, лише моральну перед колективом

Аби керівник був визнаний справжнім лідером колективу, він повинен поєднувати в собі комплекс ділових, організаторських, особистісних та морально-політичних якостей.

Ділові якості – професійна компетентність, економічне мислення, володіння сучасними знаннями у сфері науки управління.

Організаторські якості – здатність до ефективних комунікацій, контактність, психологічний такт, емоційно-вольова врівноваженість.

Особистісні якості – енергійність, ініціативність, рішучість, оптимізм, вимогливість до себе та підлеглих.

Морально-політичні якості – відданість інтересам держави та трудового колективу, інтелігентність, здатність формувати ціннісні орієнтири, широке використання моральних і матеріальних заохочень.

Важливими інтегративними характеристиками є стресостійкість:

- *інтелектуальна* – прагнення до постійного саморозвитку, відкритість до знань та інновацій;

- *емоційно-вольова* – здатність приймати виважені та компетентні рішення в умовах невизначеності, дефіциту часу чи наявності конфліктів.

Сукупність перелічених рис формує авторитет керівника, що відображається у його щоденній моделі поведінки. Приклад такої моделі можна представити через ключові орієнтири:

- уміння організувати діяльність колективу з дотриманням норм господарського, адміністративного та трудового права;

- спрямованість на інновації та прогресивні методи роботи;

- використання наданої влади так, щоб забезпечувався баланс між інтересами підприємства й окремих працівників;

- контроль власних емоцій і вчинків, вміння бути доброзичливим і справедливим;

- послідовність у діях та неухильне виконання обіцянок, даних колективу.

Таким чином, керівник-лідер поєднує формальні повноваження з неформальним авторитетом, що базується на моральних, інтелектуальних та організаторських якостях, завдяки чому він здатний ефективно впливати на розвиток організації та згуртування колективу.

6.2. Види та баланс влади

У сучасних організаційних системах розрізняють два основні види влади: владу керівника над підлеглими та владу підлеглих над керівником. Влада завжди є динамічною категорією, яка виступає предметом взаємодії, а часто й конфлікту між її носіями, а також між особами, які прагнуть її отримати. У процесі цієї взаємодії в організаціях формується певний баланс влади, і чим швидше та ефективніше цей баланс встановлюється, тим більша ймовірність стабільного та продуктивного функціонування організації.

Керівник отримує повноваження, які надають йому формальну владу над підлеглими. Підлеглі залежать від керівника у вирішенні таких питань, як підвищення заробітної плати, просування по службовій ієрархії та визначення обсягу і змісту робочих завдань. Водночас підлеглі також можуть здійснювати певний вплив на керівника, оскільки останній у значній мірі залежить від них у питаннях отримання своєчасної та достовірної інформації, встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів, а також реалізації соціальних та професійних впливів, які вони можуть чинити на своїх колег.

Використання керівником своєї влади у повному обсязі без урахування цих обставин може спровокувати прояв влади з боку підлеглих, що впливатиме на ефективність досягнення організаційних цілей. Тому досвідчений та ефективний керівник прагне підтримувати оптимальний «баланс влади», забезпечуючи взаємну залежність і контроль між усіма учасниками організаційного процесу, що сприяє стабільності, злагодженості та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Влада в організаційних системах може бути класифікована як формальна та реальна.

Формальна влада визначається посадою особи та її місцем у офіційній структурі організації. Цей вид влади безпосередньо залежить від обсягу ресурсів, якими керівник може розпоряджатися, та чисельності підлеглих, на яких поширюється його повноваження. Формальна влада забезпечує офіційне право давати розпорядження, контролювати виконання завдань і приймати управлінські рішення.

Реальна влада формується на особистому впливі, авторитеті та статусі особи у неформальній структурі організаційних відносин. Вона визначається числом осіб, добровільно готових підкорятися цій особі, що відображає ступінь довіри та поваги до її компетентності, характеру та досвіду. Реальна влада часто виявляється більш ефективною, ніж формальна, оскільки передбачає внутрішню мотивацію підлеглих слідувати керівнику не лише з примусу.

Існує кілька основних форм влади, які керівник може використовувати в управлінській діяльності:

- *влада, що базується на примусі* – підлеглий визнає, що керівник має можливість застосувати санкції чи покарання, які можуть зашкодити задоволенню його життєвих потреб. Ця форма влади ґрунтується на страху і використовується для забезпечення виконання завдань у критичних ситуаціях;

- *влада, що базується на винагороді* – підлеглий переконаний, що керівник здатний задовольнити його потреби через матеріальні чи нематеріальні винагороди, що стимулює продуктивну діяльність;

- *експертна влада* – підлеглий визнає компетентність керівника та його спеціальні знання, що дозволяють ефективно вирішувати завдання і задовольняти потреби працівника. Ця форма влади сприяє підвищенню довіри та мотивації в колективі;

- *еталонна влада (влада прикладу)* – підлеглий прагне наслідувати керівника через привабливі особистісні якості або досягнення останнього. Цей вид влади базується на авторитеті та особистісному впливі, формуючи приклад для наслідування;

- *традиційна влада* – підлеглий визнає право керівника давати розпорядження, а також свою обов'язковість їх виконання, керуючись усталеними нормами та традиціями організації.

Отже, ефективне керівництво передбачає вміння поєднувати різні форми влади, балансуючи між формальними повноваженнями та особистісним впливом, що дозволяє підвищувати продуктивність праці та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

6.3. Теорії лідерства

Теорії лідерства спрямовані на пояснення того, як і з яких причин окремі особи здобувають статус лідера в групі або організації. Вони досліджують як особистісні риси, так і конкретні дії, які можуть сприяти розвитку лідерських навичок та підвищенню ефективності управлінської діяльності. В основі цих теорій лежить розуміння того, що лідерство не є випадковим явищем, а формується під впливом поєднання внутрішніх характеристик особистості та зовнішніх умов середовища.

Серед ключових якостей, які визнаються необхідними для ефективного лідерства, сучасні дослідження виділяють такі:

- *сильні моральні принципи та етичні стандарти* – здатність приймати управлінські рішення, спираючись на високі моральні цінності та дотримання етики у відносинах із підлеглими та партнерами;

- *високий рівень організаторських здібностей* – уміння планувати, координувати та оптимізувати робочі процеси, ефективно розподіляти ресурси та завдання серед членів колективу;

- *компетентність у навчанні та саморозвитку* – прагнення постійно розширювати власні знання, опановувати нові методи управління та адаптуватися до змін у професійній та організаційній сфері.

- *сприяння професійному розвитку співробітників* – підтримка навчання та кар'єрного зростання підлеглих, формування умов для підвищення їхньої кваліфікації та мотивації досягати результатів;

- *заохочення приналежності та соціальної взаємодії* – створення атмосфери співпраці, довіри та залученості, у якій члени колективу відчувають себе частиною організації та готові брати активну участь у досягненні її цілей.

Дослідження підтверджують, що ці характеристики є універсально значущими для лідерів у різних культурних та професійних контекстах і слугують фундаментом для формування ефективного та стійкого лідерства у сучасних організаційних системах.

Теорії лідерства дозволяють глибше зрозуміти, як лідери формують і розвивають ключові якості, необхідні

для ефективного управління колективом та досягнення організаційних цілей. Сучасні підходи до лідерства стали більш кодифікованими, що полегшує їхнє розуміння, аналіз і практичне застосування у менеджменті та управлінській діяльності.

Поняття теорії лідерства передбачає системне пояснення того, яким чином і з яких причин окремі особи стають лідерами. Центральна увага приділяється особистісним характеристикам та поведінковим патернам, які можна цілеспрямовано розвивати для підвищення власної ефективності як лідера. Серед найважливіших рис сучасного лідера лідери самі виділяють високі моральні стандарти, етичність, відповідальність та прагнення до професійного зростання.

Успішний лідер характеризується не лише професійними компетенціями, а й силою особистості, сміливістю у прийнятті рішень, прозорим баченням майбутнього організації та високими амбіціями щодо досягнення цілей. Сильний лідер формує умови для успіху організації, мотивуючи команду працювати на високому рівні та стимулюючи розвиток її потенціалу. Завдяки цьому лідерство стає не лише інструментом управління, а й ключовим фактором підвищення ефективності організаційної діяльності.

Сучасні дослідження в області менеджменту та лідерства виділяють низку компетенцій, які відрізняють видатних лідерів від звичайних керівників:

- *здатність надавати підтримку* – ефективний лідер вміє бути доступним і відкритим для своїх підлеглих, демонструє прозорість у прийнятті рішень, активно взаємодіє з командою та чітко комунікує плани, стратегії й тактичні завдання. Така підтримка створює відчуття довіри і підвищує мотивацію працівників;

- *емпатія та її прояв* – розуміння емоційного стану підлеглих та здатність демонструвати співпереживання дозволяє лідеру будувати гармонійні взаємини, враховувати потреби команди та ефективно вирішувати конфлікти;

- *відкриті канали комунікації* – лідер підтримує безперервний діалог з підлеглими, заохочує обмін ідеями та інформацією, що сприяє прозорості процесів і підвищенню оперативності прийняття рішень;

– *здатність приймати рішення* – компетентний лідер вміє швидко та обґрунтовано ухвалювати рішення, враховуючи як довгострокові цілі організації, так і поточні обставини;

– *ефективне планування* – стратегічне мислення і здатність до розробки детальних планів дозволяють лідеру координувати роботу команди, оптимізувати ресурси та досягати встановлених цілей;

– *вміння співпрацювати* – успішний лідер активно інтегрується в командну роботу, заохочує участь колективу, підтримує взаємодію між підрозділами і створює атмосферу партнерства для досягнення спільних результатів.

У сукупності ці навички формують модель ефективного лідерства, де управлінська компетентність поєднується з психологічною чутливістю, стратегічним баченням та здатністю надихати команду на високі досягнення.

Трансакційна теорія лідерства (Transactional Leadership or Management Theory)

Трансакційна теорія лідерства, що виникла ще під час промислової революції, має на меті підвищення продуктивності організації через чітко визначену структуру управління та систему стимулів. Цей підхід акцентує увагу на важливості ієрархії та формальних повноважень для забезпечення ефективності організаційних процесів.

Ключова характеристика трансакційного лідера полягає у суворому дотриманні правил і процедур. Керівник застосовує свої формальні повноваження для того, щоб мотивувати персонал до досягнення встановлених цілей. Працівники винагороджуються за виконання завдань та досягнення цілей, а у випадку невиконання – підлягають дисциплінарним заходам. Таким чином, трансакційне лідерство базується на системі «винагорода-покарання», яка стимулює ефективну роботу та підтримує порядок у організації.

Водночас трансакційні лідери зосереджені переважно на підтримці політики, стандартів та процедур організації, а не на стратегічному розвитку або інноваційних змінах. Їхнє головне завдання – гарантувати, що робочі процеси відбуваються відповідно до плану, забезпечуючи стабільність і передбачуваність діяльності підприємства.

Лідери, які сповідують підхід трансакційного лідерства, зосереджують свою увагу на досягненні найближчих,

чітко визначених цілей. Вони надають перевагу стандартним процесам, регламентованим правилам та процедурним нормам, що забезпечує передбачуваність та ефективність виконання завдань.

Трансакційні керівники рідко стимулюють оригінальне мислення або творчі підходи серед підлеглих, оскільки основна мета полягає у забезпеченні стабільності та своєчасного виконання поставлених завдань. У їхніх рішеннях значну роль відіграють власні інтереси, проте водночас вони заохочують ефективність і продуктивність працівників через систему винагород за досягнуті результати.

Цей стиль керівництва виявляється найбільш ефективним у ситуаціях, коли завдання мають чітко визначені рамки та кінцеву мету, а основний пріоритет – своєчасне та якісне виконання робіт відповідно до встановлених стандартів.

Трансформаційне лідерство підкреслює значущість взаємовідносин між керівником і персоналом як ключового чинника успішного функціонування організації. Згідно з цією теорією, ефективні лідери здатні надихати співробітників на досягнення результатів, що перевищують їхні звичайні можливості. Вони формують чітке бачення розвитку організації та мотивують команду до його реалізації, створюючи атмосферу довіри та професійного зростання.

Лідери-трансформатори підвищують моральний дух працівників, що сприяє більш високій продуктивності та якості виконання завдань. Вони демонструють ефективне лідерство не лише словесними заохоченнями, а й власним прикладом, активно залучаючи команду до процесу прийняття рішень і формування стратегічних ініціатив.

Ключові навички та дії трансформаційного лідера включають:

- **самоменеджмент** – вміння організовувати власну роботу та відповідальність за результати;
- **подання прикладу** – демонстрація поведінки, якою надихаються підлеглі;
- **пріоритет взаємодії** – активне сприяння ефективній комунікації та співпраці в команді;
- **проактивність** – ініціативність у роботі та готовність до вирішення складних завдань;

- **сприяння розвитку співробітників** – підтримка навчання та професійного росту працівників;
- **відкритість до нових ідей** – сприйнятливість до інноваційних підходів та концепцій;
- **готовність ризикувати та приймати складні рішення** – здатність брати на себе відповідальність у нестандартних ситуаціях.

На відміну від трансакційного лідерства, трансформаційні керівники акцентують увагу не лише на виконанні встановлених правил, а на удосконаленні процесів, побудові згуртованої команди та досягненні стратегічних цілей організації. Вони ставлять потреби організації та колективу на перший план, що забезпечує довгострокову ефективність і стійкий розвиток підприємства.

Теорія непередбачених обставин (The Theory of Contingencies)

Теорія непередбачених обставин ґрунтується на твердженні, що універсальної моделі управління організацією не існує. Ефективність стилю лідерства безпосередньо залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають доцільність використання тих чи інших управлінських інструментів. Відповідно до цієї концепції, оптимальне управлінське рішення формується не стільки завдяки особистим якостям лідера, скільки завдяки відповідності його стилю керівництва конкретній ситуації.

Факторами, які значною мірою впливають на вибір управлінського підходу, виступають:

- характер управлінських методів і підходів, що застосовуються у практиці організації;
- динаміка та швидкість виконання робіт, яка вимагає адаптивності стилю керівництва;
- організаційна політика та корпоративна культура, що визначають норми та цінності взаємодії;
- моральний дух і мотивація персоналу;
- ступінь зрілості співробітників, тобто їхня самостійність, досвід і готовність брати відповідальність;
- якість взаємовідносин у колективі, рівень співпраці та взаємодовіри між членами команди;
- цілі організації, які можуть вимагати різних підходів залежно від стратегічних чи тактичних завдань;

– зовнішнє середовище та внутрішній робочий розпорядок, що визначають стабільність або динамічність умов діяльності.

Таким чином, керівник визначає таку стратегію управління, яка є найбільш ефективною в конкретних умовах та дозволяє організації досягати поставлених цілей.

Ключове положення цієї теорії полягає в тому, що не самі по собі якості лідера визначають його успіх, а здатність правильно оцінювати ситуацію та адаптувати власний стиль керівництва. Навіть найуспішніший керівник не може бути ефективним у всіх без винятку умовах, адже складні та непередбачувані ситуації виникають неминуче. Теорія непередбачених обставин підкреслює, що результативність управління формується на перетині особистих здібностей лідера та характеристик середовища, в якому він функціонує.

Теорія ситуацій (The Theory of Situations)

Теорія ситуацій належить до сучасних концепцій лідерства, які акцентують на динамічності управлінських процесів та змінності організаційного середовища. Як теорія непередбачених обставин, вона сформована на тому, що не існує єдиного універсального стилю керівництва. Ефективність лідера значною мірою залежить від його здатності правильно оцінювати контекст та пристосовувати власні дії до конкретної ситуації.

Важливим чинником, що впливає на управлінські рішення, є рівень компетентності та відданості членів команди. Саме ці характеристики визначають, яким буде стиль керівництва: більш директивним, консультативним, демократичним чи делегуючим. Лідер, який дотримується принципів ситуаційної теорії, має вміти будувати тісний зв'язок із працівниками, підтримувати їхню мотивацію, своєчасно визнавати необхідність зміни управлінських підходів, а також сприяти розвитку команд та організаційних підрозділів.

У межах цієї концепції виділяють чотири основні стилі лідерства. Перший із них – «розповідь» (*telling*) – передбачає чіткі інструкції керівника, коли працівникам вказується, що саме і яким чином необхідно виконати. Другий стиль – «продаж» (*selling*) – пов'язаний із переконанням підлеглих у доцільності

рішень лідера та спрямований на здобуття їхньої підтримки. Третій – «участь» (*participating*) – акцентує на спільному прийнятті рішень, де лідер заохочує активну участь співробітників у вирішенні проблем. Нарешті, четвертий стиль – «делегування» (*delegating*) – передбачає мінімальне втручання керівника та передачу основних функцій і відповідальності команді при збереженні готовності надати поради.

Ситуаційна теорія виокремлює низку ключових характеристик лідера, серед яких – уміння ефективно вирішувати проблеми, здатність адаптуватися до змінних умов, високий рівень довіри у взаємодії з колективом, аналітична проникливість, а також функція наставництва. Саме поєднання цих якостей та вміння варіювати стиль керівництва залежно від обставин робить лідера результативним і дозволяє організації досягати поставлених цілей.

Теорія великої людини (*The Great Man Theory*)

Теорія великої людини належить до найперших концепцій лідерства та ґрунтується на припущенні, що лідерські якості є вродженими й незмінними. Вона стверджує, що лідерами народжуються, а не стають у процесі навчання чи практики, тобто ефективність керівника визначається не стільки здобутими знаннями, скільки його природними рисами характеру та особистими здібностями.

Згідно з цією гіпотезою, видатний лідер володіє низкою вроджених характеристик, серед яких виділяють гламурність (уміння привертати увагу та формувати позитивний образ), рішучість, мудрість, сміливість, наполегливість, а також особисту привабливість. Ці риси не підлягають розвитку шляхом тренінгів або спеціальної підготовки – вони вважаються закладеними природою.

Теорія підкреслює, що лідерські якості є універсальними та зберігають своє значення незалежно від часу чи умов функціонування організації. Виняткові лідери, за цією ідеєю, з'являються саме тоді, коли суспільство або організація найбільше потребує їхнього керівництва. Таким чином, концепція великої людини розглядає лідерство як феномен, притаманний лише обраним особистостям, здатним завдяки своїм природним якостям визначати напрям розвитку колективів і навіть цілих суспільств.

Теорія рис (The Trait Theory)

Теорія рис є логічним продовженням та розвитком теорії великої людини. В її основі лежить припущення, що ефективні лідери відрізняються від інших людей специфічними особистісними якостями, які визначають їхню здатність успішно виконувати керівні функції. Цей підхід акцентує на тому, що саме набір індивідуальних рис і поведінкових характеристик формує потенціал особи до лідерства.

Згідно з цією концепцією, певні люди від природи більш схильні до лідерської діяльності, оскільки володіють рисами, що вирізняють їх серед нелідерів. Серед ключових характеристик, притаманних успішним лідерам, виокремлюють емоційну врівноваженість, усвідомлення власного обов'язку, компетентність, здатність визнавати та долати перешкоди, поєднання аналітичного мислення з практичними діями, високі мотиваційні здібності, комунікативний талант, наполегливість у поєднанні з гнучкістю, а також уміння впевнено приймати рішення.

Цінність цієї теорії полягає в тому, що вона не лише окреслює портрет «ідеального лідера», але й допомагає виявляти сильні та слабкі сторони особистості. Організації часто застосовують підхід, заснований на рисах, під час відбору кандидатів на керівні посади, оскільки він дозволяє підібрати тих, хто здатен компенсувати існуючі слабкі сторони колективу та підсилити його розвиток. Таким чином, теорія рис розглядає лідерство як результат поєднання природних задатків і вроджених характеристик, що визначають успішність управлінської діяльності.

Біхевіористська теорія (Behaviorist Theory)

Біхевіористський підхід до лідерства ґрунтується на припущенні, що лідерами не народжуються, а стають у процесі соціалізації, навчання та практичного досвіду. На відміну від Теорії великої людини (The Great Man Theory), яка робить акцент на вроджених якостях особистості, біхевіористська теорія наголошує, що лідерські здібності є результатом впливу середовища та усвідомленого формування поведінки.

Інакше кажучи, ключовим чинником ефективного лідерства виступає не набір природжених рис, а конкретні поведінкові моделі, які може засвоїти будь-яка людина за умови відпо-

відної підготовки та розвитку. Це означає, що лідерство є доступним для широкого кола індивідів, якщо вони готові інвестувати час і зусилля у власне навчання та вдосконалення.

Згідно з цим підходом, для підвищення результативності та морального клімату в колективі керівник повинен насамперед звертати увагу на власну поведінку. Вона формує стандарти взаємодії, впливає на продуктивність співробітників і визначає загальний стиль управління.

Біхевіористська теорія пропонує класифікацію управлінців за моделями їхнього лідерства, серед яких:

- *менеджери, орієнтовані на завдання (Task-focused managers)* – акцентують увагу на досягненні результатів і виконанні конкретних завдань;

- *лідери, які ставлять людей на перше місце (Leaders who put people first)* – зосереджуються на підтримці підлеглих, врахуванні їхніх потреб та інтересів;

- *апатичні лідери (Apathetic leaders)* – проявляють низьку зацікавленість у процесах і результатах роботи;

- *ефективні лідери (Effective leaders)* – вміло поєднують орієнтацію на завдання та потреби колективу;

- *диктаторська влада (Dictatorial authorities)* – використовують жорсткі методи контролю, прагнучи до авторитарного управління;

- *чинна влада (Current authorities)* – зберігають формальні управлінські позиції, спираючись на існуючі правила та регламенти;

- *надійні лідери (Reliable leaders)* – викликають довіру та формують стабільність у команді;

- *проникливі бізнесмени (Shrewd businesspeople)* – демонструють стратегічне мислення та підприємницьку кмітливість;

- *«татусі-начальники» (Daddy-like bosses)* – дбають про команду у патерналістському стилі, виступаючи як наставники та захисники;

- *керівники заміських клубів (Heads of Country Clubs)* – роблять акцент на дружній атмосфері та гармонійних відносинах у колективі, часто відсуваючи робочі цілі на другий план.

Завдяки такій класифікації оцінити стиль управління фахівців у різних сферах – від будівельних компаній

до корпоративних команд – стає значно простіше. Це дозволяє визначати найбільш ефективні моделі поведінки та розробляти індивідуальні програми розвитку керівників.

Поведінкова теорія (Behavioral Theory)

Поведінкова теорія лідерства зосереджується не на вроджених рисах чи особистісних характеристиках керівників, а на їхніх діях та моделях поведінки. Її головна ідея полягає в тому, що ефективному лідерству можна навчитися, оскільки воно є результатом засвоєних поведінкових практик, а не біологічно успадкованих якостей.

Цей підхід виходить із припущення, що інші особи здатні спостерігати за діями успішних лідерів, наслідувати їхню поведінку та формувати власний стиль управління. Таким чином, поведінка стає ключовим індикатором потенційної ефективності лідера.

Особливу увагу поведінкова теорія приділяє постаті лідерів-новаторів, адже їхні дії демонструють здатність до ініціативи, креативності та стратегічного бачення. Саме через вивчення та аналіз поведінки інноваційних керівників можна прогнозувати ефективність їхнього лідерства.

Гіпотеза поведінкового навчання наголошує, що визначальним чинником є саме спостережувана поведінка, яка піддається класифікації та систематизації. На цій основі виокремлюють різні стилі лідерства, серед яких найпоширенішими є:

- *лідери, орієнтовані на завдання (Task-oriented leaders)* – зосереджуються на досягненні цілей та ефективному виконанні робочих функцій;
- *лідери, орієнтовані на людей (People-oriented leaders)* – ставлять на перше місце потреби та добробут підлеглих;
- *клубні лідери (Country club leaders)* – формують дружню атмосферу, часто нехтуючи продуктивністю;
- *диктаторські лідери (Dictatorial leaders)* – застосовують авторитарний стиль управління, орієнтований на жорсткий контроль;
- *лідери статус-кво (Status-quo leaders)* – дотримуються усталених норм і правил, уникаючи радикальних змін.

Отже, поведінкова теорія робить акцент на можливості навчання та розвитку лідерських якостей через засвоєння конкретних моделей поведінки, що забезпечує практичну цінність цього підходу для сучасного менеджменту.

Функціональна теорія (Functional Theory)

Функціональна теорія лідерства робить акцент не стільки на особистості керівника чи його статусі, скільки на тому, як безпосередньо організовується та координується робота в колективі чи організації. В її основі лежить припущення, що ефективність управління визначається не формальним призначенням конкретної особи на керівну посаду, а здатністю забезпечувати результативність завдяки колективним діям і розподілу відповідальності.

Таким чином, лідерство у функціональному розумінні розглядається як процес, що може бути реалізований не лише однією особою, а й групою через належну взаємодію та підтримку спільних цілей. Це дозволяє організації залишатися гнучкою та ефективною навіть у змінних умовах.

Інтегративна психологічна теорія (Integrated Psychological Theory)

Інтегративна психологічна теорія лідерства розглядається як сучасний підхід, що поєднує в собі елементи різних моделей і підходів до керівництва. Її ключова ідея полягає в тому, що лідерство має міждисциплінарний і багатовимірний характер та може бути спрямоване на об'єднання людей заради досягнення спільного блага.

Цей підхід заохочує співпрацю через бар'єри, які виникають у різних сферах суспільного життя. Інтегративне лідерство поєднує методи й принципи, що сформувалися у п'яти важливих суспільних доменах:

- промисловості,
- уряді,
- некомерційних організаціях,
- засобах масової інформації,
- місцевих громадах.

Завдяки такому синтетичному характеру інтегративна психологічна теорія не лише розширює розуміння феномену лідерства, але й створює умови для його ефективної реалізації в сучасних соціально-економічних системах, де цінується відкритість, співпраця та спільна відповідальність.

Теорії лідерства намагаються пояснити, яким чином і з яких причин певні індивіди набувають статусу лідера та здатності впливати на інших. Вони зосереджуються

як на особистісних рисах, так і на практичних діях, які формують ефективні управлінські навички. Лідерство не розглядається як виключно вроджена якість, а як динамічний процес, що може вдосконалюватися шляхом навчання, розвитку та свідомого вдосконалення поведінки.

Однією з ключових характеристик, які теорії виділяють як необхідні для результативного лідера, є наявність сильних моральних принципів та дотримання етичних стандартів. Саме моральна основа забезпечує довіру до лідера, створює відчуття безпеки в колективі та сприяє формуванню позитивного іміджу організації.

Важко переоцінити значення ефективного лідерства для сучасних суспільних і економічних систем. Результати діяльності організації, її конкурентоспроможність і стратегічний розвиток безпосередньо залежать від того, наскільки професійним і далекоглядним є керівництво. В історичній ретроспективі саме лідерство стало рушійною силою досягнення незалежності держав, розширення їхнього впливу, економічного процвітання та політичної могутності.

Особливої уваги заслуговує розрізнення між формальним і справді ефективним лідерством. Якщо перше може базуватися на посаді чи статусі, то друге передбачає наявність глибокого розуміння цілей, здатність надихати послідовників, стратегічне мислення та уміння ухвалювати відповідальні рішення. Таким чином, ефективне лідерство є не лише умовою досягнення короткострокових результатів, але й фундаментом для довгострокового розвитку бізнесу, промисловості та державних інституцій.

6.4. Стили керівництва та їх вплив на систему організаційних комунікацій

Стиль керівництва можна визначити як комплексну систему принципів, норм, методів та прийомів управлінського впливу на підлеглих, спрямованих на забезпечення результативності управлінської діяльності та досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Він виступає своєрідною моделлю поведінки керівника, що інтегрує його індивідуальні якості, управлінські підходи та специфіку організаційного середовища.

У науковій теорії та практиці менеджменту стилі керівництва традиційно класифікуються залежно від домінуючих способів впливу на персонал, характеру організації виробничого процесу та методів взаємодії між керівником і підлеглими. Таким чином, стиль керівництва постає як важливий регулятор управлінських відносин, який визначає баланс між директивністю та демократичністю, централізацією та делегуванням повноважень, формальним контролем та довірою.

Історично формування концепцій стилів керівництва відбулося у 30-х роках XX століття, коли було закладено основи їхнього наукового аналізу. У структурі управлінської діяльності того часу виокремлювалися такі ключові елементи, як: характер і спосіб ухвалення управлінських рішень; механізм розподілу функцій та завдань між учасниками організації; форми та інтенсивність контролю; підходи до оцінювання результативності виконаних рішень; а також розподіл відповідальності між керівником і виконавцями.

Таким чином, стиль керівництва відображає не лише індивідуальні управлінські риси особи-лідера, але й рівень розвитку управлінських відносин у колективі, впливаючи на ефективність комунікацій, організаційний клімат та продуктивність діяльності підприємства.

У межах традиційної концепції управління на підставі аналізу характерних ознак взаємодії керівника і підлеглих було виокремлено три базові стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний. Кожен із них відображає специфічний спосіб реалізації управлінських функцій, ухвалення рішень і регулювання організаційних відносин.

Авторитарний стиль керівництва характеризується надмірною централізацією управлінських повноважень і домінуванням ролі керівника у всіх ключових процесах організації. Прийняття рішень здійснюється виключно керівником без врахування думок підлеглих, а система розподілу компетенцій має жорстко регламентований характер. Організаційна структура при такому стилі управління набуває чітко вираженої ієрархічно-вертикальної форми, де директиви, ухвалені на вищих рівнях управління, передаються нижчим управлінським ланкам у вигляді обов'язкових до виконання розпоряджень, що не допускають обговорення чи альтернативних пропозицій.

У практичній площині такий стиль передбачає, що менеджери нижчих рівнів володіють лише інформацією, необхідною для виконання їхнього безпосереднього функціонального завдання, однак не завжди мають цілісне уявлення про стратегічні пріоритети або загальну мету організації. Система контролю та оцінювання результативності діяльності в умовах авторитарного стилю зосереджена виключно у вищого керівництва, яке виступає єдиним арбітром у визначенні ефективності та якості роботи підрозділів. Формально відповідальність за ухвалені рішення покладається на управлінську верхівку, яка здійснює контроль і координує виробничий процес. Водночас у реальній управлінській практиці досить часто простежується тенденція до «перекладання» відповідальності за невдачі або незадовільні результати на підлеглі рівні управління, що свідчить про дисбаланс у системі відповідальності та обмежує можливості колективної взаємодії.

Авторитарний стиль керівництва характеризується високим ступенем централізації влади та жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Керівник, який реалізує цей стиль, здебільшого не визнає критики на свою адресу і рідко усвідомлює власні помилки, водночас не соромиться висловлювати критику на адресу підлеглих. Він спирається на позицію, що для досягнення високих результатів у роботі адміністративні стягнення та примусові заходи є ефективними засобами впливу. Такий керівник демонструє високу трудову активність і очікує аналогічної віддачі від своїх підлеглих, включно з виконанням завдань у позаурочний час.

Авторитарний керівник прагне підтримувати повний контроль над робочими процесами та не допускає порушення встановленого порядку, вимагаючи від підлеглих максимальної відповідності його вимогам. У комунікації з людьми він може проявляти емоційну нестриманість, а іноді й грубість. Навіть у тих ситуаціях, коли керівник залежить від підлеглих у питаннях критично важливої інформації чи спеціалізованих знань, він може демонструвати формальну увагу до їхніх пропозицій, уважно вислуховувати думки та навіть згадувати їхні ідеї, але при ухваленні остаточного рішення часто нехтує цими рекомендаціями. Загалом для керівника-автократа характерний недостатній рівень поваги до підлеглих, що може знижувати їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Авторитарний стиль керівництва включає кілька форм прояву, серед яких виділяють:

- патріархальне керівництво, що ґрунтується на особистій домінантності та моральному авторитеті керівника;
- авторитарне керівництво, яке базується на суворій ієрархії, чітких наказах і жорсткому контролі;
- бюрократичне керівництво, орієнтоване на строгі правила, регламенти та нормативи;
- харизматичне керівництво, що поєднує авторитарність із особистим магнетизмом і впливом керівника на підлеглих через його харизму.

Патріархальний стиль керівництва сприймає колектив як велику родину, у якій керівник виконує роль «батька» або опікуна. У межах цього підходу працівники розглядаються як особи, які недостатньо здатні самостійно приймати управлінські рішення, тому керівник бере на себе обов'язок піклуватися про їхні робочі завдання та добробут. Такий стиль передбачає високий ступінь опіки та контролю, а взаємодія між керівником і підлеглими ґрунтується на субординації та особистій довірі.

Авторитарний стиль керівництва характерний для організацій, де структура управління передбачає чітку вертикаль влади. Керівник ухвалює рішення самостійно, а підлеглі інстанції лише виконують ці рішення без обговорень. Такий підхід забезпечує швидке прийняття управлінських рішень і суворе дотримання дисципліни, але часто обмежує ініціативу та автономність співробітників.

Бюрократичний стиль керівництва ґрунтується на пріоритеті нормативно-правових актів та регламентів, надмірному акценті на значущості посадової структури та ролі чиновництва. Люди у такій системі сприймаються насамперед як носії формалізованих функцій і обов'язків, а діяльність керівника зводиться до забезпечення дотримання правил і процедур.

Харизматичний стиль керівництва базується на визнанні видатних особистісних якостей лідера, які дозволяють йому здійснювати значний вплив на інших людей незалежно від формальних повноважень. Харизма, походження якої пов'язане з давньогрецьким поняттям «харити» – богині краси, грації й досконалості, означає здатність приваблювати увагу та викликати захоплення.

Демократичний стиль керівництва ґрунтується на принципах колегіальності та широкої поінформованості управлінського апарату щодо стратегічних та поточних цілей організації. У цьому підході ухвалення управлінських рішень відбувається за участю керівників усіх рівнів ієрархії, що формує відчуття відповідальності кожного за власну діяльність та результати колективу. Контроль та оцінювання ефективності виконання завдань здійснюються на всіх рівнях управління, що забезпечує більш гнучку систему взаємодії та розподілу повноважень. Працівники в умовах демократичного керівництва не обмежуються роллю пасивних виконавців; вони інтегрують цілі організації у власні цінності та мотиви, що сприяє підвищенню їхньої залученості та особистісної відповідальності. Нижчі ланки управління виступають каналами зворотного зв'язку, передаючи думки та пропозиції співробітників до вищого керівництва, що забезпечує безперервний обмін інформацією та узгодження дій.

Керівник демократичного типу зосереджується на вирішенні лише найскладніших і стратегічно важливих питань, делегуючи інші функції підлеглим і стимулюючи їхню ініціативність. Він активно радиться з колегами, уважно прислухається до їхніх пропозицій і критики, не демонструє прагнення підкреслити власну перевагу та завжди приймає на себе відповідальність за результати, включаючи помилки виконавців. Інструкції від такого керівника подаються не у формі наказів, а як поради, пропозиції чи прохання, що формує атмосферу взаємоповаги та довіри.

Контроль за діяльністю підлеглих здійснюється колегіально, із залученням інших менеджерів і співробітників, а оцінка їхніх сильних та слабких сторін проводиться без емоційної упередженості. Демократичний керівник конструктивно реагує на конфлікти, розглядаючи їх як можливість для покращення організаційних процесів, та прагне перетворювати проблемні ситуації на майданчик для розвитку команди. У порівнянні з авторитарним підходом, де накази виконуються беззаперечно, демократичний стиль спирається на переконання працівників у доцільності та важливості покладених на них обов'язків, що сприяє більш високій мотивації та залученості персоналу.

Ліберальний (попустительський) стиль керівництва характеризується високим ступенем автономії підлеглих у виконанні професійних завдань і прийнятті рішень. Керівник у цьому підході обмежується наданням загальних орієнтирів, рекомендацій та стратегічних вказівок, здійснюючи контроль лише епізодично і у вибіркових аспектах діяльності. У зарубіжній, зокрема американській, науковій літературі цей стиль часто позначається як «невтручання» (*laissez-faire*), «несуперечність» або «потурання», оскільки керівник повністю покладається на компетенцію підлеглих і, в окремих випадках, може демонструвати позицію рівного члена колективу, а не формального очільника.

Попри деякі позитивні сторони у вигляді розвитку самостійності та ініціативності персоналу, ліберальний стиль має обмежене поширення і найчастіше застосовується у наукових та творчих установах, де завдання дозволяють високий рівень свободи. Водночас такий підхід може призводити до зменшення обсягів виконуваної роботи, зниження її якості та формування відчуття незадоволеності серед працівників через відсутність чітких вказівок і контролю.

Керівник ліберального типу характеризується обмеженою активністю, безініціативністю та звичкою очікувати директив від вищих рівнів управління. Він уникатиме прийняття відповідальності за результати рішень і наслідки діяльності підлеглих. Основна роль такого керівника зводиться до посередницької функції у взаємовідносинах із іншими підрозділами та організаціями. У відносинах з персоналом ліберальний керівник проявляє ввічливість, доброзичливість і готовність вислухати потреби та пропозиції підлеглих. Проте, найчастіше він не здатен реалізувати запропоновані ініціативи та зміни на практиці.

Ліберальний керівник недостатньо вимогливий до підлеглих, уникає конфліктів і рішучих дій, аби не порушувати гармонійних стосунків із колективом. Він може відступати від власних принципів і стандартів, якщо їх дотримання загрожуватиме його популярності чи авторитету в очах підлеглих або вищого керівництва. Така поведінка формує атмосферу свободи, але водночас створює ризики для організаційної дисципліни та досягнення стратегічних цілей.

У прагненні здобути та зміцнити власний авторитет керівник ліберального типу часто вдається до надання підлеглим численних пільг, виплати премій, які не завжди обґрунтовані результатами їхньої праці, а також дозволяє відрядження або інші послаблення, що не завжди відповідають службовим потребам організації. Такий керівник схильний відкладати звільнення недбалих працівників, рідко вживає власного права на категоричну відмову та нерідко дає обіцянки, які можуть виявитися нереалістичними. У випадках, коли підлеглі не проявляють готовності виконати поставлені завдання, ліберальний керівник частіше сам виконує роботу, замість того щоб примушувати працівника до дисциплінованого виконання обов'язків.

Керівник ліберального стилю зазвичай не здатний твердо відстоювати власну позицію в складних або екстремальних умовах. Часто він посиляється на обмеженість своїх повноважень як причину неможливості прийняття конкретних управлінських рішень. У таких керівників відзначається недостатньо виражена організаторська спроможність, нерегулярний та поверхневий контроль за діяльністю підлеглих, що, як наслідок, призводить до низької ефективності управлінського процесу.

У практичній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох класичних стилів керівництва – авторитарного, демократичного та ліберального. Проте, кожен менеджер певною мірою тяжіє до одного із зазначених стилів, що визначає його управлінську поведінку та методи взаємодії з підлеглими.

Параметри взаємодії керівників і підлеглих у межах певного стилю управління виступають визначальним чинником у формуванні системи організаційних комунікацій.

Таким чином, для ефективного формування організаційних комунікацій менеджери повинні прагнути до їх різноманітності та комплексності, забезпечуючи активне залучення всіх працівників. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Таблиця 6.2

**Параметри взаємодії керівників із підлеглими
за трьома основними стилями керівництва**

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
1. Прийоми ухвалення рішень	Одноосібно приймає рішення	Радиться з підлеглими перед ухваленням рішень	Чекає вказівок від керівництва або наради
2. Спосіб доведення рішень до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, радить, просить	Просить, покладається на самостійність підлеглих
3. Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає з себе відповідальність, віддає ініціативу підлеглим
4. Відношення до ініціативи	Придушує	Заохочує і використовує в інтересах справи	Передає всю ініціативу підлеглим
5. Відношення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників	Підбирає грамотних працівників	Не займається підбором кадрів
6. Відношення до недоліків власних знань	Вважає, що все знає і вміє	Постійно підвищує кваліфікацію, враховує критику	Поповнює знання та заохочує підлеглих до навчання
7. Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружньо налаштований, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується тільки за ініціативою підлеглих
8. Характер відносин з підлеглими	Диктується настроям	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, покладливий
9. Відношення до дисципліни	Прихильник формальної, твердої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, диференційований підхід	Вимагає формальної дисципліни
10. Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує тільки по святах	Використовує різні види стимулів, не завжди орієнтовуючись на свята	Діє приблизно так само, як демократ, але менш активно

**Вплив стилю керівництва
на систему організаційних комунікацій**

Параметр	Демократичний стиль керівництва	Бюрократичний стиль керівництва
Загальна характеристика системи комунікацій	Неформальна, багатоканальна, спрямована на активний обмін інформацією	Чітко структурована, формальна, з суворим ланцюгом команд
Напрямки комунікацій	Комунікації заохочуються у всіх напрямках, включаючи горизонтальні та зворотні зв'язки	Переважно комунікації зверху вниз, обмежена горизонтальна взаємодія
Обсяг комунікацій	Високий, необмежена кількість інформаційних контактів	Обмежений, контакт здійснюється в межах формальних повноважень
Якість комунікацій	Адекватна, точна, сприяє розумінню цілей та завдань організації	Часто потребує додаткових уточнень, формальна та іноді упереджена
Вплив на залученість персоналу	Підвищує ініціативність, мотивує до участі в прийнятті рішень, формує відповідальність за результати	Обмежує активну участь персоналу, знижує ініціативність, фокус на виконанні наказів
Вплив на управлінську ефективність	Сприяє швидшому прийняттю рішень, поліпшенню морально-психологічного клімату, розвитку комунікаційної культури	Зменшує гнучкість та оперативність управлінських рішень, посилює формалізм і залежність від регламентів

6.5. Коучинг як сучасний стиль керівництва

На сучасному етапі розвитку економіки дедалі більшої ваги набуває інтелектуальний капітал, який сьогодні формує значну частку вартості підприємства. За таких умов виникає гостра потреба у впровадженні новітніх управлінських технологій та інструментів, здатних забезпечити ефективне накопичення, збереження й використання знань та досвіду. Одним із таких інструментів, що посідає помітне місце у системі управління знаннями, виступає коучинг.

Коучинг як метод консультування з'явився наприкінці XX століття завдяки американському психологу й бізнес-консультанту Томасу Леонарду та швидко поширився у світовій практиці управління. Його актуальність зумовлена тим, що глобальні трансформації в економіці й суспільстві потребують нових підходів до організації праці та розвитку персоналу.

В умовах інформаційного суспільства ключовою конкурентною перевагою стає здатність орієнтуватися в інформаційних потоках, швидко опановувати нові знання та ефективно інтегрувати їх у виробничу й управлінську діяльність. Прискорений розвиток технологій, особливо у сфері телекомунікацій, створив умови для формування нових моделей організації бізнесу та значною мірою зумовив необхідність трансформації організаційних структур підприємств задля збереження їх конкурентоспроможності.

Аналітики відзначають, що кількість революційних змін у ключових галузях постійно зростає, а традиційні професійні компетенції зазнають суттєвих змін. За прогнозами, значна частина майбутніх професій, які будуть актуальними вже через 5 років, сьогодні ще навіть не існують. Водночас посилюється конкуренція між підприємствами, а середня тривалість їх життєвого циклу вже скоротилася до приблизно 20 років, і лише 5% організацій у світі здатні функціонувати довше.

Феноменальна популярність коучингу у сучасному суспільстві зумовила формування для коуча високої статусно-рольової позиції. Незважаючи на те, що більшість клієнтів мають доволі розмите уявлення про сутність і механізми цього підходу, загальноприйнятою є думка, що коучинг – це «сучасно» та «актуально». У практиці консультування склалася ситуація, коли для успішного просування певної консультативної технології достатньо позначити її терміном «коучинг», а для підвищення професійного авторитету спеціаліста – представити його як «коуча».

На початку XXI століття коучинг перетворився на один із найбільш вживаних термінів у сфері особистісного й професійного розвитку. Його популярність пояснюється тим, що він став своєрідним інструментом пошуку істини та самореалізації для людей різних професійних сфер. Упродовж останнього десятиліття коучинг виконував роль каталізатора,

який стимулює усвідомлення власної ідентичності, осмислення базових цінностей, уточнення справжніх мотивів дій і прагнень, а також сприяє формуванню гармонійного балансу між професійною діяльністю та особистим життям.

Як і будь-яке інноваційне явище, що супроводжується значними очікуваннями, коучинг за час свого існування (в Україні він почав активно поширюватися наприкінці 1990-х років) встиг обрости численними міфами, стереотипами та неоднозначними трактуваннями. Попри велику кількість визначень, суть цього феномену зводиться до кількох ключових аспектів: партнерство, розкриття потенціалу та досягнення результатів.

Коучинг можна охарактеризувати як партнерську взаємодію, у процесі якої розкриваються приховані можливості людини чи колективу, що сприяє досягненню бажаних результатів. У контексті управління він виступає ефективною моделлю комунікації, що дозволяє керівникові підвищувати рівень мотивації та відповідальності як у підлеглих, так і у самого себе.

Водночас коучинг часто розглядають як своєрідний «зонтичний бренд», який інтегрує елементи бізнес-консультування, психотерапії, іміджмейкерства, бізнес-тренінгів та консалтингу. Завдяки такій багатовекторності він орієнтований як на особистісний і професійний розвиток індивіда, так і на корпоративне зростання організацій.

Сутність і структуру коучингу доцільно подати у вигляді узагальненої схеми (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Схематичне представлення коучингу [27]

У більш вузькому значенні поняття «коучинг» є транскрипцією англійського слова *coaching*, що дослівно означає «тренування» або «спільне досягнення». Найбільш вдалим українським відповідником цього терміна виступає слово «розвиток», адже воно найбільш повно відображає сутність процесу. У такому контексті коучинг можна розглядати як розвиваюче консультування, а коуча – як консультанта з розвитку особистості чи організації.

Як окрема професійна практика коучинг почав формуватися на початку 1980-х років і вже у 2000 році отримав офіційне визнання. Сьогодні лише на Заході у сфері коучингу функціонує понад 100 тисяч спеціалістів, що свідчить про його широку затребуваність та інституціоналізацію.

У сучасному менеджменті коучинг трактується як технологія партнерської взаємодії у процесі професійного навчання, а також як інструмент вдосконалення та корекції майстерності у професійній діяльності. Такий підхід дає змогу не лише сприяти підвищенню компетентності, а й формувати відповідальність та внутрішню мотивацію у співробітників.

Коуч постає як висококваліфікований професіонал, який перебуває поруч із тим, кого навчає, і здатний передати не лише алгоритми та методики виконання робочих операцій чи технологію створення продукту, а й особистісне ставлення до праці та ціннісне наповнення професійної діяльності. Такий підхід дає змогу сформувати глибше усвідомлення сенсу роботи, підвищити внутрішню мотивацію й відповідальність працівника.

З огляду на різноманітні підходи до його інтерпретації, коучинг доцільно визначати як процес розвитку особистості, спрямований на досягнення поставлених цілей та реалізацію внутрішнього потенціалу.

Філософія коучингу ґрунтується на комплексі ідей, серед яких: прагнення до якісних змін у житті та професійній діяльності; мистецтво пошуку балансу та гармонії у різних сферах буття; створення простору довіри, усвідомленості, взаємної поваги й розвитку. У цьому контексті коуч виконує роль каталізатора, допомагаючи індивіду чи організації усвідомити власні потреби, визначити цілі та знайти шляхи їх досягнення.

Сутність коучингу полягає не у готових відповідях, а у вмінні ставити правильні запитання у потрібний момент, що стимулює самостійний пошук рішень. Таким чином, коучинг можна розглядати як культуру взаємин, що сприяє творчому розвитку, формуванню віри у власні можливості, особистісній трансформації та створенню ентузіазму, який стає рушійною силою успішних змін.

Розвиток сучасної концепції коучингу став можливим завдяки усвідомленню того, що навчання є найбільш результативним у випадках, коли людина активно діє самостійно, проте має перед собою зразки й еталони поведінки та професійної діяльності, які демонструє практикуючий коуч. При цьому роль коуча полягає не лише у наданні готових рішень, а насамперед у створенні умов для самостійного формування нових знань, навичок і моделей поведінки.

Фундаментальною передумовою коучингу є віра в те, що кожна особистість і кожна організація володіють унікальним творчим потенціалом, здатним забезпечувати досягнення вагомих результатів у різних сферах життєдіяльності. Перешкодою для його реалізації стають лише обмежувальні переконання, усталені стереотипи, а також відсутність необхідних компетенцій чи інформації.

У цьому контексті коуч постає як професіонал, що здатний бачити й оцінювати в людині або організації позитивне – як у теперішньому, так і в потенційному вимірі. Його завдання полягає у створенні сприятливих умов для усвідомлення цього потенціалу та його розкриття у максимально короткі строки. Завдяки спеціальним знанням і навичкам коуч допомагає особистості або команді визначити власні сильні сторони, усунути внутрішні бар'єри й знайти найбільш ефективні шляхи досягнення успіху.

Таким чином, коуч можна уподібнити досвідченому штурману, який допомагає людині чи організації безпечно долати можливі перешкоди та досягати поставлених цілей. Взаємини між коучем і клієнтом, незалежно від того, йдеться про індивідуальний чи корпоративний формат, ґрунтуються на принципах конфіденційності, довіри та партнерського співробітництва. При цьому ключова роль коуча полягає не в тому, щоб надати готову відповідь, а у створенні умов, за яких клієнт

самостійно приходить до найбільш оптимального рішення. Водночас коуч, використовуючи власний професійний досвід і експертні знання, може запропонувати додаткові альтернативи, що розширюють простір можливостей для вибору клієнта.

Процес коучингового консультування доцільно представити у вигляді схеми, яка відображає його основні етапи та взаємозв'язки між учасникам.

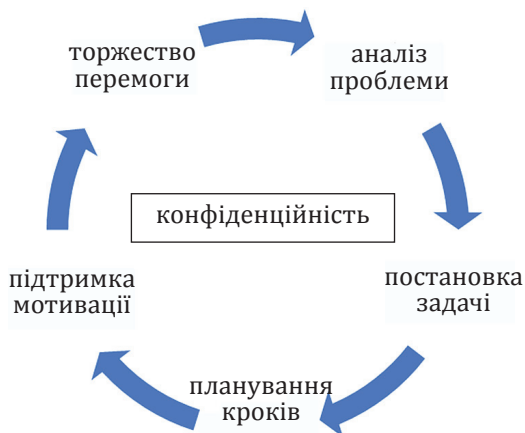


Рис. 6.2. Процес коучинг-консультування [27]

Процес коучинг-консультування передбачає послідовне проходження низки фаз, кожна з яких має навчальний характер і спрямована на розкриття внутрішнього потенціалу особистості. На кожному етапі відбувається процес пізнання й самонавчання, коли коуч допомагає клієнтові звернутися до власних джерел знань та енергії, таких як уява, самосвідомість, пам'ять, система глибинних цінностей і внутрішня воля.

Водночас коуч виконує функцію провідника у сфері прикладних компетенцій, передаючи клієнтові спеціалізовані знання та практичні навички, зокрема у галузях комунікації, стратегічного планування, лідерства та емоційного інтелекту. Така багатоплановість процесу сприяє не лише професійному вдосконаленню, але й особистісному зростанню.

У результаті коучингової взаємодії клієнт, а подекуди й сам коуч, постійно переживає стан пізнавальної радості від нових відкриттів, інсайтів та практичних досягнень [27, с. 15]. Це надає процесу консультування особливої цінності, оскільки поєднує інтелектуальний, емоційний та поведінковий розвиток, що забезпечує його ефективність у довгостроковій перспективі.

Коуч у сучасному менеджменті виступає як фасилітатор, тобто професіонал, який спрямовує процес розвитку клієнта через створення безпечного, підтримуючого простору та активне стимулювання його внутрішніх ресурсів. Основна роль коуча полягає в умінні задавати цілеспрямовані питання, що відкривають нові перспективи, допомагають клієнтові самостійно знаходити рішення та формувати власну картину світу, цінностей і пріоритетів. Коуч підтримує ініціативу, допомагає генерувати внутрішні та зовнішні стимули і створює умови для самореалізації клієнта.

У процесі коучингу одночасно запускаються два взаємопов'язані процеси: підтримки та виклику, що дозволяє клієнту розвивати свої таланти, здібності та потенціал у повному обсязі, одночасно беручи активну відповідальність за власне життя та професійний розвиток.

На відміну від тренерства та інших допоміжних дисциплін, коучинг не навчає визначеним навичкам і не надає зовнішніх оцінок чи рекомендацій. Тренінги, як правило, передають інформацію ззовні, формують конкретні навички і забезпечують зворотний зв'язок у вигляді оцінок. Коучинг же базується на активізації внутрішніх ресурсів клієнта, на стимулюванні його самостійного пізнання та натхнення, тобто на інформації, яка знаходиться всередині самого клієнта.

Консультант у процесі роботи надає клієнту широкий спектр інформації та дає рекомендації щодо того, що і як слід робити. В такому випадку рішення та відповідальність за його виконання повністю лежать на консультанті, а клієнт виконує його рекомендації. Наставник передає учневі власні знання та досвід, і вся відповідальність за результати теж зосереджується на наставнику.

Коуч же діє інакше: він проводить клієнта через систему питань до самостійного прийняття рішень, виходячи

з бачення, місії та цінностей самого клієнта. Клієнт сам ставить цілі, формує бачення кінцевого результату та, відтворюючи уявно дії, що приведуть до успіху, самостійно планує шлях досягнення. Відповідальність, ініціатива та внесок лежать на клієнті, що мотивує, надихає і сприяє внутрішньому розвитку.

Завдяки своїй структурі і принципам коучинг як система взаємодії всередині організації може частково або повністю замінити традиційне управління, особливо в малому та середньому бізнесі. Важливою особливістю коучингу є його адаптивність до будь-якого життєвого циклу підприємства. Інші управлінські інструменти часто впроваджуються передчасно або запізно, тоді як коучинг ефективний як у компанії з двох осіб, так і у великій організації зі штатом у кілька тисяч працівників. Єдине обмеження – це корпоративна культура організації, яка повинна підтримувати принципи партнерства, довіри та розвитку.

Запитання для самоконтролю

1. Як визначається поняття «керівництво» і чим воно відрізняється від управління?
2. Які загальні риси властиві як керівництву, так і управлінню?
3. Яку роль виконує керівник у забезпеченні досягнення цілей організації?
4. Які існують основні види влади в організації?
5. Що таке баланс влади і як він впливає на ефективність роботи команди?
6. Як поєднання формальної та неформальної влади впливає на поведінку підлеглих?
7. У чому полягає сутність теорії «Великої людини» (The Great Man Theory)?
8. Які основні положення біхевіористської теорії лідерства?
9. Що пропонує функціональна теорія лідерства та як вона відрізняється від поведінкової?
10. У чому суть інтегративної психологічної теорії лідерства?
11. Які основні традиційні стилі керівництва існують, і чим вони відрізняються один від одного?
12. Як авторитарний стиль керівництва впливає на ініціативу та мотивацію підлеглих?
13. Яким чином демократичний стиль керівництва сприяє розвитку організаційних комунікацій?

14. Які позитивні та негативні наслідки застосування ліберального стилю керівництва?

15. У чому полягає відмінність коучингу від тренерства, наставництва та консультативного підходу?

Тестові завдання

1. *Керівництво – це:*

- а) виключно контроль за підлеглими
- б) процес впливу на людей для досягнення цілей організації
- в) тільки планування роботи організації
- г) виконання адміністративних функцій

2. *Спільні риси керівництва та управління включають:*

- а) використання влади та організаційних ресурсів
- б) тільки підпорядкування працівників
- в) обов'язково авторитарний стиль
- г) відсутність планування

3. *Основна роль керівника полягає у:*

- а) виключно у виконанні наказів вищого керівництва
- б) формуванні умов для досягнення цілей організації
- в) контролі лише фінансових показників
- г) підготовці документації

4. *Формальна влада в організації – це:*

- а) влада, яка не має юридичного підґрунтя
- б) влада, надана офіційно відповідно до структури організації
- в) влада, що ґрунтується на харизмі лідера
- г) влада, яка виникає через особисті відносини

5. *Неформальна влада виникає через:*

- а) юридичні документи
- б) особисті якості, авторитет, досвід
- в) чітку ієрархію
- г) планування виробничого процесу

6. *Баланс влади означає:*

- а) повне домінування керівника над підлеглими
- б) рівномірний розподіл обов'язків та впливу серед учасників організації

в) відсутність контролю

г) використання лише формальних методів управління

7. *Теорія «Великої людини» стверджує, що:*

- а) лідери народжуються з природними якостями
- б) лідери формуються виключно через навчання
- в) лідерство залежить від обставин
- г) успішні лідери – це завжди демократи

8. Біхевіористська теорія лідерства підкреслює:

- а) вроджені якості лідера
- б) значення поведінки та навчання лідера
- в) роль організаційної структури
- г) виключно харизматичний вплив

9. Функціональна теорія лідерства наголошує на:

- а) формальному статусі керівника
- б) здатності виконувати роботу та функції групи
- в) харизматичних рис лідера
- г) індивідуальному контролю всіх процесів

10. Інтегративна психологічна теорія лідерства:

- а) відкидає будь-які психологічні методи
- б) поєднує різні підходи для досягнення загального блага
- в) орієнтована виключно на виробництво
- г) застосовується тільки в урядових структурах

11. Авторитарний стиль керівництва характеризується:

- а) колегіальним прийняттям рішень
- б) одноосібним ухваленням рішень та суворою дисципліною
- в) наданням повної свободи підлеглим
- г) заохоченням ініціативи всіх співробітників

12. Демократичний стиль керівництва сприяє:

- а) обмеженню комунікацій
- б) активній участі підлеглих у прийнятті рішень та розвитку комунікацій

- в) виключно вертикальному обміну інформацією
- г) відсутності контролю за виконанням завдань

13. Ліберальний стиль керівництва характеризується:

- а) наданням значної самостійності підлеглим
- б) строгим контролем кожного кроку
- в) придушенням ініціативи
- г) формальною дисципліною без винятків

14. Основна відмінність коучингу від наставництва та тренерства полягає в:

- а) наданні готових рішень підлеглим
- б) стимулюванні самостійного прийняття рішень через внутрішні ресурси клієнта

- в) виключно передачі теоретичних знань
- г) контролі дій підлеглих

15. Коучинг у сучасному менеджменті застосовується:

- а) тільки у великих корпораціях
- б) на будь-якому етапі розвитку організації, незалежно від її розміру
- в) лише для оцінки персоналу
- г) тільки у наукових установах

Тема 7

МЕНЕДЖЕР

ЯК СУБ'ЄКТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОМУ

ПРОЦЕСІ

7.1. Інформаційний менеджмент та його місце у підготовці керівника

7.2. Ділові та комунікативні якості менеджера

7.1. Інформаційний менеджмент

та його місце у підготовці керівника

У процесі організації ефективного інформаційного забезпечення управлінської діяльності ключового значення набуває чітке визначення реальних потреб керівників в інформації. Ці потреби відзначаються значною багатогранністю та різноманітністю, що обумовлюється низкою чинників: рівнем складності виробничих процесів, ієрархією управлінських ланок, функціональним розподілом обов'язків між працівниками апарату управління, а також ступенем технічної оснащеності й автоматизації управлінської праці. Відповідність інформаційних потоків фактичним запитам управлінців є запорукою оперативного прийняття рішень, підвищення результативності діяльності підприємства та ефективного використання його ресурсного потенціалу (рис. 7.1).

У науковій і спеціалізованій літературі наголошується на існуванні низки методичних підходів до ідентифікації та аналізу інформаційних потреб управлінців. Серед найбільш поширених методів можна виокремити: документальні, інструментальні, графічні, візуальні, соціологічні, експериментальні та інші. Кожен із зазначених методів має власні особливості, сфери застосування та рівень аналітичної точності, що дозволяє комплексно охопити процес формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

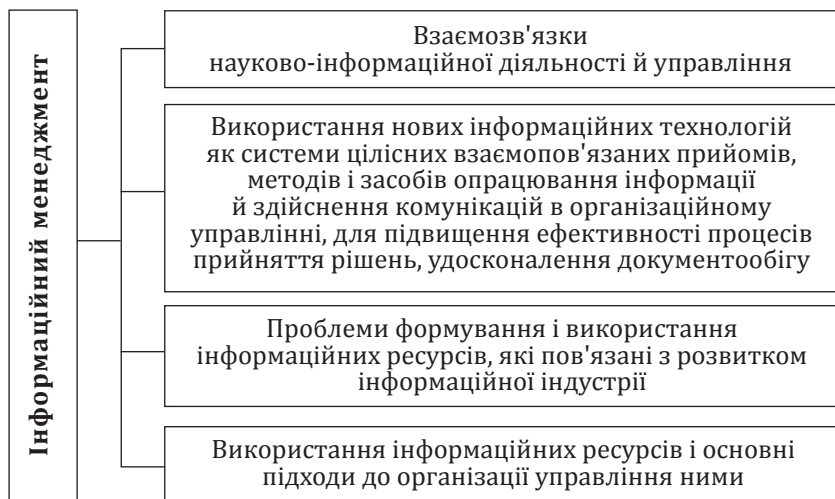


Рис. 7.1. Витоки формування інформаційного менеджменту [9]

У процесі організації ефективного інформаційного забезпечення управлінської діяльності ключового значення набуває чітке визначення реальних потреб керівників в інформації. Ці потреби характеризуються значною багатогранністю та різноманітністю, що зумовлюється низкою чинників: складністю виробничих процесів, ієрархічним рівнем управління, функціональним розподілом обов'язків між працівниками апарату управління, а також ступенем технічної оснащеності й автоматизації управлінської праці. Відповідність інформаційних потоків фактичним запитам управлінців є необхідною умовою для оперативності прийняття рішень, підвищення ефективності управлінських функцій та оптимізації використання ресурсного потенціалу організації.

У спеціалізованій літературі окреслено кілька методів визначення інформаційних потреб керівників, серед яких:

Документальні методи – передбачають аналіз наявних офіційних документів, звітів, регламентів та внутрішньої документації підприємства з метою виявлення інформаційних запитів, закріплених у нормативній або звітній формі.

Інструментальні методи – ґрунтуються на застосуванні спеціальних технічних засобів збору й обробки даних, що дозволяє отримувати більш об'єктивну та деталізовану інформацію.

Графічні методи – використовують схеми, діаграми, блок-схеми та інші візуальні інструменти для відображення інформаційних потоків і структури потреб керівників.

Візуальні методи – передбачають безпосереднє спостереження за роботою керівників та аналіз того, яку саме інформацію вони використовують у процесі виконання управлінських функцій.

Соціологічні методи – включають опитування, анкетування, інтерв'ю чи експертні оцінки, що дозволяє безпосередньо з'ясувати думку управлінців щодо необхідної їм інформації.

Експериментальні методи – ґрунтуються на створенні контрольних ситуацій або управлінських експериментів, у межах яких досліджується, яка саме інформація найбільш затребувана для ухвалення ефективних рішень.

Кожен із перелічених методів має свої переваги та обмеження, тому на практиці доцільним є їх комплексне застосування. Це дозволяє отримати багатогранне уявлення про реальні інформаційні потреби керівників та забезпечити їх найбільш повне й своєчасне задоволення.

Менеджмент як наукова дисципліна ґрунтується на фундаментальних засадах загальної теорії управління, але водночас має власні специфічні характеристики, що відрізняють його від суміжних понять. У сучасній науковій та практичній літературі поняття «менеджмент» і «управління» часто вживаються як близькі за змістом категорії, проте між ними існують певні відмінності. Категорія «управління» розглядається як найбільш узагальнене поняття, що охоплює широкий спектр об'єктів та процесів: від технічних і біологічних систем до соціально-економічних утворень, державного устрою, господарських комплексів та екологічних систем. Таким чином, управління виступає універсальною функцією, притаманною будь-яким цілеспрямованим системам, незалежно від їх природи та рівня складності.

На відміну від цього, поняття «менеджмент» у сучасній науковій традиції трактується у вузькому значенні та тісно пов'язується з концепціями організації та функціонування

підприємств у ринковому середовищі. Менеджмент поширюється насамперед на соціально-економічні системи, де ключовим елементом виступає людина як носій трудового, інтелектуального та творчого потенціалу. Саме людський фактор, поєднаний із цілеспрямованою організаційною діяльністю, надає менеджменту особливого змісту та відрізняє його від загальної категорії управління, адміністрування чи керівництва.

У широкому розумінні менеджмент можна визначити як інтегрований науково-практичний напрям, спрямований на забезпечення ефективного функціонування організацій у динамічних умовах ринкової економіки. Він передбачає комплексне управління матеріальними, фінансовими, інтелектуальними, інформаційними та сировинними ресурсами з метою підвищення результативності діяльності організації, забезпечення її конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Таким чином, сучасний менеджмент постає як багатовимірна система знань і практичних інструментів, що поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційно-правові аспекти управлінської діяльності.

У сучасному науковому дискурсі термін «інформаційний менеджмент» не має однозначного та чітко окресленого визначення як самостійної галузі наукового знання. Його інтерпретація охоплює широкий спектр напрямів і практик, починаючи від суто технічних аспектів підтримки й обслуговування інформаційних систем та закінчуючи стратегічним плануванням інформаційних ресурсів організації в контексті її довгострокового розвитку. Така багатозначність свідчить про міждисциплінарний характер інформаційного менеджменту, що перебуває на перетині управлінських, економічних, технічних та організаційних наук.

Необхідність формування й розвитку інформаційного менеджменту як спеціалізованого напрямку управлінської діяльності зумовлюється низкою об'єктивних передумов, серед яких варто виокремити:

- хронічне перевищення фактичних витрат над плановими у процесі реалізації проєктів зі створення та впровадження інформаційних систем, що часто супроводжується недостатньою якістю кінцевих результатів і низьким рівнем задоволення користувачів;

- надмірне зростання витрат на експлуатаційне обслуговування існуючих інформаційних систем, що призводить до суттєвого обмеження фінансових можливостей для проектування, модернізації чи впровадження нових інформаційних рішень і технологій;

- посилення суперечностей між централізованими та децентралізованими підходами до розробки технічних і технологічних рішень, що зумовлює труднощі в забезпеченні узгодженості, ефективності та масштабованості інформаційної інфраструктури організацій.

У сукупності ці фактори вимагають розроблення системного підходу до управління інформаційними ресурсами, який би поєднував організаційні, економічні, технологічні та стратегічні інструменти з метою підвищення ефективності функціонування підприємств і забезпечення їхнього конкурентного розвитку в умовах цифровізації та глобалізації економічного простору.

З огляду на сучасні підходи до розуміння сутності інформаційного менеджменту, у науковій літературі та практиці управління виокремлюють кілька найбільш поширених трактувань цього поняття. Вони відображають багатовимірність і міждисциплінарний характер інформаційного менеджменту та охоплюють як технічні, так і організаційно-економічні аспекти його реалізації. Зокрема, інформаційний менеджмент може розглядатися у таких вимірах:

- інформаційне забезпечення у широкому значенні, яке передбачає створення, накопичення, зберігання та ефективне використання інформації для підтримки управлінських рішень і стратегічного розвитку організації;

- інформаційні ресурси та управління ними, що зосереджується на формуванні, систематизації, збереженні й оптимізації використання інформаційних активів як одного з ключових ресурсів сучасних підприємств;

- інформаційні послуги та підприємництво, які охоплюють процеси надання інформаційних продуктів і сервісів, розвиток інформаційного бізнесу, формування нових ринків інформаційних технологій і послуг;

- інформаційні системи, їх технічна підтримка та управління, що акцентує увагу на проектуванні, впровадженні,

обслуговуванні та модернізації комп'ютеризованих систем обробки даних;

- організація науково-інформаційної діяльності, яка включає збирання, обробку та поширення наукових знань, забезпечення доступу до наукових баз даних і підтримку науково-дослідних процесів;

- обробка та аналіз інформації, спрямовані на трансформацію первинних даних у релевантні знання для ухвалення управлінських і стратегічних рішень;

- офіс-менеджмент, що розглядає інформаційний менеджмент у контексті внутрішньої організації документообігу, електронного архівування та оптимізації адміністративно-управлінських процесів;

- організація комунікацій, яка акцентує увагу на управлінні інформаційними потоками між структурними підрозділами організації, а також на зовнішніх комунікаціях з партнерами, клієнтами та суспільством;

- стратегічне планування й менеджмент, що пов'язує інформаційний менеджмент із довгостроковим управлінням інформаційними ресурсами та технологіями як важливою складовою конкурентної стратегії організації.

Таким чином, інформаційний менеджмент може трактуватися як багатовекторна концепція, що інтегрує організаційні, економічні, технічні та соціальні аспекти управління інформацією та є невід'ємним чинником розвитку сучасних організацій в умовах цифрової економіки.

Незважаючи на різноманіття підходів до визначення сутності інформаційного менеджменту, всі вони базуються на спільній концептуальній основі. Згідно з нею, **інформаційний менеджмент** можна розглядати як цілісну систему принципів, методів, засобів та організаційних форм управління інформацією, що охоплює як інформаційні потоки та ресурси, так і процеси управління за допомогою інформації. Іншими словами, він постає як специфічна управлінська технологія, структурними компонентами якої є: документована інформація; персонал, що забезпечує реалізацію інформаційних процесів; технічні та програмні засоби для їх підтримки; а також нормативно регламентовані процедури формування, обробки та використання інформаційних ресурсів (рис. 7.2).

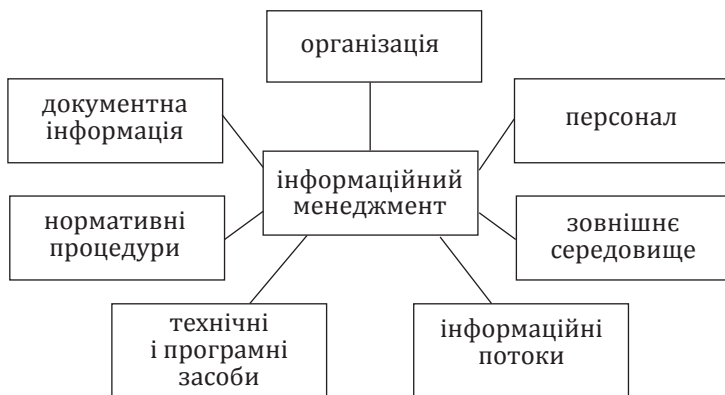


Рис. 7.2. Структура інформаційного менеджменту

Як наукова дисципліна, *інформаційний менеджмент* інтегрує досягнення низки суміжних галузей знань, таких як менеджмент, інформатика, економіка, соціологія та кібернетика. Завдяки цьому він формує міждисциплінарний підхід до управління інформаційними процесами в сучасних організаціях. Його прикладне значення проявляється у створенні передумов для переходу підприємств та установ до інформаційно-орієнтованої моделі розвитку, яка є характерною ознакою сучасного інформаційного суспільства.

Інформаційний менеджмент можна розглядати як нову методологію побудови системи управління, що ґрунтується на пріоритеті інформації як ключового ресурсу. Така методологія має фундаментальне значення для забезпечення стабільного функціонування й інноваційного розвитку організацій у глобалізованому середовищі. Як метаконцепція, інформаційний менеджмент володіє значним інтеграційним потенціалом, оскільки поєднує технічні, організаційні, економічні та соціальні аспекти управлінської діяльності в єдину цілісну систему.

Інформаційний менеджмент у сучасному розумінні охоплює комплекс управлінських функцій, серед яких планування, організація, координація та контроль інформаційної діяльності, управління інформаційними процесами та забезпечення

ефективних комунікацій як у внутрішньому середовищі організації, так і у взаємодії з зовнішніми суб'єктами. Його головна мета полягає у підвищенні якості управлінських рішень, зростанні ефективності функціонування організації та створенні передумов для її сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Запровадження методології інформаційного менеджменту дозволяє подолати численні проблеми теорії та практики управління інформаційними потоками, що зберігають фрагментований характер через існування бар'єрів між професійними сферами діяльності, різними технічними та технологічними платформами, а також через вплив традиціоналізму та недосконалих управлінських практик. Єдина методологічна основа забезпечує можливість інтеграції різнорідних інформаційних ресурсів у єдину систему, що формує цілісну інформаційну базу організації.

Завдяки цьому створюється інформаційна інфраструктура, що поєднує масиви даних, сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та професійні компетенції персоналу. Така інфраструктура функціонує як стратегічний ресурс організації, сприяючи оптимізації управлінських процесів і забезпечуючи їх належне інформаційне супроводження за умов мінімізації витрат і підвищення результативності.

Головною ознакою відповідності *інформаційного менеджменту* сучасним умовам та його радикального вдосконалення стало широкомасштабне впровадження новітніх комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, що сприяло формуванню високоефективних інформаційно-управлінських систем. Сучасний інформаційний менеджмент активно інтегрує засоби й методи прикладної інформатики, що дозволяє значно підвищити ефективність обробки, зберігання та передачі даних.

Використання новітніх технологій на основі комп'ютерної техніки передбачає фундаментальні зміни в організаційній структурі управлінських процесів, регламентах роботи, кадровому потенціалі, системі документообігу та механізмах фіксації і передачі інформації. Впровадження таких підходів значно розширює можливості підприємств у використанні інформаційних ресурсів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та оптимізації діяльності.

Розвиток інформаційного менеджменту тісно пов'язаний із побудовою систем обробки даних і знань, їх послідовною еволюцією до інтегрованих автоматизованих систем управління, що забезпечують координацію, контроль та оптимізацію процесів на всіх рівнях організації.

Менеджмент, розглянутий як сфера практичної діяльності та процес прийняття управлінських рішень, являє собою сукупність процедур, які формують загальну технологічну схему управління соціальними системами. Для більш глибокого розуміння менеджменту як професійної сфери діяльності доцільно враховувати його методологічні аспекти, серед яких визначаються: завдання, мета, об'єкт управління (підсистема, на яку спрямоване управління) та суб'єкт управління (підсистема, яка здійснює управлінські впливи), ресурси, сфера застосування, галузева приналежність та концептуальні підходи до організації управлінських процесів.

Інформаційний менеджмент в організаційних структурах забезпечує реалізацію як стратегічних, так і оперативних завдань. У залежності від характеру виконуваних функцій виділяють стратегічний інформаційний менеджмент та оперативний інформаційний менеджмент. При цьому між цими рівнями існує ієрархічний зв'язок: стратегічні цілі, визначені на вищому рівні управління, реалізуються через оперативні рішення та дії на нижчому рівні. Основним завданням інформаційного менеджменту є забезпечення інформаційної підтримки ключових функцій організації, що сприяє ефективності управлінських процесів і прийняттю обґрунтованих рішень.

До стратегічних завдань інформаційного менеджменту належать: визначення довгострокових цілей інформаційної діяльності організації (як правило, на 3–5 років); вибір оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей та формування комплексу завдань, виконання яких сприяє їх реалізації; створення та підтримка інформаційної інфраструктури організації; управління інформаційними технологіями та ресурсами з метою забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Оперативні завдання інформаційного менеджменту полягають у трансформації інформації, що надходить із зовнішніх джерел, в дані та знання, придатні для внутрішнього

використання, а також у забезпеченні переходу від загальної зовнішньої інформації до релевантних внутрішніх знань, необхідних для прийняття конкретних управлінських рішень.

Інформаційний менеджмент забезпечує реалізацію процесів планування, керівництва, контролю та організації документального забезпечення управлінської діяльності відповідно до визначених цільових критеріїв. Це дозволяє координувати узгоджені організаційно-інформаційні дії всіх членів організації та підтримувати ефективну роботу системи управління в цілому.

Одним із ключових завдань *інформаційного менеджменту* є вибір оптимальних форм комунікацій, сучасних технічних засобів та інформаційних технологій, а також визначення характеристик інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Головною метою інформаційного менеджменту є забезпечення максимальної ефективності діяльності системи управління організацією через впровадження раціональних технологій обробки, зберігання та передачі інформації, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та оптимізації організаційних процесів.

Об'єктом інформаційного менеджменту виступають різноманітні соціальні групи та колективи з їхніми інформаційними потребами, інформаційна інфраструктура підприємства, IT-проекти, а також сама інформація у вигляді документів, додатків і даних, що забезпечують функціонування організації.

Суб'єктом інформаційного менеджменту є всі рівні управління, починаючи від органів державного управління і закінчуючи апаратом управління окремим підприємством або соціальною системою, які реалізують завдання організації та координацію її інформаційних потоків.

Основним ресурсом інформаційного менеджменту є інформація, тоді як ключовими технологіями виступають технології передачі, обробки, зберігання та аналізу даних.

Галузь професійної діяльності менеджера в сфері інформаційного менеджменту охоплює забезпечення ефективного управління інформаційними ресурсами та інформаційними системами на рівні організації, використання інформації як стратегічного ресурсу, організацію систем управління

в галузі інформаційного бізнесу та вдосконалення управлінських практик відповідно до сучасних соціально-економічних тенденцій розвитку.

Сферу інформаційного менеджменту формує сукупність *завдань управління*, що пов'язані з формуванням, організацією та використанням інформації у всіх її формах і станах для досягнення визначених цілей організації. У межах цих завдань здійснюється оцінка цінності та ефективності використання не лише інформаційних ресурсів (даних і знань), а й інших ресурсів організації, що взаємодіють з інформацією, зокрема технологічних, кадрових і фінансових. Для реалізації цих управлінських завдань широко застосовуються інформаційні системи та відповідні інформаційні технології, що забезпечують координацію, автоматизацію та оптимізацію процесів обробки даних.

Концепція інформаційного менеджменту інтегрує кілька взаємодоповнювальних підходів:

- *економічний підхід*, який розглядає питання залучення та використання документованої інформації з точки зору її корисності та фінансових витрат;
- *аналітичний підхід*, що базується на застосуванні різноманітних методів аналізу для глибокого вивчення процесів та явищ, пов'язаних з інформаційно-комунікаційною діяльністю організації;
- *організаційний підхід*, який оцінює вплив інформаційних технологій на організаційні структури та процеси, враховуючи їх динаміку та змінність;
- *системний підхід*, що передбачає розгляд обробки інформації як цілісного процесу, де особлива увага приділяється оптимізації комунікаційних каналів, організації інформаційних потоків, використанню матеріальних ресурсів та методів роботи.

Інформаційний менеджмент ґрунтується на активному використанні інформаційних технологій. Щоб вони сприяли підвищенню ефективності управлінського процесу та розвитку організації, а не створювали перешкод, необхідно забезпечити легкий і доступний обмін інформацією між усіма учасниками управлінської діяльності. Для цього інформацію слід не лише отримувати, а й правильно сприймати та аналізувати,

що вимагає розвитку комунікативних компетенцій та здатності до усвідомленого управління інформаційними потоками.

Сучасний інформаційний менеджмент неможливо уявити без застосування засобів інформатики, які визначають його характер, обсяг, функції та методи діяльності. Цей вплив посилює потребу у поглибленні знань керівників у сфері сучасних інформаційних технологій, що є необхідною умовою ефективного управління організацією.

Можна виділити щонайменше три рівні використання інформаційних технологій у управлінському процесі, кожен із яких вирішує певний комплекс завдань.

Перший рівень пов'язаний із масовим впровадженням комп'ютерної техніки. Її розвиток зумовлює необхідність для керівника не лише стати активним користувачем, а й навчитися формулювати завдання для фахівців із системного адміністрування та програмного забезпечення. На цьому рівні комп'ютер використовується як інструмент обробки та збереження інформації, створення та друку документів, а також для виконання базових інформаційних операцій, що забезпечують ефективне функціонування організаційних процесів.

Другий рівень використання інформаційних технологій пов'язаний із усвідомленням структурної ролі комп'ютеризованих систем у складі загальних управлінських систем і процесів. На цьому рівні керівник здобуває розуміння структури та принципів розгортання різних видів автоматизованих комп'ютерних систем для підтримки управлінського процесу, а також їхнього інтегрування у системи управління організацією або навчальним закладом.

На другому рівні формується методологія та стандарти розробки, впровадження й експлуатації комп'ютеризованих систем, де керівник виступає замовником таких систем і використовує результати їхньої роботи для оптимізації управлінських рішень та підвищення ефективності організаційних процесів. Інтеграція систем забезпечує узгодженість інформаційних потоків, покращує доступ до даних і сприяє системному управлінню ресурсами та діяльністю організації.

Третій рівень використання інформаційних технологій акцентує увагу на необхідності освоєння керівниками сучасних ІТ-засобів. На цьому рівні керівник, залежно від цілей

управління, через системних адміністраторів комп'ютерних мереж і баз даних забезпечує отримання та передачу достовірної інформації для підтримки управлінських рішень, здійснення моніторингу об'єктів управління та створення інформаційного комфорту для власної роботи.

Виникає потреба у формуванні у керівника комплексних професійних знань у сфері інформаційних технологій, що включає володіння локальною мережею та Інтернетом, роботу з базами даних, аналіз результатів моніторингових досліджень та використання спеціалізованих програмних засобів для управлінської діяльності.

Таким чином, ефективне функціонування інформаційного менеджменту передбачає постійне підвищення кваліфікації керівників у сфері інформаційних технологій, що сприяє адаптації управлінських процесів до сучасних вимог цифровізації та забезпечує максимальну ефективність прийняття рішень на всіх рівнях організації.

7.2. Ділові та комунікативні якості менеджера

Успішна діяльність менеджера значною мірою визначається його професійними, діловими та комунікативними якостями. Ділові якості відображають професійний рівень керівника, його здатність організовувати і координувати роботу підлеглих, приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення цілей організації (табл. 7.1).

Проведемо коротко аналіз ділових та комунікативних якостей менеджера.

Організованість і дисциплінованість. Організованість передбачає здатність менеджера планувати діяльність, розподіляти завдання між підлеглими та ефективно координувати ресурси. Дисциплінованість забезпечує систематичне виконання робочих процесів відповідно до встановлених стандартів і термінів. Разом ці якості дозволяють уникати хаосу в управлінні, забезпечують своєчасність прийняття рішень та стабільність функціонування організації.

Аналітичне мислення. Аналітичне мислення полягає у здатності системно оцінювати інформацію, виявляти причинно-

Таблиця 7.1

Ділові та комунікативні якості менеджера

Тип якостей	Основні характеристики	Приклади прояву на практиці
Ділові якості	організованість та дисциплінованість	чітке планування робочого дня та контроль виконання завдань
	аналітичне мислення	аналіз звітів і прогнозування розвитку проєкту
	ініціативність та відповідальність	пропозиція нових рішень для оптимізації процесів
	стратегічне мислення	визначення довгострокових цілей та шляхів їх досягнення
	управлінська компетентність	координація роботи команди та прийняття рішень на основі даних
Комунікативні якості	вміння слухати та розуміти співрозмовника	активне слухання підлеглих і врахування їх пропозицій
	чіткість і переконливість мовлення	чітке формулювання завдань під час нарад
	вміння вести переговори та врегулювати конфлікти	посередництво у конфліктних ситуаціях, досягнення компромісу
	емоційна інтелігентність	врахування емоційного стану співробітників при розподілі завдань
	орієнтація на команду та мотивація колективу	мотивація команди через визнання досягнень і створення сприятливого робочого середовища

наслідкові зв'язки та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Менеджер із розвиненим аналітичним мисленням здатний перетворювати дані на практичні висновки, що підвищує обґрунтованість і ефективність управлінських дій.

Ініціативність і відповідальність. Ініціативність проявляється у готовності пропонувати нові ідеї та вдосконалювати процеси, а відповідальність – у здатності відповідати за прийняті рішення. Ці якості дозволяють менеджеру активно впливати на розвиток організації та формувати культуру результативності серед підлеглих.

Стратегічне мислення. Стратегічне мислення характеризується здатністю бачити довгострокові перспективи розвитку організації, визначати ключові цілі та шляхи їх досягнення. Менеджер із розвиненим стратегічним мисленням передбачає можливі ризики, адаптує ресурси та планує дії на кілька кроків уперед, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

Управлінська компетентність. Управлінська компетентність включає знання методів, інструментів та технологій управління, уміння координувати діяльність команди та контролювати виконання завдань. Вона забезпечує ефективну реалізацію управлінських функцій і сприяє оптимізації організаційних процесів.

Вміння слухати та розуміти співрозмовника. Ця якість передбачає активне сприйняття інформації, здатність виділяти головне та враховувати потреби співрозмовника. Вона сприяє побудові довіри в колективі, полегшує вирішення конфліктів та підвищує ефективність міжособистісної взаємодії.

Чіткість і переконливість мовлення. Менеджер повинен вміти логічно й аргументовано доносити інформацію, пояснювати рішення та цілі організації. Чітке й переконливе мовлення дозволяє уникати непорозумінь, формує авторитет керівника та сприяє ефективному виконанню завдань підлеглими.

Вміння вести переговори та врегулювати конфлікти. Ця якість забезпечує здатність досягати компромісу, враховувати інтереси різних сторін та підтримувати продуктивний діалог. Ефективне ведення переговорів і врегулювання конфліктів сприяє збереженню стабільного робочого клімату та підвищує результативність командної роботи.

Емоційна інтелігентність. Емоційна інтелігентність передбачає здатність усвідомлювати власні емоції та емоції інших людей, ефективно їх контролювати та використовувати для досягнення управлінських цілей. Менеджер з розвинутою емоційною інтелігентністю здатний мотивувати команду, враховувати психологічний стан підлеглих і зменшувати стресові ситуації.

Командна орієнтованість і мотивація колективу. Ця якість проявляється у здатності об'єднувати колектив навколо спільних цілей, сприяти розвитку командної співпраці

та підвищувати мотивацію працівників. Менеджер формує атмосферу взаємної підтримки, залучає співробітників до прийняття рішень та стимулює їх досягати високих результатів.

Таким чином, поєднання ділових та комунікативних якостей формує ефективного менеджера, здатного приймати стратегічні рішення, координувати діяльність підлеглих, забезпечувати оптимальні результати організації та підтримувати високий рівень внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Ділові якості забезпечують основу для ефективного планування та організації комунікацій, тоді як комунікативні якості безпосередньо впливають на якість самого інформаційного обміну та взаємодії. КРІ комунікаційної ефективності менеджера є практичним інструментом вимірювання того, наскільки ділові та комунікативні компетенції реалізуються на практиці у конкретних результатах управлінської діяльності.

Ключові коефіцієнти ефективності (КРІ) у контексті управління є кількісними або якісними показниками, які використовуються для оцінки досягнення поставлених цілей та результативності роботи менеджера. У сфері комунікацій КРІ виступають як індикатори комунікаційної ефективності менеджера, тобто дозволяють вимірювати, наскільки успішно керівник забезпечує інформаційний обмін, взаємодію з підлеглими, партнерами та клієнтами, а також здатність координувати роботу команди.

Приклади КРІ комунікаційної ефективності можуть включати:

- *швидкість і точність передачі інформації* – вимірює, наскільки оперативно та коректно передаються управлінські рішення та завдання;
- *рівень задоволеності комунікацією серед підлеглих* – оцінює, наскільки працівники розуміють і сприймають інформацію від менеджера;
- *кількість успішно врегульованих конфліктів або переговорів* – відображає здатність менеджера підтримувати продуктивний діалог та досягати консенсусу;
- *залученість та мотивація команди* – індикатор ефективності міжособистісної взаємодії та впливу менеджера на командну роботу;

– *якість організації інформаційних потоків* – показує здатність менеджера забезпечувати систематизацію та доступність необхідної інформації для прийняття рішень.

Таким чином, KPI комунікаційної ефективності є практичним інструментом оцінки того, наскільки ділові та комунікативні компетенції менеджера реалізуються у конкретних результатах управлінської діяльності.

Таблиця 7.2

**Ділові і комунікативні якості менеджера
з відповідними KPI комунікаційної ефективності**

Тип якостей	Конкретні якості менеджера	KPI комуніка ційної ефективності	Опис та практичне значення KPI
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Ділові якості	Організованість та дисциплінованість	Відсоток завдань, виконаних у встановлені терміни	Вимірює здатність менеджера планувати роботу та забезпечувати своєчасне виконання завдань командою.
	Аналітичне мислення	Точність та своєчасність передачі управлінської інформації	Оцінює здатність керівника правильно аналізувати дані та передавати точну інформацію для прийняття рішень
	Ініціативність та відповідальність	Кількість успішно реалізованих ініціатив	Вказує на здатність пропонувати нові рішення та відповідально реалізовувати їх у практичній діяльності.
	Стратегічне мислення	Виконання довгострокових планів і стратегічних цілей	Показує, наскільки ефективно менеджер реалізує стратегічні завдання та досягає поставлених цілей організації
	Управлінська компетентність	Рівень оптимізації процесів і ефективності прийняття рішень	Вимірює здатність керівника координувати команду, контролювати процеси та забезпечувати результативність управлінських рішень

Завершення табл. 7.2

1	2	3	4
Комунікативні якості	Вміння слухати та розуміти співрозмовника	Рівень задоволеності комунікацією серед підлеглих та партнерів	Оцінює здатність менеджера враховувати потреби співробітників і партнерів, забезпечуючи ефективний обмін інформацією
	Чіткість і переконливість мовлення	Відсоток правильно виконаних інструкцій і завдань	Показує, наскільки керівник здатен чітко формулювати завдання та донести їх до команди для виконання
	Вміння вести переговори та врегулювати конфлікти	Кількість успішно врегульованих конфліктів і домовленостей	Вимірює здатність менеджера ефективно вирішувати конфлікти та досягати взаємовигідних домовленостей
	Емоційна інтелігентність	Рівень залученості та мотивації команди	Вказує на здатність керівника враховувати емоційний стан співробітників, підвищувати мотивацію та ефективність роботи колективу
	Командна орієнтованість та мотивація колективу	Якість організації інформаційних потоків і ефективність обміну даними	Оцінює здатність менеджера координувати командну роботу, забезпечувати чіткий обмін інформацією та підвищувати результативність організації

Таким чином, ділові та комунікативні якості менеджера прямо впливають на досягнення ключових показників ефективності (КРІ) комунікаційної діяльності. Ділові якості забезпечують основу для системного планування, організації та контролю управлінських процесів, а комунікативні – гарантують ефективний обмін інформацією, продуктивну взаємодію з командою та партнерами, а також підтримку позитивного психологічного клімату в організації. КРІ комунікаційної ефективності дозволяють кількісно оцінити, наскільки менеджер реалізує свої професійні та особистісні компетенції

у практичній діяльності, забезпечуючи виконання завдань, підвищення мотивації команди, оптимізацію інформаційних потоків та досягнення стратегічних цілей організації. Отже, KPI слугують не лише інструментом оцінки результатів, а й механізмом розвитку управлінських компетенцій та вдосконалення комунікаційної ефективності менеджера.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність інформаційного менеджменту та як він пов'язаний із сучасними управлінськими процесами?
2. Яке місце інформаційного менеджменту у професійній підготовці сучасного керівника?
3. Які основні функції інформаційного менеджменту у діяльності менеджера?
4. Як інформаційні технології впливають на ефективність управлінських рішень?
5. Які ризики можуть виникати за неефективного використання інформаційних ресурсів у менеджменті?
6. Які приклади використання інформаційного менеджменту у практичній діяльності вітчизняних та зарубіжних компаній ви можете навести?
7. Які ділові якості менеджера вважаються базовими для здійснення управлінської діяльності?
8. Чому відповідальність, організованість і дисциплінованість вважаються ключовими діловими якостями керівника?
9. Які комунікативні якості сприяють ефективній роботі менеджера з підлеглими та партнерами?
10. Як комунікативна культура впливає на авторитет і результативність менеджера?
11. Чому вміння вести переговори є важливим елементом професійної компетентності менеджера?
12. Які якості менеджера допомагають уникати та вирішувати конфлікти у колективі?
13. Як можна розвивати ділові та комунікативні якості менеджера в умовах безперервного професійного навчання?

Тестові завдання

1. *Що є основною метою інформаційного менеджменту?*
 - а) скорочення персоналу

- б) оптимізація використання інформаційних ресурсів
- в) контроль за фінансами
- г) уникнення конфліктів

2. Який із перелічених елементів є ключовим у системі інформаційного менеджменту?

- а) сировина
- б) інформаційні ресурси
- в) капіталовкладення
- г) матеріально-технічна база

3. До функцій інформаційного менеджменту належить:

- а) планування, організація, контроль інформаційних процесів
- б) лише зберігання інформації
- в) виключно фінансова звітність
- г) проведення нарад і зборів

4. Чому інформаційний менеджмент важливий у підготовці керівника?

- а) дозволяє уникати спілкування з підлеглими
- б) підвищує ефективність прийняття управлінських рішень
- в) зменшує витрати на персонал
- г) сприяє відмові від інновацій

5. Який ризик виникає при неефективному використанні інформаційних ресурсів?

- а) зростання продуктивності
- б) конкурентна слабкість організації
- в) зміцнення корпоративної культури
- г) збільшення мотивації працівників

6. Що відображає поняття «інформаційна культура менеджера»?

а) здатність користуватися сучасними інформаційними технологіями

- б) вміння проводити збори
- в) навички бухгалтерського обліку
- г) виключно знання іноземних мов

7. Яка з наведених якостей належить до ділових якостей менеджера?

- а) відповідальність
- б) уїдливість
- в) байдужість
- г) імпульсивність

8. До комунікативних якостей менеджера належить:

- а) уміння працювати з інформаційними системами
- б) вміння слухати та чітко висловлювати думки
- в) висока фізична витривалість
- г) технічні знання

9. Яка якість найбільш сприяє формуванню авторитету менеджера?

- а) агресивність
- б) комунікативна культура
- в) уміння уникати відповідальності
- г) невпевненість

10. Які з наведених характеристик належать до управлінських якостей менеджера?

а) вміння делегувати повноваження, приймати рішення, контролювати виконання

- б) вміння займатися спортом
- в) здатність уникати робочих завдань
- г) лише технічні навички

11. У чому полягає значення переговорів для менеджера?

- а) уникнути роботи з документами
- б) досягти порозуміння та ефективної взаємодії зі сторонами
- в) замінити планування
- г) скоротити кількість підлеглих

12. Який стиль спілкування підвищує довіру до менеджера?

- а) відкритий, чесний і конструктивний
- б) авторитарний та маніпулятивний
- в) агресивний
- г) ухильний

13. Який фактор сприяє розвитку комунікативних якостей менеджера?

- а) практика участі у переговорах і дискусіях
- б) ізоляція від колективу
- в) обмеження комунікацій
- г) відмова від зворотного зв'язку

14. Чому ділові та комунікативні якості менеджера взаємопов'язані?

а) вони взаємно підсилюють ефективність управління та формують професіоналізм керівника

- б) не мають спільного значення
- в) вони існують лише в теорії
- г) вони впливають лише на технічні навички

15. Яка комунікативна помилка найчастіше знижує авторитет менеджера?

а) уміння слухати

б) непослідовність, некоректність або відсутність зворотного зв'язку

- в) чітке формулювання завдань
- г) повага до співрозмовника

Тема 8

КОМУНІКАТИВНІ КОНФЛІКТИ ТА ЇХ НАСЛІДКИ

- 8.1. Суть і види комунікативних конфліктів
- 8.2. Основні характеристики конфлікту (зона, причина, привід, джерело). Конфліктна взаємодія
- 8.3. Негативні наслідки комунікативного конфлікту та методи зняття напруги

8.1. Суть і види комунікативних конфліктів

У процесі практичної діяльності управлінця чи будь-якого фахівця у сфері соціальних комунікацій постійно виникає необхідність у застосуванні адекватних методів впливу на конфліктні ситуації з метою їх конструктивного врегулювання або ж ефективного управління ними. Результативність обраної стратегії чи тактики безпосередньо зумовлюється правильністю ідентифікації конкретного виду конфлікту, оскільки саме його типологічна характеристика визначає доцільність використання тих чи інших управлінських інструментів.

Варіативність класифікаційних підходів до аналізу конфліктів у науковій літературі пояснюється розмаїттям критеріїв, які дослідники обирають для їх систематизації. Традиційним і водночас найбільш універсальним методом типологізації є розподіл конфліктів за їх предметною основою, що дозволяє простежити, які саме об'єктивні чи суб'єктивні фактори стали джерелом протиріч. Наявність великої кількості підходів до класифікації також обумовлена багатогранністю причин виникнення конфліктів у суспільному житті, що свідчить про складність і багаторівневий характер цього феномена.

У сучасній науковій та управлінській практиці значну увагу приділяють систематизації конфліктів за різними критеріями, що дає змогу не лише глибше зрозуміти їх природу, але й обрати найбільш адекватні шляхи їхнього подолання чи врегулювання. Серед поширених підходів варто виокремити класифікацію за способом вирішення, де конфлікти поділяються

на насильницькі та ненасильницькі; за природою виникнення – політичні, соціальні, економічні; за формою прояву – відкриті та латентні (приховані); за напрямком взаємодії – горизонтальні та вертикальні; залежно від функціональної ролі – конструктивні (функціональні) та деструктивні (дисфункціональні); а також за потребами та інтересами, що лежать в основі їхнього виникнення, – пов'язані з протиріччями у сфері матеріальних інтересів, ціннісних орієнтацій чи світоглядних позицій.

Разом із тим, особливого наукового інтересу заслуговує класифікація, в основі якої лежить критерій кількості учасників конфліктної взаємодії. З цієї позиції виокремлюють:

- *внутрішньоособистісні конфлікти*, що відображають суперечності у внутрішньому світі індивіда, пов'язані з його потребами, мотивами чи ціннісними орієнтирами;

- *міжособистісні конфлікти*, які виникають у процесі безпосередньої взаємодії двох або кількох індивідів у соціальних чи професійних відносинах;

- *міжгрупові конфлікти*, що охоплюють суперечності між різними соціальними групами, колективами чи організаційними структурами. У межах цієї категорії окремо виокремлюють внутрішньогрупові конфлікти (суперечності між членами однієї групи) та конфлікти між особистістю та групою, коли індивідуальні інтереси або цінності вступають у протиріччя з нормами та вимогами колективу.

Внутрішньоособистісні конфлікти становлять собою складний психічний феномен, що проявляється у формі зіткнення всередині особистості різноспрямованих, але приблизно рівновагових за силою мотивів, потреб, установок чи інтересів. Їхня специфіка полягає у необхідності прийняття рішення в умовах суперечності між бажаннями та реальними можливостями, а також між прагненням до задоволення власних потреб і необхідністю дотримання зовнішніх вимог чи соціальних норм.

У психологічній літературі традиційно виділяють кілька типів таких конфліктів, які умовно позначаються як «плюс – плюс», «плюс – мінус» та «мінус – мінус».

Конфлікт «*плюс – плюс*» виникає тоді, коли індивід має здійснити вибір між двома привабливими та бажаними

альтернативами. Наприклад, вирішення питання про те, куди поїхати на відпочинок або яку модель автомобіля придбати. Хоча обидва варіанти є позитивними, сама ситуація вибору може супроводжуватися психологічною напругою та стресом, адже вона передбачає відмову від однієї з привабливих можливостей.

Конфлікт «плюс – мінус» характеризується подвійною природою альтернативи: кожен із можливих варіантів має як позитивні, так і негативні наслідки. У такій ситуації індивід змушений зважувати переваги й ризики, аби прийняти рішення. Наприклад, у професійній діяльності керівник може постати перед дилемою звільнення працівника: позитивний аспект полягає у вирішенні проблеми з неефективним співробітником, тоді як негативний – у потребі витратити додаткові ресурси (часові, матеріальні, емоційні) на пошук і адаптацію нового кадру. Подібні конфлікти часто ускладнюють процес прийняття рішень і вимагають ретельного прогнозування наслідків.

Конфлікти типу «мінус – мінус» відображають ситуації внутрішньоособистісного протистояння, у яких індивід опиняється перед необхідністю ухвалення рішення, кожна з доступних альтернатив якого пов'язана з небажаними чи негативними наслідками. У такому випадку вибір не супроводжується відчуттям задоволення або досягненням бажаного результату, а навпаки – створює додаткове психологічне напруження та емоційний дискомфорт, оскільки особа змушена обирати «менше зло» з наявних можливостей.

Таким чином, внутрішньоособистісні конфлікти є значущим елементом життєдіяльності людини та значною мірою впливають на її психологічний стан, поведінку і здатність до самореалізації. Їх вивчення має важливе значення для розуміння механізмів прийняття рішень, формування стресостійкості та розвитку особистісної зрілості.

Міжособистісні конфлікти становлять одну з найбільш поширених форм соціальної взаємодії, що проявляється у зіткненні окремих індивідів на основі протилежно спрямованих мотивів, цінностей, інтересів чи установок. Цей тип конфліктів охоплює практично всі сфери життєдіяльності людини – від побутових і сімейних відносин до професійних та суспільно-політичних сфер. У науковій літературі

наголошується, що навіть масштабні міждержавні чи міжгрупові протистояння у своїй основі часто мають міжособистісні зіткнення, адже саме лідери, представники організацій чи держав є безпосередніми суб'єктами комунікації та конфліктної взаємодії.

Виробничі колективи, сімейне середовище, освітні заклади та інші соціальні інститути є особливо сприятливими середовищами для виникнення міжособистісних конфліктів, оскільки вони об'єднують людей з різними характерами, індивідуально-психологічними особливостями, світоглядними орієнтирами та життєвими цілями. Унаслідок цього в організаціях такі конфлікти можуть набувати різних форм – від відкритих суперечок і протистоянь до прихованої напруги чи пасивного опору.

Особливої уваги заслуговує феномен прямого міжособистісного зіткнення, коли люди з несумісними темпераментами, несхожими системами цінностей та протилежними підходами до вирішення проблем виявляються неспроможними досягти взаєморозуміння. Подібні ситуації часто призводять до загострення відносин і формування стійких міжособистісних бар'єрів.

До характерних ознак міжособистісних конфліктів належать:

- безпосередній характер протиборства, що передбачає прямий контакт між учасниками, які опиняються «обличчям до обличчя»;

- комплексність причинної основи, яка охоплює як об'єктивні чинники (розподіл ресурсів, суперечність інтересів), так і суб'єктивні (риса характеру, емоційні стани, особистісні амбіції);

- висока емоційна насиченість взаємин, яка посилює інтенсивність конфлікту та ускладнює його врегулювання;

- ширший вплив на соціальне оточення, оскільки протистояння зачіпає не лише безпосередніх учасників, а й тих, з ким вони перебувають у службових чи особистих зв'язках;

- функція «полігону» для перевірки особистісних якостей, адже в процесі конфлікту проявляються риси характеру, рівень інтелекту, сила волі, емоційна врівноваженість та інші індивідуально-психологічні особливості учасників.

Отож, міжособистісні конфлікти є неодмінним елементом соціального життя, який, з одного боку, може ускладнювати міжлюдські взаємини, а з іншого – виступає чинником самопізнання, розвитку навичок комунікації та вдосконалення соціальної компетентності.

Міжгрупові конфлікти являють собою особливу форму соціальної взаємодії, у якій протиборчими сторонами виступають колективні суб'єкти – соціальні групи різного масштабу (малі, середні, великі або мікрогрупи). На відміну від міжособистісних протиріч, їхня специфіка полягає у зіткненні не індивідуальних, а саме групових мотивів, інтересів, ціннісних орієнтацій та цілей, що визначають поведінку і стратегії кожної зі сторін. Такий характер протистояння зумовлює більш високу інтенсивність, оскільки індивідуальні амбіції підкріплюються почуттям колективної ідентичності, групової солідарності та взаємної підтримки.

В умовах сучасного суспільства міжгрупові конфлікти набули особливої актуальності, оскільки вони дедалі частіше проявляються в організаційних структурах, які складаються з великої кількості формальних та неформальних груп. У таких колективах розподіл ролей, ресурсів і завдань нерідко породжує конкуренцію між окремими підрозділами, що може трансформуватися у відкриті протистояння.

Особливо поширеним джерелом міжгрупових суперечностей є розбіжності в цілях і пріоритетах функціональних груп усередині організації. Наприклад, відділ маркетингу може прагнути до активного розширення ринку збуту, тоді як виробничий відділ зосереджується на забезпеченні стабільності технологічних процесів та уникненні перевантаження потужностей. Подібні суперечності створюють передумови для системних конфліктів, які охоплюють не лише окремих осіб, а й цілі підрозділи.

Ще одним чинником є взаємозалежність груп у виконанні завдань, коли ефективність діяльності одного підрозділу прямо залежить від результатів роботи іншого. У разі порушення координації чи виникнення дисбалансу у розподілі відповідальності, ресурсу або повноважень, це породжує взаємні претензії та конфліктні ситуації.

Таким чином, міжгрупові конфлікти виступають багатовимірним феноменом, що відображає складність соціально-організаційних відносин. Вони можуть мати як деструктивний ефект, ускладнюючи управління та підриваючи згуртованість колективу, так і конструктивний потенціал, стимулюючи пошук оптимальних шляхів координації, чіткіше розмежування повноважень та більш ефективне використання організаційних ресурсів.

Таким чином, розглянутий підхід до класифікації дозволяє простежити як індивідуальний, так і колективний вимір конфліктної взаємодії, що значно розширює можливості аналізу та прогнозування її наслідків.

Класифікація конфліктів дає змогу враховувати як індивідуальний, так і колективний рівень їх прояву, що є важливим підґрунтям для подальшого аналізу специфіки комунікативних конфліктів як окремої категорії.

Комунікативні конфлікти – це різновид соціально-психологічних протиріч, що виникають у процесі міжособистісної чи організаційної взаємодії через порушення або неефективність комунікаційних процесів. Їх сутність полягає в тому, що учасники спілкування по-різному інтерпретують зміст повідомлення, мають відмінні комунікативні цілі, цінності чи установки, або ж стикаються з бар'єрами у передаванні й сприйнятті інформації. У результаті виникає напруженість, непорозуміння чи відкрите протистояння, що негативно позначається на ефективності діяльності колективу та взаєминах у ньому.

Комунікативний конфлікт не завжди має деструктивний характер: він може виконувати як руйнівну функцію (зниження рівня довіри, зростання напруги), так і конструктивну (виявлення прихованих проблем, стимулювання до пошуку нових рішень, удосконалення системи комунікацій).

Отже, багатофункціональність комунікативних конфліктів зумовлює необхідність їх типологізації, що дозволяє глибше зрозуміти їх природу та наслідки (табл. 8.1).

Класифікація комунікативних конфліктів за різними критеріями дозволяє комплексно зрозуміти природу їх виникнення, динаміку розвитку та потенційні наслідки. Вона демонструє, що конфлікти можуть бути як неминучим проявом взаємодії між людьми чи групами, так і ресурсом для розвитку,

Таблиця 8.1

Види комунікативних конфліктів

Критерії класифікації	Види конфліктів	Характеристика
За характером виникнення	Інформаційні	виникають через неточність, спотворення або відсутність потрібної інформації
	Смислові	пов'язані з різним тлумаченням понять, символів чи повідомлень
	Рольові	виникають унаслідок невизначеності або перетину комунікативних ролей у процесі взаємодії
За рівнем прояву	Міжособистісні	конфлікти між двома особами, що мають різні комунікативні стилі чи очікування
	Міжгрупові	непорозуміння у взаємодії між підрозділами, відділами чи групами в організації
	Організаційні	пов'язані з недосконалістю системи офіційних та неофіційних комунікацій у структурі управління
За динамікою розвитку	Латентні (приховані)	не мають відкритого прояву, але створюють напруженість у стосунках
	Відкриті	виражені у формі суперечки, дискусії чи конфронтації
За наслідками	Конструктивні	сприяють уточненню позицій, кращому взаєморозумінню та пошуку ефективних рішень
	Деструктивні	призводять до погіршення стосунків, зниження ефективності співпраці та мотивації

удосконалення системи комунікацій та організаційної культури. Усвідомлення відмінностей між інформаційними, смисловими, рольовими, міжособистісними, міжгруповими й організаційними конфліктами сприяє більш точному вибору стратегій їхнього врегулювання. Важливим є й розрізнення конструктивних і деструктивних наслідків конфліктів, що дозволяє менеджеру своєчасно застосовувати адекватні методи впливу. Таким чином, різнобічний підхід до класифікації забезпечує ефективнішу діагностику, управління та прогнозування конфліктних ситуацій у комунікативному середовищі.

8.2. Основні характеристики конфлікту (зона, причина, привід, джерело). Конфліктна взаємодія

Конфлікт є невід'ємною складовою соціальної та професійної взаємодії, що проявляється у протиріччях між учасниками у різних сферах життя. Для ефективного аналізу та управління конфліктами необхідно визначати їхні ключові характеристики: зону, причину, привід та джерело. Зона визначає сферу виникнення конфлікту та коло його учасників; причина відображає глибинні фактори, що породжують протиріччя; привід – конкретну подію або ситуацію, що актуалізує конфлікт; джерело формує системне підґрунтя конфліктної взаємодії. Розуміння цих характеристик дозволяє більш точно прогнозувати розвиток конфліктів і обирати ефективні стратегії їх врегулювання.

У науковій літературі **зона конфлікту** розглядається як просторово-смыслові межі, у яких розгортається конфліктна взаємодія між суб'єктами. Вона визначає сферу, де протистояння стає актуалізованим, а також коло учасників, безпосередньо чи опосередковано залучених у конфліктний процес. Іншими словами, зона конфлікту окреслює не лише предмет суперечностей, але й соціально-організаційні рамки, в яких формується і розвивається конфлікт.

Зона конфлікту може мати різний рівень охоплення – від індивідуального (міжособистісного) до глобального (політичного, економічного, міжнародного). Це зумовлює її багатовимірність і потребує системного підходу до аналізу.

1. Міжособистісна зона конфлікту

У таких ситуаціях зона охоплює відносини між двома індивідами, що взаємодіють у межах певної соціальної чи професійної системи. Конфлікт часто виникає на ґрунті несумісності характерів, комунікативних стилів, ціннісних орієнтацій чи індивідуальних інтересів.

Приклад: у робочому колективі двоє працівників можуть конфліктувати через різне бачення способів виконання завдання, що ускладнює ефективну співпрацю.

2. Групова (внутрішньоорганізаційна) зона конфлікту

Ця зона охоплює окремих структурний підрозділ організації або групу осіб, що мають спільні цілі, але різні позиції щодо

шляхів їх досягнення. Тут протиборство набуває більшої інтенсивності, оскільки зачіпає інтереси кількох осіб одночасно.

Приклад: у виробничому відділі може виникнути конфлікт між адміністративним персоналом та інженерно-технічними працівниками через нерівномірний розподіл обов'язків або ресурсів. У цьому випадку зона конфлікту охоплює весь підрозділ і впливає на його ефективність.

3. Міжгрупова зона конфлікту

Тут конфлікт відбувається між різними підрозділами чи відділами організації. Причини найчастіше пов'язані з розподілом ресурсів, владних повноважень або відповідальності.

Приклад: між відділом маркетингу та відділом продажів може виникнути суперечність у визначенні стратегії просування продукції. У такому разі зона конфлікту поширюється на дві функціональні одиниці організації.

4. Політична або суспільна зона конфлікту

Цей рівень охоплює взаємодію соціальних груп, інституцій чи навіть держав. Такі конфлікти мають широку сферу охоплення, значний суспільний резонанс і триваліший характер.

Приклад: зона політичного конфлікту може проявитися у суперечностях між владою та громадянським суспільством щодо прийняття реформ, які частина населення вважає несправедливими.

Зона конфлікту є фундаментальною характеристикою, оскільки саме вона:

- визначає масштаби протиборства (від індивідуального до колективного рівня);
- окреслює учасників та ступінь їхньої залученості;
- формує потенційний вплив конфлікту на соціальне середовище;
- задає вектор пошуку шляхів врегулювання.

Таким чином, чітке усвідомлення зони конфлікту дозволяє керівникам та посередникам у конфліктних ситуаціях адекватно оцінити масштаби проблеми, спрогнозувати її розвиток та застосувати найбільш відповідні стратегії управління.

У теорії та практиці конфліктології **причина конфлікту** визначається як об'єктивна основа, що породжує протиріччя між суб'єктами взаємодії. Вона має стійкий характер і пов'язана з фундаментальними відмінностями у потребах,

інтересах, цінностях чи умовах існування учасників. На відміну від приводу, який лише актуалізує конфлікт, причина закладає його ґрунт і визначає глибинний зміст протиборства.

1. Соціально-економічні причини

Конфлікти часто виникають на основі нерівномірного розподілу матеріальних ресурсів, фінансів, можливостей кар'єрного зростання. Вони пов'язані з обмеженістю ресурсів та конкуренцією за їх здобуття.

Приклад: у трудовому колективі двоє співробітників претендують на підвищення. Наявність лише однієї вакансії породжує суперництво, що врешті-решт може перерости у відкритий конфлікт.

2. Організаційно-управлінські причини

До цієї групи належать недосконалість структури управління, нечіткий розподіл ролей, відсутність прозорих правил чи подвійне підпорядкування. Такі причини породжують хаос у комунікації та стають підґрунтям для конфліктних ситуацій.

Приклад: якщо в організації керівник одночасно делегує однакові завдання двом різним підрозділам без визначення відповідальності, це може викликати суперечку між керівниками цих відділів.

3. Психологічні причини

Ця категорія охоплює індивідуально-особистісні особливості, такі як несумісність характерів, відмінності у темпераменті, стилях комунікації, ціннісних орієнтаціях. Вони часто стають основою міжособистісних конфліктів.

Приклад: у студентській групі один студент надає перевагу швидкому прийняттю рішень, а інший прагне ретельного аналізу кожного кроку. Такі протилежні стилі поведінки можуть спричинити непорозуміння й емоційне протистояння.

4. Культурно-ціннісні причини

Конфлікти виникають через відмінності у світоглядних орієнтаціях, моральних нормах, традиціях та культурних практиках. У сучасному глобалізованому світі саме ця група причин стає дедалі актуальнішою.

Приклад: у міжнародних компаніях нерідко виникають суперечності між співробітниками різних культур через різне ставлення до робочого часу, корпоративної етики чи стилю взаємодії.

5. Політичні та ідеологічні причини

До них належать протиріччя між різними політичними силами, ідеологіями, соціальними групами, що мають різні бачення шляхів розвитку суспільства чи організації.

Приклад: у студентському середовищі можуть виникати конфлікти між групами, які підтримують протилежні політичні рухи або ідеології, що призводить до відкритих суперечок і навіть протистоянь.

Причина конфлікту – це ключовий елемент, що визначає його сутність і глибину. Її значення полягає у тому, що:

- вона пояснює природу суперечностей;
- дозволяє класифікувати конфлікти за джерелом виникнення;
- формує основу для вибору методів попередження чи врегулювання;
- допомагає відрізнити поверхневі прояви (приводи) від справжніх детермінант конфлікту.

Таким чином, виявлення реальної причини конфлікту – це передумова ефективного управління ним, оскільки без її усунення навіть найкращі посередницькі заходи матимуть лише тимчасовий ефект.

У науковій літературі **привід конфлікту** визначається як конкретна подія, ситуація чи обставина, що актуалізує приховане протиріччя та запускає відкриту фазу конфліктної взаємодії. Він не є глибинною причиною конфлікту, проте виступає «спусковим механізмом», який переводить латентну напруженість у стадію відкритого протиборства.

Привід зазвичай має ситуативний характер і може виглядати другорядним чи незначним, але саме він створює момент конфронтації.

1. Виробничо-організаційні приводи

Виникають у сфері трудових відносин, коли формальні чи неформальні дії однієї сторони стають поштовхом до суперечності.

Приклад: керівник відділу відмовляється погодити відпустку співробітнику саме в той період, коли той розраховував на неї. Сам факт відмови стає приводом до конфлікту, хоча реальна причина полягає у перевантаженні персоналу чи недостатньому кадровому забезпеченні.

2. Комунікативні приводи

Пов'язані з особливостями міжособистісної взаємодії, неточністю чи некоректністю висловлювань, жестів, інтонації.

Приклад: у колективі працівник некоректно висловився під час наради. Його колега сприйняв репліку як образу, і це призвело до відкритої суперечки. При цьому справжня причина – давнє суперництво за вплив у колективі.

3. Поведінкові приводи

Провокуються вчинками або діями, які загострюють і без того напружені відносини.

Приклад: студент запізнюється на заняття, що викликає негативну реакцію викладача. Зовнішнім приводом стає порушення дисципліни, однак підґрунтя конфлікту може полягати у відсутності взаємоповаги або низькій мотивації до навчання.

4. Символічні та емоційні приводи

Нерідко навіть дрібна деталь стає каталізатором конфлікту, якщо вона торкається емоційно значущих аспектів чи символічних цінностей.

Приклад: у міжнародній організації один зі співробітників випадково порушує культурні традиції партнера (наприклад, не дотримується етикету під час офіційної зустрічі). Цей епізод може стати приводом до конфлікту, хоча справжня причина – культурна несумісність і відсутність міжкультурної компетентності.

Отже, привід конфлікту є ситуативним тригером, що запускає механізм конфронтації, проте для ефективного врегулювання необхідно орієнтуватися насамперед на усунення глибинних причин, а не лише їх зовнішніх проявів.

У науковій інтерпретації **джерело конфлікту** розуміється як глибинна основа, що породжує протиріччя між учасниками взаємодії. Це сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які формують передумови конфліктної ситуації. На відміну від причини, яка визначає конкретне протиріччя, та приводу, що запускає конфлікт, джерело має більш широкий і системний характер, закорінений у соціальних, організаційних або особистісних умовах.

1. Соціально-економічні джерела

Формуються на ґрунті нерівного розподілу матеріальних і нематеріальних ресурсів, доступу до благ чи можливостей.

Приклад: у компанії обмежені можливості кар'єрного росту. Співробітники відчують несправедливість у розподілі посад, що стає постійним джерелом конфліктів між колегами та керівництвом.

2. Організаційно-структурні джерела

Пов'язані з недосконалою системою управління, нечітким розподілом повноважень і відповідальності, а також із залежністю одних підрозділів від інших.

Приклад: в університеті адміністрація перекладає функції організації навчального процесу між різними кафедрами без чіткого закріплення відповідальності. Це провокує взаємні претензії й напруженість між колективами.

3. Соціально-психологічні джерела

Закорінені в особистісних рисах, темпераменті, цінностях, рівні культури комунікації та емоційній зрілості учасників.

Приклад: у студентській групі виникають постійні конфлікти через несумісність характерів: одні прагнуть командної роботи, інші орієнтовані на індивідуальні результати. Це джерело обумовлене психологічними розбіжностями та стилем спілкування.

4. Культурно-ціннісні джерела

Виникають на основі відмінностей у системах світогляду, культурних традиціях, ціннісних орієнтаціях.

Приклад: у міжнародній компанії співробітники з різних країн по-різному ставляться до робочого часу: одні дотримуються суворої пунктуальності, інші – гнучкого графіка. Ця відмінність стає постійним джерелом суперечностей у колективі.

5. Політичні та ідеологічні джерела

Пов'язані з розбіжностями у світоглядних підходах, ідеологічних переконаннях, приналежності до різних політичних сил чи громадських рухів.

Приклад: у громадській організації виникає конфлікт між прихильниками різних ідеологічних позицій щодо розвитку місцевої громади.

Аналітичне значення поняття «джерело конфлікту» дає змогу виявити системні причини конфліктності, що виходять за межі конкретної ситуації. Джерело формує стабільне підґрунтя, з якого конфлікти можуть виникати неодноразово. Його ідентифікація допомагає застосовувати стратегічні

методи врегулювання: зміну управлінської структури, вдосконалення комунікацій, розвиток корпоративної культури. Аналізуючи джерело можна виявити чи є конфлікт випадковим (ситуативним), чи він має глибинний і системний характер.

Таким чином, джерело конфлікту – це корінь, із якого виростає суперечність, а його усунення або мінімізація є ключем до довготривалого вирішення проблеми та гармонізації взаємодії.

8.3. Негативні наслідки комунікативного конфлікту та методи зняття напруги

Негативні наслідки комунікативних конфліктів проявляються у багатьох аспектах міжособистісної, організаційної та суспільної взаємодії. Передусім вони призводять до погіршення психологічного клімату в колективах чи соціальних групах, що супроводжується зростанням рівня стресу, напруженості та тривожності серед учасників спілкування. У професійному середовищі це може відображатися у зниженні продуктивності праці, втраті концентрації на виконанні завдань, виникненні відчуження та байдужості до результатів спільної діяльності. Крім того, конфлікти здатні руйнувати налагоджені стосунки між людьми, підриваючи довіру, взаємоповагу та партнерські взаємини.

На ширшому, суспільному рівні, комунікативні конфлікти здатні мати ще серйозніші наслідки: вони уповільнюють соціальний та культурний розвиток, створюють передумови для поглиблення соціальної напруги, посилення поляризації в суспільстві та навіть можуть призвести до масштабних кризових явищ. Зокрема, у політичному дискурсі чи міжнародних відносинах відсутність ефективного вирішення конфліктів у комунікації може спричинити довготривалі протистояння та блокування прогресивних змін.

Попри те, існують дієві методи мінімізації та подолання деструктивних наслідків комунікативних конфліктів. До них належить, насамперед, налагодження відкритого та прозорого діалогу, спрямованого на виявлення реальних причин непорозуміння і формування атмосфери взаємної довіри. Важливим є також пошук спільних інтересів і точок дотику, що дозволяє

перейти від позиційної боротьби до конструктивного співробітництва. Значну роль виконує вміння ідентифікувати справжню суть проблеми, відокремлюючи її від другорядних факторів чи емоційних проявів.

Окрім цього, ключовим інструментом управління конфліктними ситуаціями виступає розвиток навичок самоконтролю й емоційної регуляції, що дозволяє уникнути ескалації суперечностей та підтримувати раціональність у процесі взаємодії. Ефективними стратегіями вирішення конфліктів вважаються компроміс, який базується на взаємних поступках, та співпраця, що передбачає спільний пошук рішень з урахуванням інтересів усіх сторін. Саме поєднання цих підходів створює умови для трансформації конфлікту з деструктивного явища на ресурс розвитку особистості, колективу чи суспільства загалом.

Негативні наслідки комунікативних конфліктів проявляються на різних рівнях – від індивідуального до суспільного – і зачіпають як психологічний стан окремої особистості, так і динаміку розвитку цілих соціальних систем.

На особистісному рівні конфлікти часто стають потужним джерелом стресу, що супроводжується погіршенням настрою, підвищеною нервозністю, тривожністю та роздратованістю. У результаті в людини знижується мотивація до діяльності, виникають сумніви у власних силах, а тривале перебування у стані напруженості може призводити до апатії або професійного вигорання. Наприклад, співробітник, який постійно перебуває у конфліктних стосунках із керівником, поступово втрачає інтерес до роботи, уникає ініціативності й може шукати можливості змінити місце працевлаштування. Досить часто спостерігається й розвиток психологічних захисних механізмів: людина обирає тактику мовчання, демонструє надмірну критичність або ж формальну, відчужену ввічливість. Тривале перебування в умовах конфлікту негативно позначається і на фізичному здоров'ї – підвищується ризик серцево-судинних захворювань, розладів шлунково-кишкової системи, хронічної втоми.

На міжособистісному та груповому рівні наслідки конфліктів проявляються у зростанні недовіри та ворожості між людьми. Це може призводити до згортання або повного припинення взаємодії між сторонами, що значно ускладнює

роботу в колективі. У виробничому середовищі це проявляється у зниженні згуртованості працівників, появи «підгруп», які протистоять одна одній, та у відсутності прагнення до співпраці. Наприклад, конфлікт між двома підрозділами на підприємстві через розподіл ресурсів може призвести до втрати координації в роботі, зниження якості продукції та зриву строків виконання замовлень. Подібні ситуації часто спостерігаються і в освітньому середовищі: конфлікт між викладачем та студентами, якщо він не вирішується конструктивно, може спричинити втрату поваги, дисциплінарні проблеми та падіння успішності групи.

На соціальному рівні наслідки комунікативних конфліктів набувають ще масштабнішого характеру. Вони можуть уповільнювати соціальний, економічний та духовний розвиток суспільства, дестабілізувати політичну систему та руйнувати соціальні інститути. Конфлікти в системі державного управління або між окремими суспільними групами здатні призвести до дезорганізації, кризи довіри до влади та навіть до соціальних потрясінь. Яскравим прикладом є політичні протистояння, що супроводжуються інформаційними війнами та поляризацією населення: у результаті суспільство втрачає цілісність, розпадається на ворогуючі табори, що унеможливорює консолідоване вирішення стратегічно важливих питань. Руйнування соціальних комунікацій у такому випадку стає передумовою соціальної дезінтеграції та перешкоджає формуванню стабільного демократичного середовища.

Отже, комунікативні конфлікти, залишені без належного управління та врегулювання, здатні мати глибокі й різнопланові негативні наслідки. Вони не лише шкодять окремим людям чи колективам, а й можуть загрожувати цілісності та стабільності суспільства в цілому.

Методи зниження напруженості та врегулювання конфліктних ситуацій у науковій літературі розглядаються як комплекс комунікативних, психологічних та управлінських прийомів, спрямованих на мінімізацію ескалації протистояння та створення умов для конструктивного діалогу. До основних підходів належать:

1. Відкрита комунікація

Одним із ключових методів є стимулювання прозорого обміну інформацією між сторонами конфлікту. Це передбачає

створення умов, за яких учасники мають змогу вільно висловлювати власні позиції, емоції та аргументи. Такий підхід сприяє зниженню рівня недовіри й дозволяє уникати спотворення інформації, що часто є каталізатором конфліктів.

2. Виявлення першопричини протистояння

Для ефективного врегулювання важливим є не лише з'ясування безпосереднього приводу, а й ідентифікація глибинних причин конфлікту – суперечностей у цінностях, інтересах чи ресурсних потребах. Саме науково обґрунтований аналіз детермінант конфліктної ситуації дозволяє сформувати дієві стратегії її вирішення.

3. Пошук точок конвергенції інтересів

Управління конфліктом передбачає акцентування уваги на тих аспектах взаємодії, що здатні об'єднувати сторони, а не розділяти їх. Ідентифікація спільних інтересів і цілей формує підґрунтя для налагодження співпраці та подальшого формування узгоджених рішень.

4. Емоційна регуляція

Важливою умовою ефективного діалогу є контроль емоційної сфери учасників конфлікту. Практика управління емоціями включає уникнення особистісних образ, агресивних реакцій, ультимативних вимог чи деструктивної критики. Наукові дослідження доводять, що здатність до саморегуляції емоцій істотно підвищує ймовірність конструктивного розв'язання конфлікту.

5. Використання стратегій врегулювання конфліктів

У науковій традиції виділяють декілька базових стратегій:

- **компроміс** – досягнення взаємоприйнятного рішення шляхом поступок обох сторін;
- **співпраця** – пошук рішень, які забезпечують реалізацію інтересів усіх учасників та сприяють довгостроковій стабільності відносин;
- **уникнення (відсторонення)** – тимчасове дистанціювання від конфліктної ситуації з метою зниження емоційної напруги та запобігання подальшій ескалації.

Таким чином, методи зняття напруженості й врегулювання конфлікту повинні розглядатися як багаторівнева система дій, яка поєднує комунікативні практики, психологічні техніки

та організаційно-управлінські стратегії, спрямовані на відновлення конструктивної взаємодії між суб'єктами соціальних відносин.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке комунікативний конфлікт і в чому полягає його специфіка?
2. Які існують основні види комунікативних конфліктів?
3. У чому відмінність між внутрішньоособистісним та міжособистісним комунікативним конфліктом?
4. Чому комунікативні конфлікти є невід'ємною складовою міжособистісної взаємодії?
5. Які чинники найчастіше провокують виникнення комунікативних конфліктів?
6. Що таке «зона конфлікту» і які її межі можна виділити?
7. Чим відрізняється причина конфлікту від його приводу?
8. Що розуміють під «джерелом конфлікту»?
9. Які етапи проходить комунікативний конфлікт?
10. У чому полягає специфіка конфліктної взаємодії?
11. Які ознаки вказують на перехід суперечності у відкритий конфлікт?
12. Чому емоційна напруженість є ключовим показником конфліктної взаємодії?
13. Які основні негативні наслідки комунікативного конфлікту на особистісному рівні?
14. Як комунікативні конфлікти впливають на міжособистісні стосунки та колективну взаємодію?
15. Яким чином затяжні конфлікти відображаються на розвитку суспільства?
16. Які методи дозволяють знижувати рівень конфліктної напруги?
17. У чому різниця між стратегіями компромісу та співпраці при вирішенні конфлікту?
18. Які переваги та недоліки має стратегія відсторонення у конфліктних ситуаціях?
19. Які умови є необхідними для конструктивного завершення комунікативного конфлікту?

Тестові завдання

1. *Комунікативний конфлікт – це:*
 - а) будь-яке непорозуміння між людьми;
 - б) протиборство, що виникає у процесі спілкування через суперечність інтересів, позицій чи цінностей;
 - в) суто внутрішньоособистісна боротьба;
 - г) неузгодженість у виробничому процесі.
2. *До видів комунікативних конфліктів належать:*
 - а) внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові;
 - б) економічні, політичні, соціальні;
 - в) позитивні та негативні;
 - г) реальні та уявні.
3. *Який вид конфлікту найбільш поширений у міжособистісному спілкуванні?*
 - а) внутрішньоособистісний;
 - б) міжособистісний;
 - в) міжгруповий;
 - г) глобальний.
4. *Що є найбільш частою причиною комунікативних конфліктів?*
 - а) розбіжність політичних уподобань;
 - б) відмінності у цінностях та інтерпретації інформації;
 - в) фізична втома;
 - г) професійний розвиток.
5. *Прикладом групового комунікативного конфлікту є:*
 - а) суперечка між студентом і викладачем;
 - б) конфлікт між двома друзями;
 - в) конкуренція між підрозділами організації;
 - г) сумніви людини щодо вибору професії.
6. *Під «зоною конфлікту» розуміють:*
 - а) територію, де відбувається суперечка;
 - б) коло питань і проблем, які стали предметом протиборства;
 - в) рівень емоційної напруги;
 - г) стадію розвитку конфлікту.
7. *Чим відрізняється причина конфлікту від приводу?*
 - а) причина – це глибинне джерело суперечності, привід – зовнішній поштовх;
 - б) причина завжди випадкова, привід – суттєвий;
 - в) причина залежить від характеру, привід – від емоцій;
 - г) різниці немає.
8. *Джерело конфлікту – це:*
 - а) випадкова подія, що призвела до конфлікту;
 - б) сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів, які породжують протиріччя;

- в) особисті якості учасників;
- г) рівень агресії у спілкуванні.

9. Конфліктна взаємодія характеризується насамперед:

- а) відсутністю емоцій;
- б) прагненням сторін знайти компроміс;
- в) блокуванням цілей опонента та агресивними діями;
- г) повною байдужістю до результату.

10. До ознак переходу суперечності у відкритий конфлікт належить:

- а) формальна ввічливість;
- б) взаємна агресія та ворожість;
- в) уникання контактів;
- г) ігнорування проблеми.

11. Які наслідки комунікативного конфлікту проявляються на особистісному рівні?

- а) розвиток науки та культури;
- б) стрес, зниження мотивації, проблеми зі здоров'ям;
- в) формування командного духу;
- г) зростання продуктивності праці.

12. Які наслідки є типовими для міжособистісного та групового рівня?

- а) розширення соціальних контактів;
- б) згуртованість колективу;
- в) недовіра, ворожість, припинення взаємодії;
- г) посилення командної роботи.

13. На соціальному рівні затяжні комунікативні конфлікти можуть призвести до:

- а) економічного зростання;
- б) дестабілізації суспільства та руйнування соціальних комунікацій;
- в) покращення міжнародного іміджу;
- г) зниження безробіття.

14. Який метод належить до конструктивних способів зняття конфліктної напруги?

- а) замовчування проблеми;
- б) погрози та ультиматуми;
- в) відкрите спілкування та з'ясування справжньої проблеми;
- г) уникання контактів.

15. Стратегія співпраці у вирішенні конфлікту передбачає:

- а) тимчасове відсторонення від проблеми;
- б) спільний пошук рішень, що задовольняють обидві сторони;
- в) одностороннє нав'язування власної позиції;
- г) компроміс шляхом взаємних поступок.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Бажаний імідж – образ, до якого особистість прагне й який намагається донести до інших

Вербальна комунікація – це мовна форма взаємодії, що здійснюється за допомогою слів

Вербальний контакт – безпосередній обмін повідомленнями між учасниками

Вербальний контакт – це фрагмент комунікативного процесу, обмежений початком та завершенням вербальної взаємодії двох або більше комунікантів у конкретний час і місце

Відправник – це особа, яка генерує та передає інформацію

Вірусна комунікація – поширення контенту через репости, лайки, рекомендації

Грамматика – це сукупність флексій, службових слів та правил побудови висловлювань (речень), що використовуються для створення повідомлень

Дебати – це формалізована форма публічного обговорення, яка передбачає чітко визначену структуру та організацію

Декодування – це процес, у якому одержувач інтерпретує отримане повідомлення, спираючись на власний досвід, знання та контекст

Джерело інформації – особа, яка ініціює повідомлення, тобто говорить, пише або іншим способом кодує зміст

Дискусія – це вид групового обговорення, спрямований на пошук істини або оптимального вирішення поставленого питання

Ділова нарада – це загальновизнаний формат професійного спілкування, який передбачає колективне обговорення виробничих питань або проблем, що потребують спільного аналізу та ухвалення рішень.

Ділова розмова – це одна з найпоширеніших форм ситуативної комунікації, яка використовується для обміну інформацією з конкретного питання

Ефективна комунікація – це усвідомлена взаємодія, спрямована на глибоке розуміння партнера по спілкуванню

Жести – це різноманітні рухи руками та головою, які слугують важливим засобом невербального спілкування

Значущий імідж – установки, які формуються у свідомості важливих груп, колег, партнерів, аудиторії

Іміджмейкерство – системна цілеспрямована діяльність, спрямована на формування, підтримку, корекцію та управління іміджем

Інтерактивна комунікація – двосторонній обмін у соціальних мережах, форумах

Інтерактивність – це здатність користувача не лише отримувати, а й надсилати повідомлення, активно долучаючись до процесу комунікації

Інформаційна безпека – це стан захищеності даних та підприємства загалом від умисних чи випадкових дій, здатних завдати шкоди власникам або користувачам інформації

Інформація – це структурована та впорядкована сукупність відомостей про стан внутрішніх процесів організації та ситуацію у зовнішньому середовищі

Канал передачі – засіб, через який здійснюється передача повідомлення

Канали зв'язку – це засоби, через які здійснюється передача інформації

Код – у контексті мовного спілкування кодом виступає мова, яка використовується для формулювання повідомлення

Кодування – це процес, у якому комунікатор перетворює свої думки та наміри у систему символів, що передають зміст повідомлення.

Компроміс – досягнення взаємоприйнятного рішення шляхом поступок обох сторін

Комуніканти – особи, які беруть участь у процесі комунікації

Комунікативний процес – це взаємний обмін інформацією між двома або більше особами.

Комунікативний шум – це будь-яке спотворення або перешкода, що заважає точному переданню чи сприйняттю повідомлення

Комунікативні засоби – способи реалізації намірів (усне мовлення, письмові повідомлення, візуальні матеріали тощо)

Комунікативні ресурси – стратегії та тактики, що застосовуються для досягнення комунікативних цілей.

Комунікативні стратегії – загальні підходи до досягнення мети спілкування,

Комунікативні тактики – конкретні прийоми і способи реалізації стратегії

Комунікатор (відправник) – це особа або джерело, що ініціює передачу інформації

Комунікації в управлінні персоналом – це не просто передача інформації, а складний процес взаємодії між елементами кадрової системи організації

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи або групи до іншої

Конкуренція, суперництво – такий рівень характеризується прагненням кожного учасника відстояти свою позицію чи домогтися переваги

Конфлікт – це специфічний тип соціальної взаємодії, у якому протистоять несумісні цілі, інтереси або моделі поведінки окремих осіб чи груп

Коучинг – це метод розвитку особистості або професійних навичок, який базується на партнерстві між коучем і клієнтом

Лаконічність – здатність стисло передавати зміст без втрати його сутності

Лексикон (вокабуляр) – набір слів і словосполучень, що використовуються відповідно до правил граматики для побудови повідомлень.

Маніпулювання – форма взаємодії, коли одна людина намагається приховано вплинути на іншу, використовуючи різні прийоми (тиск, лестощі, виклик почуття провини).

Масова комунікація – звернення до широкої аудиторії через сайти, блоги, стріми

Міміка – це система рухів м'язів обличчя, яка слугує важливим засобом невербального вираження емоцій

Мультимедійна комунікація – поєднання тексту, відео, аудіо та графіки в одному повідомленні

Наказ – будь-яка форма примусу, навіть якщо вона виглядає логічною чи справедливою, сприймається як тиск

Невербальна комунікація – це форма міжособистісного спілкування, яка не передбачає використання звукової або природної мови як основного засобу передачі інформації

Невербальні (позамовні) коди – жести, міміка, інтонації та інші невербальні засоби передачі інформації

Непряме спілкування – здійснюється на відстані (через листування, електронні засоби), де активізуються соціально-психологічні механізми, але знижується емоційна насиченість

Неформальна комунікація – це спонтанний обмін інформацією, який не регулюється офіційними нормами (розмови в кулуарах, під час перерв, у неформальних умовах)

Неформальна структура – регулює діяльність самостійних ініціативних груп, що виникають на основі робочих контактів, дружніх стосунків, професійних навичок, спільного етнічного походження, релігійних переконань, давніх знайомств, здобутих під час навчання, а також інших соціальних інтересів

Одержувач інформації – особа, яка сприймає повідомлення шляхом слухання або читання, виконуючи при цьому важливу функцію декодування отриманого змісту

Одержувач повідомлення – це особа, яка сприймає інформацію, і для ефективного її декодування важливо, щоб вона добре розуміла не лише зміст, а й особистість відправника

Перефразування – це ефективний засіб комунікації, який полягає у відтворенні думок і почуттів співрозмовника власними словами

Персоналізована комунікація – індивідуальні повідомлення через месенджери, email

Підтакування – це форма невербальної підтримки, яка проявляється у вигляді коротких реакцій типу «так-так», «угу» тощо, що супроводжують висловлювання співрозмовника

Погляд – слугує засобом вираження емоцій, намірів та рівня уваги

Поза – це характерне для певної культури положення людського тіла, яке виступає базовою одиницею просторової поведінки особистості

Поради – їх варто надавати лише у випадку, коли співрозмовник сам про це просить

Пресконференція – це захід, метою якого є інформування та рекламна підтримка іміджу організації

Просторове середовище – місце проведення (офлайн чи онлайн);

Пряме спілкування – відбувається у форматі особистого контакту, має високу ефективність і сильний емоційний вплив.

Регламент – тривалість та структура взаємодії;

Резюмування – це техніка узагальнення, яка полягає у стислому відтворенні основних ідей, висловлених співрозмовником

Репутація підприємства – результат суспільної оцінки його діяльності та досягнутих конкурентних переваг

Самоімідж – власне уявлення людини про себе, рівень самоповаги та самопрезентації

Співпраця – пошук рішень, які забезпечують реалізацію інтересів усіх учасників та сприяють довгостроковій стабільності відносин

Співробітництво – найбільш конструктивний рівень, коли сторони налаштовані на взаємну користь

Уникнення (відсторонення) – тимчасове дистанціювання від конфліктної ситуації з метою зниження емоційної напруги та запобігання подальшій ескалації

Фонологія – система звуків мови, що використовується для передачі значень у словах та реченнях

Фонологія – це система звукового оформлення мовлення

Формальна комунікація – це офіційні повідомлення, що мають визначену структуру та регламент (накази, звіти, службові записки тощо)

Формальна структура – охоплює офіційний розподіл ролей, функцій і сфер відповідальності між учасниками організації, а також ті службові зв'язки, що виникають у процесі виконання професійних обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А. Тенденції розвитку та особливості управління операційними ризиками комерційних банків. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2 (23). С. 93–104.
2. Берестенко О. Г. Культура професійного спілкування : навч.-метод. посібник. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с.
3. Білик О. Основи комунікації : конспект лекцій для здобувачів фахової передвищої освіти. Луцьк, 2022. 50 с.
4. Буряк А. В., Римар А. О. Репутаційні ризики банківського сектору: інституційні прояви суспільної довіри до фінансового сектору країни. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 12(3). С. 10–14.
5. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посібник. Київ, 2006. 257 с.
6. Герасименко О. М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси : Видав. О. Третяков. 2019, 364 с.
7. Гончарук Н. М. Психологічний аналіз комунікативного акту та його логічно-змістової структури. *Проблеми сучасної психології*. 2014. Вип. 23. С. 124–137.
8. Горпинич О. В., Архипова А. О. Соціологія масових комунікацій та медіапланування : навчальний посібник. Київ, 2018. 255 с.
9. Гуралюк А. Г. Інформаційний менеджмент та його місце у підготовці керівника навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_6/8.pdf
10. Дерев'янюк О. Г. Механізми впливу репутаційного менеджменту на бізнес-результати. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 5–18.
11. Жалдак Г. П., Чупріна М. О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20 № 1(47). С. 175–184.
12. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент : навч. посібник : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 368 с.
13. Житарюк М. Г. Теорії та моделі масової інформації (Масова комунікація) : навч. посібн. Львів, 2015. 220 с.

14. Заброцький М. М. Технологія розвитку комунікативної компетентності вчителя. *Практична психологія та соціальна робота*. 2007. № 7. С. 31–34.
15. Завербний А. С. Особливості впливу діджиталізування на розвиток репутаційного менеджменту у трансформаційному періоді. Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін. Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 299–307.
16. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>.
17. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології : лекції. Черкаси, 2010. 224 с.
18. Карась О. О. Специфіка системи управління ризиками в банківській сфері. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3917>.
19. Карпчук Н. П. Вступ до фаху «Міжнародна інформація та суспільні комунікації» : конспект лекцій. Луцьк, 2020. 204 с.
20. Кацавець Р. С. Культура мови у професійному спілкуванні юристів : навч. посібник. К. : Алерта, 2017. 137 с.
21. Кифяк В. І. Інституційне забезпечення управління ризиками бізнесу в умовах цифровізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 85–98.
22. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
23. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.
24. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти / уклад. : В. П. Кубко. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
25. Комунікація. Енциклопедія сучасної України / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін. ; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. URL: <https://esu.com.ua/article-4422>.
26. Конспект лекцій з дисципліни «Соціологія культури. Соціологія масових комунікацій» / укл. О. Шеломовська. Кам'янське, 2023. 88 с.

27. Коучінг як стиль управління. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2bf7d59d-fc50-4de4-b001-3488fbb5c7b9/content> (дата звернення 27.08.2025)
28. Культура фахового мовлення : навч. посібник / за ред. Н. Д. Бабич. Чернівці : Книги - XXI, 2016. 496 с.
29. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2022. № 23. С. 127–132.
30. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. Київ : Міністерство фінансів України, 2022. 22 с.
31. Модель конфлікту Томаса Кілманна (Thomas Kilmann Conflict Model). URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/> (дата звернення 27.08.2025)
32. Наукові та прикладні аспекти обліково-аналітичного забезпечення ризик-орієнтованого управління ; під заг. ред. В. В. Бобиля. Укр. держ. ун-т науки і технологій. Дніпро, 2022. 164 с.
33. Писаревський І. М., Александрова С. А. Професійно-комунікативна компетентність : підручник. Х: ХНАМГ, 2010. 230 с.
34. Писаревський І. М., Александрова С. А. Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі) : підручник. Харків, 2017. 175 с.
35. Повалій Т. Л., Бойко О. П. Соціальне партнерство та професійні комунікації в роботі менеджера соціокультурної діяльності : навчальний посібник. Суми, 2021. 241 с.
36. Помянська Н. Ю. Управління діловою репутацією на синергетичних засадах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9. Частина 4. С. 57–61.
37. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. К., 1999. 307 с.
38. Різун В. В. Теорія масової комунікації : підручник. К., 2008. 260 с.
39. Різник Н. А. Навчально-методичний посібник з курсу «Основи професійної комунікації». Переяслав-Хмельницький, 2014. 80 с.
40. Про затвердження Порядку проведення перевірки ділової репутації покупця (потенційного покупця) засобу масової інформації : рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення від 28.07.2022 р. № 495. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0865-22#Text>.
41. Розов В. І. Комунікативна підготовка співробітників правоохоронних органів : навч. посібник. Київ : Центр учб. літ., 2018. 158 с.
42. Руденко Ю. А. Використання сучасних психологічних технологій у формуванні мовленнєвого іміджу майбутніх вихователів. *Наука і освіта*. 2009. № 10. С. 214–219.

43. Семенюк О. А., Паращук В. Ю. Основи теорії мовної комунікації : навч. посібник. К., 2010. 240 с.
44. Соціологія масової комунікації : навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальність 054 «Соціологія» / уклад. : О. О. Каретна, М. А. Яценко ; Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 84 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle.net/11300/27401>
45. Тарасенко Т. М. Запровадження інноваційних технологій управління репутацією органів місцевого самоврядування: теорія та практика. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Випуск 28. С. 158–164.
46. Теорії лідерства (Leadership Theories). URL: <https://www.maxzosim.com/leadership-theories/> (дата звернення 27.08.2025)
47. Фурман А. Управління репутацією у воєнний час. *Ліра : Закон Бізнес*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/215083_upravlnnya-reputatsyu-u-vonniy-chas
48. Шульга Н. П., Баланчук Д. В. Феномен ризику репутації банку. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 21–26.
49. McQuail D. Mass Communication Theory. An Introduction. London : Sage, 1994. 621 p.
50. Thompson A., Strickland A. Crafting and implementing strategy. 15th edition. Irwin. 2006. 620 p.
51. Wyman O. Reputation risk on the rise. 2016. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2016/dec/Oliver-Wyman-Reputation-Risk-On-The-Rise-PoV.pdf>
52. Hall S. Ideology and communication theory. Rethinking communication. Volume 1: Paradigm issues / B. Dervin, L. Grossberg, B. J. O'Keefe, and E. Wartella (Eds.). Newbury Park, CA : Sage, 1989. P. 40–52.
53. McGregor D. The human side of enterprise. New York : McGraw-Hill, 1960. URL: <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>
54. Lasswell H. D. The structure and function of communication in society / Harold D. Lasswell // The Communication of Ideas. New York : Harper and Brothers, 1948

Воронка Ольга,
кандидат економічних наук, доцент
Леськів Галина,
кандидат технічних наук, доцент

Комунікативний менеджмент та основи керівництва

Навчальний посібник

Редагування *Андріана Кузьмич-Походенко*
Макетування *Галина Шушняк*
Друк *Назар Ганущак*

Зам № 68-25.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.