

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО**

Факультет права, публічного управління і менеджменту

Материнська О.А.

КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Навчально-методичний посібник

Вінниця – 2024

УДК 005.1:316.77(075.8)

DOI: [https://doi.org/10.31652/005.1:316.77\(075.8\)-1-112](https://doi.org/10.31652/005.1:316.77(075.8)-1-112)

Затвержено Вченою радою
факультету права, публічного управління і менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету
імені Михайла Коцюбинського

(протокол № 2 від 15 жовтня 2024 року)

Материнська О.А. Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник / О.А. Материнська, - Вінниця.: ВДПУ імені М.Коцюбинського, 2024. - 112 с.

Рецензенти:

1. Петриченко О.А. д.е.н., професор заступник директора з наукової роботи Інституту кормів та сільського господарства Поділля НААН
2. Самборська О.Ю., к.е.н., доцент кафедри публічно-правових дисциплін ВДПУ імені Михайла Коцюбинського

Навчально-методичний посібник «Комунікація в менеджменті» охоплює широкий спектр аспектів комунікації в менеджменті, від основних теорій до сучасних трендів і технологій. Це дозволяє студентам сформуванати цілісне уявлення про комунікаційні процеси в організації. Практична спрямованість посібника направлена на отримання теоретичних знань, що підкріплюються різноманітними практичними завданнями, кейсами та прикладами з реального життя. Це допомагає студентам закріпити отримані знання та розвинути навички ефективного спілкування.

© Материнська О.А., 2024
© Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського, 2024

ЗМІСТ

Передмова	4
Тема 1. Основи спілкування та комунікації в менеджменті	7
1.1. Предмет, об'єкт, функції та завдання комунікаційного менеджменту	7
1.2. Ієрархічна побудова комунікаційної системи	17
1.3. Ділове спілкування. Особливості ділової комунікації	23
1.4. Фактори, що впливають на процеси ділової комунікації.	30
<i>Тестові завдання для самоконтролю</i>	31
Тема 2. Процес та види комунікативного управління	33
2.1. Комунікаційний процес. процес: руху інформації	33
2.2. Ділова розмова у комунікаційному управлінні	37
2.3. Неформальний комунікативний менеджмент	45
<i>Тестові завдання для самоконтролю</i>	48
Тема 3. Засоби та бар'єри комунікацій у менеджменті	50
3.1. Вербальні засоби комунікації	50
3.2. Невербальні засоби комунікації	54
3.3. Технологічні засоби комунікації	58
3.4. Психологічні та семантичні бар'єри	65
3.5. Організаційні та технічні бар'єри	69
<i>Тестові завдання для самоконтролю</i>	71
Тема 4. Ділова комунікація	73
4.1. Форми ділової комунікації в комунікативному менеджменті	73
4.2. Стратегії ділових комунікацій та їх сценарії	78
4.3. Діловий стиль спілкування. Принципи ділових комунікацій	81
4.4. Співробітництво: фактори, які сприяють раціональній взаємодії	85
<i>Тестові завдання для самоконтролю</i>	89
Тема 5. Ефективні ділові комунікації	91
5.1. Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті	91
5.2. Чинники формування ефективних ділових комунікацій	94
5.3. Кризові комунікації в організації: цілі, причини, об'єкти, класифікації	101
<i>Тестові завдання для самоконтролю</i>	105
Список рекомендованої літератури	108

ПЕРЕДМОВА

Комунікація в менеджменті сьогодні – це не просто засіб передачі інформації, а потужний інструмент, який визначає успіх організації. У швидкозмінному світі, де технології розвиваються стрімкими темпами, а бізнес-ландшафт постійно трансформується, ефективна комунікація стала більш критичною, ніж будь-коли раніше.

Посібник враховує сучасні тенденції в галузі менеджменту, такі як розвиток цифрових комунікацій, управління міжособистісними відносинами в різноманітних культурних контекстах, а також вирішення конфліктів за допомогою комунікації.

Вивчення матеріалу цього посібника допоможе студентам не тільки опанувати теоретичні основи комунікації, але й розвинути практичні навички, необхідні для успіху в сучасному бізнес-середовищі.

В сучасних умовах головна увага управлінського апарату підприємства зосереджується на вивченні економіко-статистичної інформації, розробці заходів та прийнятті управлінських рішень, спрямованих на поліпшення результатів господарювання. Усе це свідчить про те, що в нових умовах управління економікою, де на першому місці стоїть вибір найбільш раціональних шляхів господарювання, значення економічного аналізу як важливого інструменту господарського управління постійно зростає.

Метою вивчення дисципліни «Комунікація в менеджменті» є формування у майбутніх менеджерів системи спеціальних знань з перспектив розвитку міжособистісних, міжгрупових, комунікацій з використанням актуальних методів роботи для успішного виконання своїх професійних обов'язків та налагодження зв'язків з партнерами.

«Комунікація в менеджменті» є освоєння студентом прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними групами та особами, що представляють організацію та її середовище; здатність фахівця налагоджувати та підтримувати оптимально сприятливі комунікації, формувати та розвивати позитивний імідж

організації та громадську думку, забезпечувати досягнення згоди, співробітництва та визнання.

Комунікація в менеджменті – це не просто навичка, а необхідність для виживання та процвітання будь-якої організації. Вона є ключовим фактором, який впливає на всі аспекти діяльності компанії – від внутрішніх процесів до взаємовідносин з зовнішнім середовищем.

Розроблений навчально-методичний посібник з дисципліни «Комунікація в менеджменті» відповідає вимогам сьогодення та забезпечує студентів набором необхідних знань та практичних навичок для ефективного спілкування в сучасному бізнес-середовищі; поєднує теоретичні основи комунікації з реальними кейсами та прикладами з бізнес-практики; дозволяє студентам розвинути комунікативні компетенції, необхідні для успішного вирішення професійних завдань; є актуальним джерелом інформації про сучасні тенденції в галузі комунікаційного менеджменту.

Посібник стимулює студентів до самостійного осмислення матеріалу, проведення досліджень і розробки власних комунікаційних стратегій.

Отримані знання та навички дозволять випускникам успішно працювати в будь-якій сфері менеджменту, будувати міцні відносини з колегами, партнерами та клієнтами, а також ефективно керувати командами. містить методичні матеріали до вивчення лекційного курсу, навчальні завдання для практичних занять, питання, тести та завдання для перевірки знань. Відповідно до програми курсу, подано теоретичні основи аналізу господарської діяльності, методику та організацію проведення аналізу виробничих ресурсів підприємств, процесу виробництва та аналізу фінансового стану та фінансових результатів підприємства.

Структура та зміст навчально-методичного посібника відповідає програмі навчальної дисципліни «Комунікація в менеджменті», яка викладається здобувачам ступеня вищої освіти «Магістр».

Навчально-методичний посібник складається із передмови, 5 тем, контрольних запитань та тестів для контролю знань, практичних завдань, переліку рекомендованої літератури та додатків.

Рекомендований здобувачам освіти список літератури містить значний перелік останніх нормативно-правових актів, навчальних посібників, монографій та статей із науково-практичних видань. Ця інформація дозволить здобувачам поглибити знання щодо найбільш цікавих питань.

Навчально-методичний посібник з дисципліни «Комунікація в менеджменті» може бути використаним у навчальному процесі здобувачами професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти, які навчаються за денною, дистанційною або дуальною формою здобуття освіти, аспірантами, які навчаються за економічними, управлінськими спеціальностями, слухачами курсів підвищення кваліфікації, практиків менеджерів, економістів, маркетологів, аналітиків тощо.

Навчально-методичний посібник з дисципліни «Комунікація в менеджменті», безумовно, буде сприяти підвищенню не лише ефективності підготовки менеджерів, а й їх мотивації щодо отримання нових теоретичних та практичних знань.

Навчально-методичний посібник з дисципліни «Комунікація в менеджменті» підготовлений кандидатом економічних наук, підприємцем, тренером Материнською О.А.

Автор навчально-методичного посібника з дисципліни «Комунікація в менеджменті» висловлює щиру подяку керівництву кафедри, факультету та університету за прогресивність змін, активну громадянську позицію та патріотизм у просуванні розвитку якісної вищої освіти в Україні.

ТЕМА 1. ОСНОВИ СПІЛКУВАННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 1.1. Предмет, об'єкт, функції та завдання комунікаційного менеджменту
- 1.2. Ієрархічна побудова комунікаційної системи
- 1.3. Ділове спілкування. Особливості ділової комунікації
- 1.4. Фактори, що впливають на процеси ділової комунікації

1.1. Предмет, об'єкт, функції та завдання комунікаційного менеджменту

Спілкування - це динамічний процес взаємодії між людьми, який передбачає рівноправну участь кожного з учасників. Цей процес народжує глибокий психічний зв'язок, що проявляється в багатстві взаємодій: обміні думками, ідеями та емоціями, взаємному впливі на погляди, поведінку та світогляд один одного, здатності співпереживати та розуміти внутрішній світ іншої людини. Спілкування – це не просто передача інформації, а складна взаємодія, яка збагачує наш внутрішній світ, зміцнює соціальні зв'язки та сприяє нашому особистісному зростанню.

Це двобічна діяльність, спільний зв'язок між людьми:

- формування та розвиток особистості;
- розвиток суспільства та суспільних відносин;
- соціалізацію особистості;
- створення та розвиток суспільних способів взаємодії людей;
- соціально-психологічну адаптацію людей;
- обмін емоціями;
- навчання, передачу вмінь та навичок;
- обмін інформацією;
- обмін діяльністю;
- формування ставлення до себе, до інших людей і суспільства в цілому.

Як відомо, комунікація (лат. *communicatio*, від *communico* — «роблю спільним, пов'язую, спілкуюсь») — спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями — передбачає обмін інформацією між двома або більше сторонами, на відміну від інформування, де потік інформації є однонаправленим.

Спілкування може реалізовуватися в такій формі:

- міжособистісне спілкування;
- ділове й особисте спілкування;
- комунікація

індивідуально-особистий

Я - Я

Я - МИ

індивідуально-колективний

колективно-суспільний

МИ - МИ

Комунікація – це процес передачі інформації від відправника до одержувача

Комунікацію варто розглядати як багатогранний процес обміну інформацією, ідеями та емоціями, що відбувається за допомогою вербальних (мовні) та невербальних (жести, міміка, інтонація) засобів. Вона є невід'ємною частиною будь-яких взаємовідносин і відіграє ключову роль у формуванні розуміння, довіри та співпраці між людьми. Комунікація дозволяє співробітникам не лише передавати інформацію, але й висловлювати свої думки, почуття та потреби, а також краще розуміти один одного, що сприяє ефективній командній роботі та досягненню спільних цілей.

У турбулентних умовах воєнного часу ефективний комунікаційний менеджмент стає життєво необхідним. Він вимагає від компаній гнучкості та

здатності швидко адаптуватися до постійно мінливого середовища. Завдання комунікаційного менеджера полягає в тому, щоб зберегти позитивний імідж компанії, зміцнити довіру клієнтів, співробітників та партнерів, забезпечити безперебійну роботу бізнес-процесів та мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій.

Ефективна комунікація в цей період дозволяє об'єднати команду, мотивувати співробітників, підтримувати моральний дух і забезпечити стабільність бізнесу..

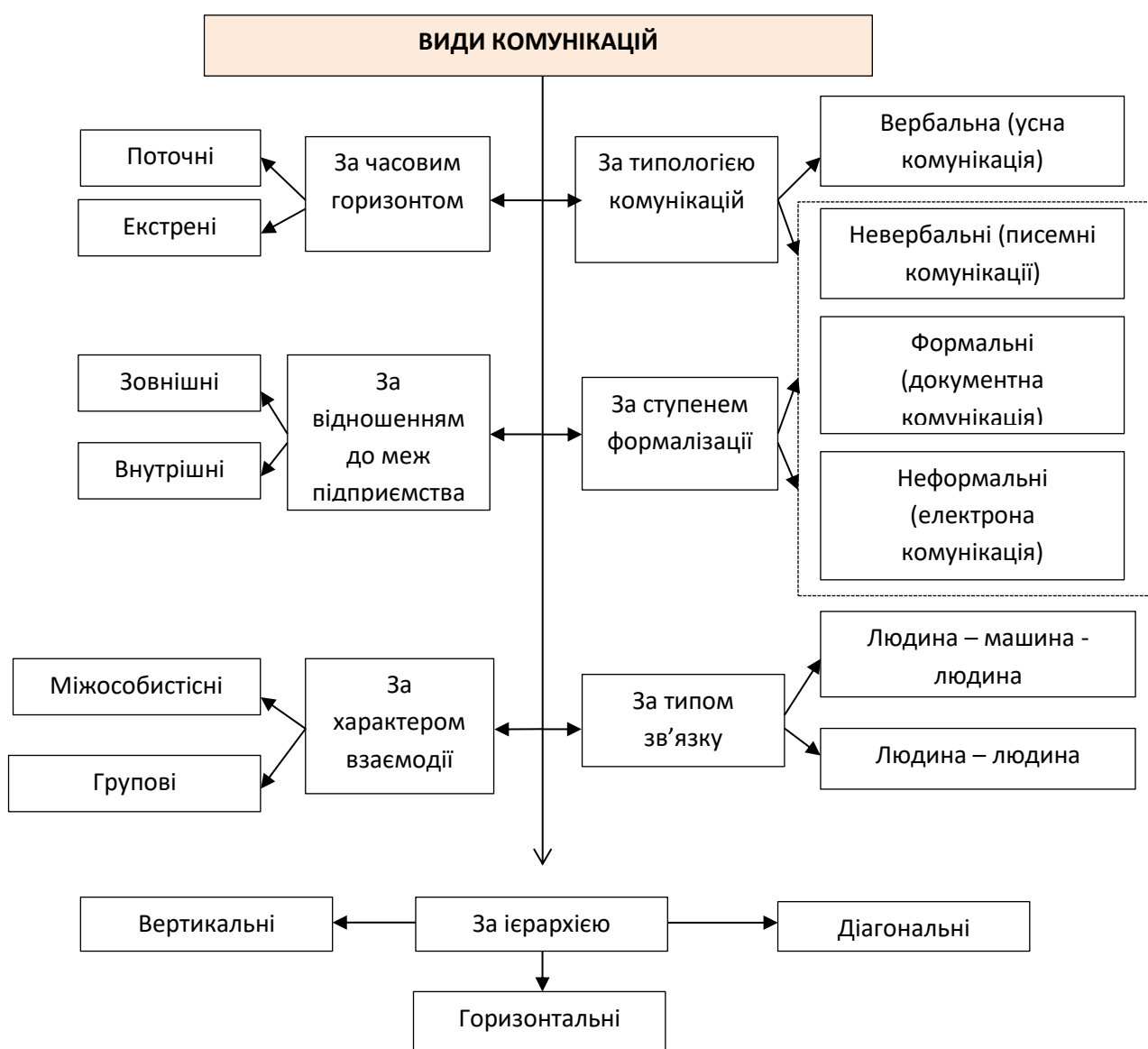


Рис. 1. Класифікація комунікацій за її видами у розрізі процесу управління

Роль комунікацій зростає у глобальному світі та визначає стратегії розвитку організацій. Головне призначення сучасних комунікацій - не просто обмін інформацією або доведення її до різних стейкхолдерів, а забезпечення їх більшого залучення до нових бізнес-процесів, зміна засобів і каналів їх взаємодії, підвищення довіри між ними, зміцнення конкурентоспроможності бізнесу за рахунок нових факторів, тобто, зміна смислового навантаження комунікаційного процесу.

Ефективний менеджмент неможливий без якісної комунікації. Саме інформація є тим інструментом, за допомогою якого керівники можуть впливати на поведінку співробітників, мотивувати їх до досягнення спільних цілей та забезпечувати координацію роботи всіх підрозділів. Від того, наскільки точно і повно керівник передає інформацію своїм підлеглим, залежить якість виконання поставлених завдань. Більш того, ефективна комунікація дозволяє менеджерам своєчасно виявляти проблеми та розробляти ефективні стратегії їх вирішення.

Комунікаційний менеджмент – це динамічна галузь знань, яка досліджує процеси взаємодії всередині організації та між нею і зовнішнім середовищем. Ефективна комунікація є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, оскільки вона впливає на прийняття рішень, мотивацію співробітників, побудову довіри з клієнтами та партнерами, а також формування позитивного іміджу компанії.

Предметом комунікаційного менеджменту є вивчення закономірностей виникнення, розвитку та функціонування комунікаційних процесів в організаціях. Це включає в себе дослідження:

- Структури комунікаційних систем: як інформація передається всередині організації, які канали використовуються, які бар'єри можуть виникати.
- Процесів комунікації: як відбувається обмін інформацією між людьми, які етапи включає цей процес, які фактори впливають на його ефективність.

- Інструментів і технологій комунікації: які засоби використовуються для передачі інформації (усна мова, письмові документи, електронні засоби зв'язку), як вони впливають на ефективність комунікації.

- Ефективності комунікації: як оцінити, наскільки ефективно інформація доноситься до адресата, які показники свідчать про успішність комунікаційних процесів.

Об'єктом комунікаційного менеджменту є взаємодія між організацією та її аудиторіями. У контексті війни це не лише споживачі товарів і послуг, а й інші групи, такі як постраждалі від воєнних дій, військові та державні установи. Важливими також стають медіа та міжнародна спільнота, від яких залежить репутація та підтримка компаній.

Функції комунікаційного менеджменту

Основними функціями комунікаційного менеджменту є:

- Планування комунікацій: розробка стратегії комунікації, визначення цілей, цільової аудиторії, каналів комунікації.

- Організація комунікацій: створення ефективною системи комунікації, розподілення відповідальності, контроль за виконанням комунікаційних планів.

- Координація комунікацій: узгодження дій різних підрозділів організації в процесі комунікації, забезпечення єдиного повідомлення.

- Контроль комунікацій: оцінка ефективності комунікаційних процесів, виявлення проблем і розробка заходів щодо їх усунення.

- Мотиваційна функція — підтримка морального духу працівників у складних умовах.

- Функція кризового управління — розробка й реалізація антикризових комунікаційних стратегій, що включають швидку та адекватну реакцію на будь-які зовнішні виклики, такі як військові дії, інфраструктурні проблеми тощо.

- Функція репутаційного управління — підтримка та захист репутації компанії на тлі нових ризиків, пов'язаних із військовою.

Основні завдання комунікаційного менеджменту полягають у:

- забезпеченні ефективного обміну інформацією - створення умов для швидкого і точного доведення інформації до всіх учасників комунікаційного процесу.

- підвищенні рівня взаєморозуміння - сприяння взаєморозумінню між різними підрозділами організації, а також між організацією і зовнішнім середовищем.

- створенні позитивного іміджу організації - формування сприятливого образу компанії в очах співробітників, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому.

- підвищенні мотивації співробітників - використання комунікації як інструменту мотивації, залучення співробітників до досягнення цілей організації.

- управлінні конфліктами - використання комунікації для запобігання конфліктів або їх вирішення.

- підтримка довіри - в умовах невизначеності дуже важливо підтримувати прозорість та відкритість у комунікаціях як із внутрішніми співробітниками, так і з клієнтами та партнерами.

- адаптація до нових реалій - комунікаційні стратегії мають швидко адаптуватися до змін у соціально-політичному середовищі. Наприклад, під час війни зростає потреба у соціально відповідальних ініціативах, допомагаючи постраждалим, інтеграції соціальних мереж у комунікації.

- кризові комунікації - одне з виконання завдань у період війни – це кризові комунікації, які передбачають вчасне реагування на загрози, розробку сценаріїв виходу з кризових ситуацій та мінімізацію шкоди для репутації бізнесу.

- підтримці інновацій - створення атмосфери, що сприяє обміну ідеями і знаннями, а також впровадженню інновацій.

Комунікація є найважливішим елементом системи управління знаннями та єднальною ланкою в структурі підприємства. Це означає, що ефективно

управління комунікаціями може значно покращити ефективність бізнесу.

Ось декілька ключових аспектів комунікаційного менеджменту в системі управління бізнесом.

Основні аспекти комунікаційного менеджменту

Перелік	Характеристика
<i>Внутрішня комунікація</i>	<ul style="list-style-type: none">Ефективна внутрішня комунікація допомагає забезпечити для усіх членів команди зрозумілість цілей та стратегії підприємства.
<i>Зовнішня комунікація</i>	<ul style="list-style-type: none">Зовнішня комунікація охоплює взаємовідносини з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Ефективна зовнішня комунікація може покращити репутацію підприємства, збільшити лояльність клієнтів та покращити бізнес-результати.
<i>Кризовий комунікаційний менеджмент</i>	<ul style="list-style-type: none">У час криз, таких як фінансові або надзвичайний стан, ефективний комунікаційний менеджмент може допомогти підприємству швидко реагувати на проблеми, мінімізуючи потенційний негативний вплив на бізнес.
<i>Стратегічний комунікаційний менеджмент</i>	<ul style="list-style-type: none">Це процес планування, розробки та реалізації стратегії комунікації, які підтримують цілі та стратегії бізнесу. Це може включати в себе розробку бренду, маркетингових комунікацій, PR-стратегії та ін.

Всі ці аспекти важливі для успішного управління бізнесом і можуть значно покращити його ефективність та продуктивність.

Комунікаційний менеджмент є невід'ємною частиною загального управління організацією. Ефективна комунікація дозволяє підвищити продуктивність праці, поліпшити якість прийнятих рішень, зміцнити позиції компанії на ринку і створити сприятливий клімат в колективі.

Основними складовими процесами комунікації є:

комунікативний, що забезпечує обмін інформацією;

інтерактивний, що регулює взаємодію партнерів в спілкуванні;

перцептивний, що організує взаємосприйняття, самооцінки та рефлексії в спілкуванні

Комунікативний процес включає в себе п'ять елементів:

1. Комунікатор – той, хто передає інформацію.
2. Зміст повідомлення.
3. Спосіб передачі інформації (як вона здійснюється).
4. Аудиторія, або реципієнт – кому призначене повідомлення.
5. Заключний етап спілкування, що дозволяє зрозуміти, відбулася ефективна комунікація.

Комунікація — це технологія

Перетворюючи комунікаційний процес на технологію, ми набуваємо можливості автоматизувати багато рутинних операцій, використовувати спеціальні програмні засоби для аналізу даних та візуалізації результатів. Це дозволяє нам зосередитися на більш творчих та стратегічних завданнях, а також підвищити точність і об'єктивність наших висновків. Крім того,

технологізація комунікацій сприяє підвищенню прозорості та відкритості процесів, що є особливо важливим у сучасному бізнесі.

Комунікація — не те саме, що інформація.

Комунікація — це значно ширше поняття.

Інформація	Комунікація
<ul style="list-style-type: none">• Містить дані чи масиви даних, які можна передати чи оприлюднити.• Має основний елемент — дані.• Може існувати поза конкретною інфраструктурою.	<ul style="list-style-type: none">• Обов'язково передбачає взаємодію.• Формує повідомлення.• Має цільову аудиторію та призначення.

Сучасний підхід до комунікаційного менеджменту робить акцент на цифрових платформах, глобалізації комунікацій та прозорості. У контексті війни ці тенденції набирають нові ваги, значна частина комунікацій перейшла в онлайн-сферу, а глобальне співтовариство змінює важливу роль у підтримці країни й бізнесу.

Таким чином, комунікаційний менеджмент в умовах війни в Україні з'являється нових сенсів і стає інструментом не тільки для підтримки бізнесу, але й для життя та соціальної відповідальності. Бізнес має адаптувати свої стратегії, враховуючи постійно змінені умови, та забезпечити стабільність комунікацій як у американських компаніях, так і із зовнішніми стейкхолдерами.

1.2. Ієрархічна побудова комунікаційної системи

Ієрархічна побудова комунікаційної системи є одним з найпоширеніших типів організації інформаційних потоків в організаціях. Вона базується на принципі підпорядкування, де інформація рухається зверху вниз по ланцюжку командування, а зворотний зв'язок – знизу вгору. Даний тип структури тісно

є директори, відповідальні за окремі напрямки: продажі, виробництво, директор з маркетингу та ін.



Система управління з **мінімальною кількістю керівників середньої ланки**. Рішення в таких типах організаційних систем приймаються переважно лінійними співробітниками з відповідним досвідом і компетенціями.



У цій організаційній структурі генеральний менеджер відповідає за стратегію та розвиток компанії, а керівники підрозділів — за оперативне

управління. Обов'язки, відповідальність і завдання кожного керівника залежатимуть від специфіки бізнесу.



Гібридне рішення, що поєднує дивізійний і матричний типи організаційних систем, їх адаптивність й універсальність основних функцій управління. Мережева структура надає пріоритет співпраці та позитивним стосункам, аніж ієрархії.



Ієрархічна організаційна структура - це традиційна модель управління, яка передбачає чіткий розподіл повноважень та відповідальності між різними рівнями персоналу. Така структура нагадує піраміду, де кожен наступний рівень має більше повноважень та відповідає за управління нижчими рівнями.

Ключові характеристики ієрархічної структури:

- **багаторівнева система управління** - організація поділена на декілька рівнів, починаючи від виконавців на найнижчому рівні і закінчуючи вищим керівництвом. Кожен рівень має свої специфічні завдання та відповідальність.

- **чітко визначені повноваження** - кожен співробітник знає свої обов'язки та межі повноважень. Це дозволяє уникнути дублювання функцій та спрощує процес прийняття рішень.

- **вертикальний ланцюг командування** - кожен співробітник підпорядкований своєму безпосередньому керівнику, а той, у свою чергу, вищому керівнику. Така система забезпечує чітку підзвітність та координацію дій.

- **вертикальний потік інформації** - основний напрямок руху інформації в ієрархічній структурі - зверху вниз. Керівництво формує стратегію та завдання, які потім передаються на виконання нижчим рівням.

- **обмежена горизонтальна комунікація** - співробітники різних відділів мають обмежені можливості для взаємодії, що може уповільнювати процес прийняття рішень та знижувати ефективність роботи.

Існує п'ять **основних каналів, спрямованих вниз**:

1. Інструкції по виконанню робіт (у вигляді технічних умов, технічних завдань, керівництв по навчанню, проведення занять по навчанню на робочому місці). Мета – пояснити як має виконуватися завдання.

2. Логічне обґрунтування робіт інформує працівників про те, як їх завдання логічно пов'язані із іншими роботами в організації. Погіршується внаслідок розширення спеціалізації.

3. Комунікації по роз'ясненню політики та методики – правила та переваги, що забезпечує їх роботодавець (підвищення заробітної плати при зростанні стажу).

4. Зворотний зв'язок (повідомлення працівників про виконання ними роботи. Щоденно, на основі атестації).

5. Переконавальна комунікація – спрямована на підтримку певного завдання всіма членами організації (всі працівники мають брати участь в донорській кампанії).

Ефективна комунікація в організації – це життєво важливий процес, який забезпечує безперервний потік інформації від виконавців до керівництва. Саме через канали комунікації вищі ешелони отримують детальну картину того, що відбувається на всіх рівнях компанії, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Цей інформаційний рух можна уявити як рух по вертикалі, від нижчих щаблів організаційної структури до вищих. Завдяки цьому керівництво завжди в курсі:

- **індивідуальних досягнень** - які конкретні завдання виконав кожен співробітник;
- **командних результатів** - яких успіхів досягли підрозділи;
- **проблемних питань** - з якими труднощами стикаються працівники на своїх робочих місцях;
- **потреб у ресурсах** - які додаткові ресурси необхідні для ефективнішої роботи;
- **ініціатив** - які пропозиції щодо вдосконалення процесів висувають співробітники;
- **самооцінки** - як працівники оцінюють власну ефективність;
- **потреб у змінах** - які аспекти організаційної політики та практики потребують коригування.

Таким чином, канали комунікації слугують своєрідним «барометром» організації, дозволяючи виявляти потенційні проблеми на ранніх стадіях та вносити необхідні зміни. Регулярний і прозорий обмін інформацією між усіма рівнями організації сприяє підвищенню залученості співробітників, зростанню ефективності та досягненню стратегічних цілей компанії.

Переваги ієрархічної системи

- Чітка структура - визначені ролі і відповідальність кожного співробітника.
- Дисципліна - суворе дотримання правил і процедур.
- Ефективність управління - можливість швидкого реагування на зміни завдяки централізованому управлінню.

Недоліки ієрархічної системи

- затримки в передачі інформації - чим довша ієрархічна ланка, тим більше часу потрібно для передачі інформації.
- спотворення інформації - при передачі інформації зверху вниз або знизу вгору можливі спотворення її змісту.
- обмежена участь співробітників - співробітники нижчих рівнів можуть відчувати себе відстороненими від процесу прийняття рішень.

➤ Бюрократизм - можливе надмірне забюрократизування процесів, що гальмує розвиток організації.

Умови ефективного функціонування ієрархічної системи

- чітке визначення ролей і відповідальності. Кожен співробітник повинен знати свої обов'язки і до кого звертатися з питаннями.
- регулярні комунікації. Необхідно проводити регулярні наради, збори, щоб забезпечити своєчасний обмін інформацією.
- відкритість до зворотного зв'язку. Співробітники повинні мати можливість висловлювати свою думку і пропонувати свої ідеї.
- гнучкість. Ієрархічна система повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В сучасному динамічному світі, особливо в умовах кризи, як-от війна в Україні, ефективна комунікація є одним із ключових факторів успіху будь-якої організації. Ієрархічна модель, незважаючи на свою традиційність, продовжує бути актуальною і вимагає адаптації до нових умов.

Ієрархічна побудова комунікаційної системи – це традиційний підхід до організації інформаційних потоків в організації, який базується на принципі підпорядкування. Вона відображає формальну організаційну структуру і передбачає чіткий розподіл повноважень та відповідальності між різними рівнями управління.

Сучасні тенденції в ієрархічній побудові комунікацій

- децентралізація - передача частини повноважень на нижчі рівні управління.
- горизонтальні комунікації - розвиток горизонтальних зв'язків між підрозділами для обміну інформацією і координації дій.
- використання інформаційних технологій - широке застосування електронної пошти, відеоконференцій для покращення комунікації.
- фокус на співпраці - заохочення співробітників до спільного вирішення задач і обміну досвідом.

В умовах сучасного бізнесу, де інформація є стратегічним ресурсом, здатність ефективно передавати, сприймати та обробляти повідомлення на всіх рівнях організації стає одним з ключових факторів конкурентоспроможності.

У порівнянні з повсякденним спілкуванням, комунікації в рамках компанії мають більш структурований і формалізований характер. Це пов'язано з тим, що вони зачіпають широкий спектр питань, від стратегічного планування до операційної діяльності, і залучають різноманітних учасників: від топ-менеджерів до рядових співробітників. Саме тому менеджери на всіх рівнях організації відіграють активну роль у стимулюванні та підтримці комунікаційних процесів. Відповідальність за ефективну організацію комунікацій у компанії значно вища, ніж у особистому спілкуванні.

Характерні риси організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії



Ієрархічна побудова комунікаційної системи є ефективним інструментом управління в багатьох організаціях. Однак, для досягнення максимальної ефективності необхідно враховувати її недоліки і поєднувати її з іншими типами комунікацій (наприклад, горизонтальними, мережевими). Сучасні тенденції свідчать про те, що ієрархічні системи стають більш гнучкими і адаптивними, щоб відповідати вимогам динамічного бізнес-середовища.

1.3. Ділове спілкування. Особливості ділової комунікації

Ділові комунікації – це не просто обмін інформацією, а складний процес, який формується під впливом багатьох факторів, включаючи існуючі соціальні норми, корпоративну культуру, особистісні особливості учасників комунікації, а також загальний контекст бізнесу. Зовнішнє середовище, в якому відбувається комунікація, виступає своєрідним фільтром, через який проходять всі наші взаємодії. Саме тому ми часто спостерігаємо, як одні і ті ж слова можуть сприйматися по-різному в різних ситуаціях і культурах.

Перебуваючи у зовнішньому середовищі, вони, у свою чергу, утворюються навколо норм права, створюючи виконанням або невиконанням цих норм як правову культуру, так і ділову культуру. Але для ефективного застосування законів на практиці потрібен і зворотний процес - корисні стандарти поведінки, які складаються в практичній діяльності, що повинні оформлятися у вигляді правових норм. Тоді буде формуватися правова частина механізму, стимулюючого, який спонукає до закріплення етичних норм у діловій практиці.

Ділове спілкування є невід'ємною частиною будь-якої діяльності, особливо в бізнесі. Воно визначає успіх переговорів, побудову міцних партнерських відносин та формування позитивного іміджу компанії. В умовах сучасної України, яка переживає складний період трансформацій, ділове спілкування набуває особливої актуальності.

Спосіб, яким ми спілкуємося один з одним, фундаментально впливає на атмосферу в колективі. Від того, чи панує в команді тепла, довірлива атмосфера, чи навпаки, відчувається холодність і байдужість, безпосередньо залежить рівень задоволеності співробітників та ефективність їхньої роботи.

Ефективна комунікація – це не просто обмін інформацією. Це складний процес, що вимагає узгодженості дій, взаєморозуміння та врахування індивідуальних особливостей кожного члена команди. Адже саме від того, наскільки точно ми розуміємо один одного, залежить не лише досягнення

спільних цілей, а й здатність створювати середовище, в якому кожен співробітник відчуває себе цінним та мотивованим.

Управлінець, як лідер команди, відіграє ключову роль у формуванні такого середовища. Його вміння будувати діалог, мотивувати та надихати підлеглих є запорукою успіху всього колективу. Ефективне управлінське спілкування – це не просто передача завдань та контролювання їх виконання. Це двосторонній процес, який передбачає не лише інформування підлеглих, а й активне слухання їхніх думок та пропозицій, надання зворотного зв'язку, а також створення атмосфери, в якій кожен співробітник має можливість розвиватися та реалізувати свій потенціал.

Особливості ділової комунікації в сучасній Україні

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за рамки певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їх внутрішній світ.

Для того, щоб побудувати довготривалі та довірливі відносини з партнерами, необхідно враховувати не лише їхні бізнес-інтереси, а й культурні особливості, менталітет та цінності. Кожна компанія має свою унікальну корпоративну культуру, яка впливає на стиль її роботи, прийняття рішень та

взаємодію з іншими компаніями. Тому перед початком співпраці варто ретельно вивчити потенційного партнера, зрозуміти його особливості та адаптувати свою комунікаційну стратегію. Це допоможе уникнути непорозумінь, побудувати довіру та досягти взаємовигідних результатів

Протягом останнього десятиліття правила внутрішньої комунікації докорінно змінилися. Потужний розвиток комунікаційних засобів, глобалізація інформаційного простору, розмиття меж work-life balance продиктували нові умови для побудови внутрішнього діалогу з командою.

Одним із переломних моментів комунікаційної політики стала пандемія, яка буквально змусила весь світ сидіти вдома. Оговтавшись від шоку й опанувавши дистанційні комунікативні інструменти раптом виявилось, що такий формат роботи може бути зручним не лише для інтровертів. Тепер межі робочого й особистого, коли працювати можна з дивану у вітальні, стали ще більш розмитими.

Змінило внутрішню комунікацію і повномасштабне вторгнення росії. Комунікація стала менш формальною, більш чуйнішою та більш відкритою. Тепер індивідуальні запити колег не сприймаються як примха чи особливе ставлення, а є нагодою вберегти цінного працівника, допомогти йому впоратися з емоційними, психологічними чи навіть безпековими викликами, спровокованими війною. За загальним правилом, комунікаційні політики спростилися, стали менш суворими, офісна атмосфера – більш неформальною, а спілкування в офісному житті, об'єднане спільним ворогом, потеплішало. А ще, люди почали більше цінувати свій час – це також вплинуло на робочі комунікації.

Управління людьми – це мистецтво, а комунікація – його інструмент. Для менеджера, який прагне досягти високих результатів, здатність ефективно спілкуватися є не менш важливою, ніж професійні знання. Адже саме через спілкування передаються завдання, формуються стратегії, вирішуються конфлікти і мотивується персонал. Майстерне володіння комунікативними навичками дозволяє менеджеру не тільки донести свою точку зору до

підлеглих, але й вислухати їхні думки, залучити їх до процесу прийняття рішень та створити атмосферу взаємної поваги. В результаті, команда працює злагоджено, а організація досягає поставлених цілей.

Ділова комунікація – це насамперед процес, що регулює офіційно-ділові відносини у ході яких відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення конкретної мети або вирішення певної проблеми. Цей процес пов'язаний із міжособистісним та організаційним спілкуванням менеджера при передачі інформації як усередині організації, так і у зовнішнє середовище.

Для проведення дієвої ділової комунікації головним є розуміння того, що для ефективною реалізації цілей взаємодії потрібно правильно організувати проведення комунікацій, досягаючи при цьому атмосфери довіри, співробітництва та взаєморозуміння. Результативність комунікацій в організації в цілому визначають трьома аспектами: відкритістю менеджера; рівнем усвідомлення менеджером цінності і необхідності комунікацій з персоналом; кваліфікованістю і досвідченістю менеджера з комунікацій, що володіє сучасними ресурсами.

В умовах повномасштабної війни, яку переживає Україна, усі сфери нашого життя зазнали суттєвих змін. Особливо гостро ці зміни відчуються у сфері міжособистісних відносин, що, безперечно, впливає на бізнес-комунікацію. Сьогодні ефективна комунікація в організації – це не просто засіб обміну інформацією, а потужний інструмент, який допомагає підтримувати моральний дух співробітників, зміцнювати довіру клієнтів та забезпечувати безперебійну роботу бізнесу в складних умовах.

Основними викликами для ділової комунікації в Україні є:

- мовний бар'єр - не всі українці володіють іноземними мовами на достатньому рівні, що може ускладнювати міжнародне співробітництво.
- недовіра - політична ситуація в країні може впливати на рівень довіри між партнерами.

- неформальність - часто ділове спілкування в Україні має неформальний характер, що може бути незвичним для представників інших культур.

- відсутність чітких правил - у багатьох українських компаніях відсутні чіткі правила ділового етикету, що може призводити до непорозумінь.

Сучасний підхід до ділової комунікації в Україні:

- ✓ культурна компетентність. Важливо розуміти і поважати культурні особливості співрозмовника.
- ✓ гнучкість. Готовність адаптуватися до змін і нестандартних ситуацій.
- ✓ орієнтація на результат. Чітке формулювання цілей і ефективна комунікація для їх досягнення.
- ✓ використання сучасних технологій. Активне використання цифрових інструментів для спілкування.
- ✓ будівництва довгострокових відносин. Фокус на створенні довіри і взаєморозуміння з партнерами.

Для подолання цих викликів ділове спілкування повинні адаптуватися до нових реалій війни. Ось кілька ключових рішень:

1. Оперативність і технологічні інструменти

- Використання цифрових платформ і технологій (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet) для підтримки безперервної комунікації навіть в умовах перебоїв у фізичній інфраструктурі.
- Перехід на резервні канали зв'язку, такі як супутникові системи або мобільні додатки для миттєвих повідомлень.

2. Емоційний інтелект і підтримка

- У кризових ситуаціях важливо виявляти емпатію та підтримку під час ділових розмов. Психологічна підтримка працівників, відкриті проблеми обговорення, що стосуються безпеки, можуть знизити рівень стресу.
- Організація тренінгів із розвитку навичок стресостійкості та кризових комунікацій.

3. Прозорість і довіра

- Важливо підтримувати відкритість і прозорість у комунікаціях. Це стосується як внутрішніх співробітників, так і зовнішніх партнерів. Чесне інформування про поточний стан справ та плани компанії допоможуть зберегти довіру та підтримку.

- Регулярні внутрішні оновлення від керівництва щодо стану бізнесу та заходів, які здійснюються для забезпечення безпеки співробітників і безперервності діяльності.

4. *Культурна гнучкість у міжнародному спілкуванні*

- Для роботи з іноземними партнерами важливо розуміти культурні особливості та адаптувати свої комунікації до них. Це може включати вивчення маркетингу ділового спілкування, мовних аспектів та потреб міжнародного ринку.

- Використання професійних перекладачів або інтеграція спеціальної програми для автоматичного перекладу під час міжнародних зустрічей.

5. *Кризові комунікації*

- Важливо мати розроблені сценарії для кризових ситуацій, які стосуються не тільки безпеки, але й ділової активності. Наприклад, передбачені плани дій на випадок перебоїв у поставках, проблеми із платежами або зміни правових умов.

- Створення команд швидкого реагування, які були зайняті кризовими комунікаціями, забезпечуючи оперативний обмін повідомленнями та ухвалення рішень.

Ділове спілкування в умовах війни вимагає більшої гнучкості, емпатії та використання технологічних інструментів для подолання перешкод. Важливо, щоб бізнеси адаптувалися до нових умов, зберігали відкритість і надавали підтримку своїм працівникам та партнерам, забезпечуючи ефективність комунікацій і стійкість у кризових умовах.

1.4. Фактори, що впливають на процеси ділової комунікації

У сучасних умовах, особливо в Україні, де бізнес та управління стикаються з численними викликами, процеси ділової комунікації набувають особливої важливості. Ефективна комунікація є ключем до успішного ведення бізнесу, побудови міцних партнерських відносин та вирішення складних завдань.

Фактори, що впливають на процеси ділової комунікації:

- статус учасників ділової комунікації (нерідко учасник представляє конкретну організацію, співтовариство або навіть країну, націю);
- історія ділових відносин (відносини можуть мати характер партнерства, суперництва, залежності, довгострокової співпраці);
- особиста характеристика учасників ділової комунікації (рівень освіти, особливості мови, зовнішність);
- формат процесу взаємодії (рівень офіційності).

Основними факторами зовнішнього впливу на процеси ділової комунікації в Україні є:

- політична нестабільність - політичні зміни, вибори, соціальні протести створюють невизначеність і можуть впливати на довіру між партнерами, ускладнюючи комунікацію.
- економічна ситуація - економічні кризи, інфляція, девальвація валюти впливають на психологічний стан учасників комунікації, можуть призводити до непорозумінь та конфліктів.
- законодавство - зміни в законодавстві, особливо у сфері бізнесу, можуть вимагати постійного оновлення знань та адаптації комунікаційних стратегій.
- технологічний розвиток - швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, змінює способи комунікації та вимагає нових навичок.
- глобалізація - інтеграція української економіки в світову вимагає знання іноземних мов та особливостей ведення бізнесу в різних країнах.

До внутрішніх факторів варто віднести:

- корпоративна культура: цінності, норми поведінки, стиль управління в компанії значно впливають на характер комунікації.
- організаційна структура: централізована або децентралізована структура, кількість рівнів управління впливають на швидкість прийняття рішень та ефективність комунікації.
- кваліфікація співробітників: рівень освіти, досвід, знання мов співробітників безпосередньо впливають на якість комунікації.
- психологічний клімат: атмосфера в колективі, рівень довіри між співробітниками впливають на відкритість і ефективність комунікації.
- стиль керівництва: авторитарний, демократичний або ліберальний стиль керівництва визначає характер взаємодії між керівником і підлеглими.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. Який з перелічених елементів НЕ є предметом вивчення комунікаційного менеджменту?

- а) Структура комунікаційних систем
- б) Процеси комунікації
- в) Психологічні особливості особистостей, які беруть участь у комунікації
- г) Ефективність комунікації

2. Що є основним завданням комунікаційного менеджменту?

- а) Збільшення кількості комунікаційних каналів в організації
- б) Забезпечення ефективного обміну інформацією
- в) Зменшення кількості неформальних комунікацій
- г) Контроль за змістом усіх повідомлень в організації

3. Яка з наведених функцій НЕ відноситься до функцій комунікаційного менеджменту?

- а) Планування комунікацій
- б) Організація виробництва

в) Координація комунікацій

г) Контроль комунікацій

4. Яка з характеристик НЕ є характерною для ієрархічної системи комунікації?

а) Вертикальні комунікації

б) Формальні канали

в) Децентралізація

г) Централізація

5. Який з недоліків характерний для ієрархічної системи комунікації?

а) Швидке поширення інформації

б) Зменшення кількості помилок в передачі інформації

в) Спотворення інформації при передачі

г) Відсутність необхідності в контролі

6. Який з принципів є важливим для ефективного функціонування ієрархічної системи?

а) Відсутність зворотного зв'язку

б) Жорсткий контроль за всіма комунікаціями

в) Чітке визначення ролей і відповідальності

г) Максимальна свобода дій для кожного співробітника

7. Яка з характеристик НЕ є характерною для ділового спілкування?

а) Точність і лаконічність

б) Емоційність і експресивність

в) Офіційний стиль

г) Логічність і послідовність

8. Який з елементів НЕ є важливим для успішного ділового спілкування?

а) Здатність слухати

б) Вміння висловлювати свої думки чітко і ясно

с) Вміння маніпулювати співрозмовником

г) Вміння встановлювати контакт

9. Який з факторів НЕ впливає на процеси ділової комунікації?

а) Культурні відмінності

б) Погода

в) Стать співрозмовників

г) Соціальний статус співрозмовників

10. Який з факторів може створити бар'єр в діловому спілкуванні?

а) Спільна мова

б) Відсутність довіри

в) Спільні інтереси

г) Позитивний досвід попереднього спілкування

ТЕМА 2. ПРОЦЕС ТА ВИДИ КОМУНІКАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Комунікаційний процес. процес: руху інформації

2.2. Ділова розмова у комунікаційному управлінні

2.3. Неформальний комунікативний менеджмент

2.1. Комунікаційний процес. процес: руху інформації

Спілкування – це не просто обмін інформацією, а й потужний інструмент для глибокого пізнання інших людей. Воно дозволяє зазирнути за фасади, виявити не лише поверхневі думки та переконання, а й глибинні мотиви, які керують поведінкою наших співрозмовників. Саме тому, щоб побудувати ефективну стратегію взаємодії, як у бізнесі, так і в будь-якій іншій сфері життя, необхідно ретельно аналізувати особистісні особливості кожного учасника діалогу.

Як зазначав Генріх Гейне, справжнє пізнання іншої людини – це тривалий і постійний процес, який потребує часу та глибокого занурення у спілкування. Чим більше ми спілкуємося з людиною, тим краще розуміємо її внутрішній світ, її цінності та пріоритети. Це, в свою чергу, дозволяє нам більш точно оцінити її потенціал і знайти спільні інтереси.

Взаємопізнання – це не просто цікавість, а необхідна умова для успішної співпраці. Воно дозволяє нам адаптуватися один до одного, знаходити компроміси та будувати міцні партнерські відносини. Крім того, спілкування – це процес взаємного впливу. Ми не лише пізнаємо один одного, але й формуємо один одного. Саме тому вибір співрозмовника є таким важливим рішенням, яке може значно вплинути на наше життя.

Комунікаційний процес – це динамічна взаємодія між двома або більше суб'єктами, яка передбачає передачу та сприйняття інформації. У сучасному світі, де інформація є одним з найцінніших ресурсів, розуміння цього процесу є критично важливим для ефективної взаємодії людей, організацій та суспільства в цілому.

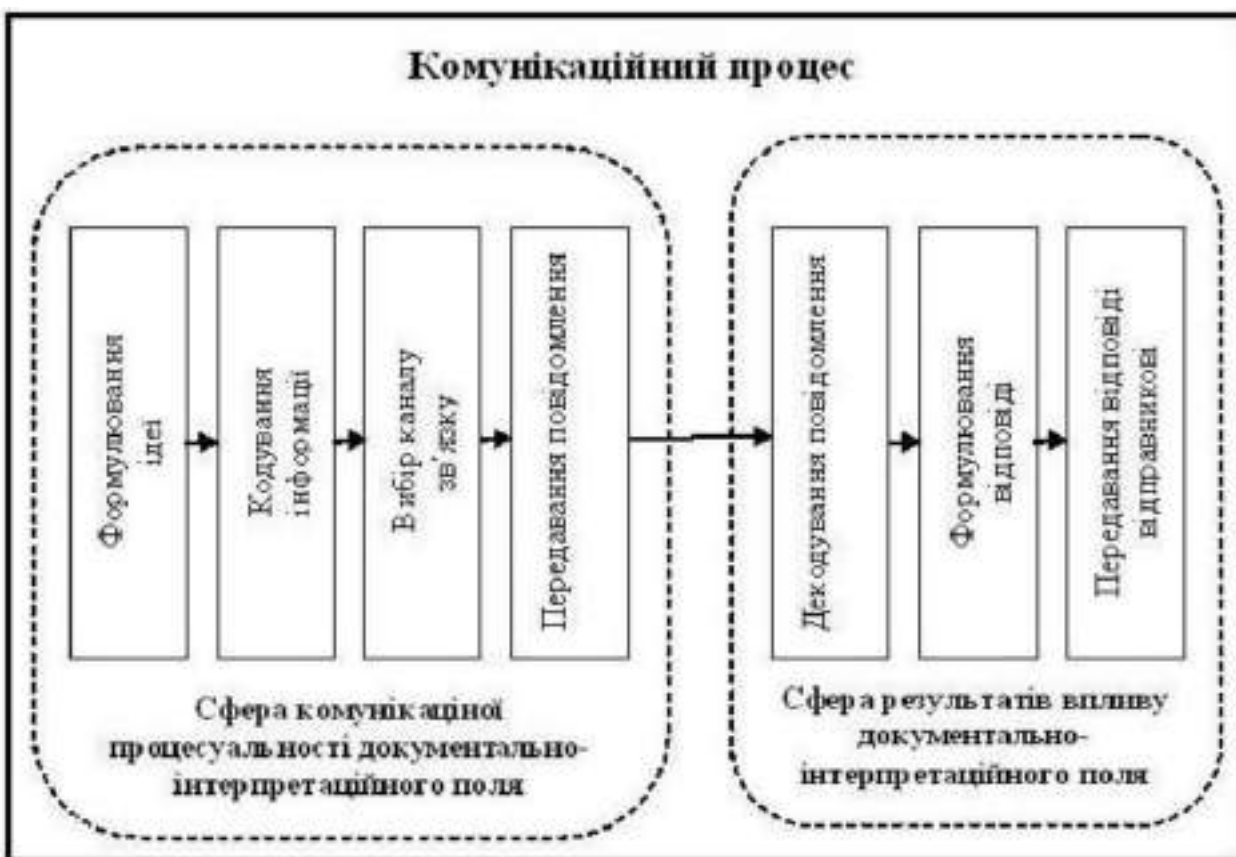
Взаємообмін інформацією (процес комунікації, акт комунікації) є складним процесом, який утворюють такі структурні елементи:

- а) відправник інформації — суб'єкт, який формує зміст, структуру інформації, що передається;
- б) інформація — повідомлення, закодоване за допомогою символів;
- в) кодування — подача інформації, яку прагне донести її відправник до одержувача у зрозумілих для нього кодах (символах), тобто у словах усної і писемної мови (лексика, темп, стиль мови), візуальних образах (людей, предметів тощо) та їх рухах, запахах і звуках (мелодія, інтонація, тембр голосу, модуляція), кольорі, жестах (статус, ставлення до чого-небудь);
- г) канал зв'язку — засоби комунікації;

г) декодування — переклад інформації мовою одержувача, що залежить від його сприйняття, здатності розрізняти й інтерпретувати коди, які використовують для передавання інформації;

д) одержувач — особа (група осіб), яка приймає інформацію та виявляє відповідну реакцію, що визначає результативність комунікації.

Комунікаційний процес - це динамічна взаємодія між учасниками, яка передбачає кодування, передачу, декодування та інтерпретацію повідомлень. Це не просто передача інформації, а спільна діяльність, що вимагає активної участі обох сторін.



Основні елементи комунікаційного процесу

1. комунікатор - той, хто ініціює та передає інформацію.
2. повідомлення - інформація, що передається.
3. канал – середовище, через яке передається повідомлення (мова, письмо, електронні засоби тощо).
4. одержувач - той, хто сприймає повідомлення.

5. зворотний зв'язок - реакція одержувача на повідомлення, яка дозволяє комунікатору оцінити ефективність передачі інформації.

6. шум - будь-які перешкоди, що спотворюють або перешкоджають передачі повідомлення.

Дані є частиною як інформаційного, так і комунікаційного процесу. Водночас інформування є лише частиною комунікацій. Нижче наведено спрощену модель, за якою працює комунікація.



Сучасний комунікаційний процес характеризується ключовими ділянками особливостей, які відображають зміни в технологіях, соціальній поведінці та бізнес-практиках. Особливості комунікаційного процесу сучасного світу є:

✓ Цифрова трансформація: розвиток інформаційних технологій призвів до появи нових каналів комунікації (соціальні мережі, месенджери, відеоконференції тощо), що значно розширило можливості для обміну інформацією.

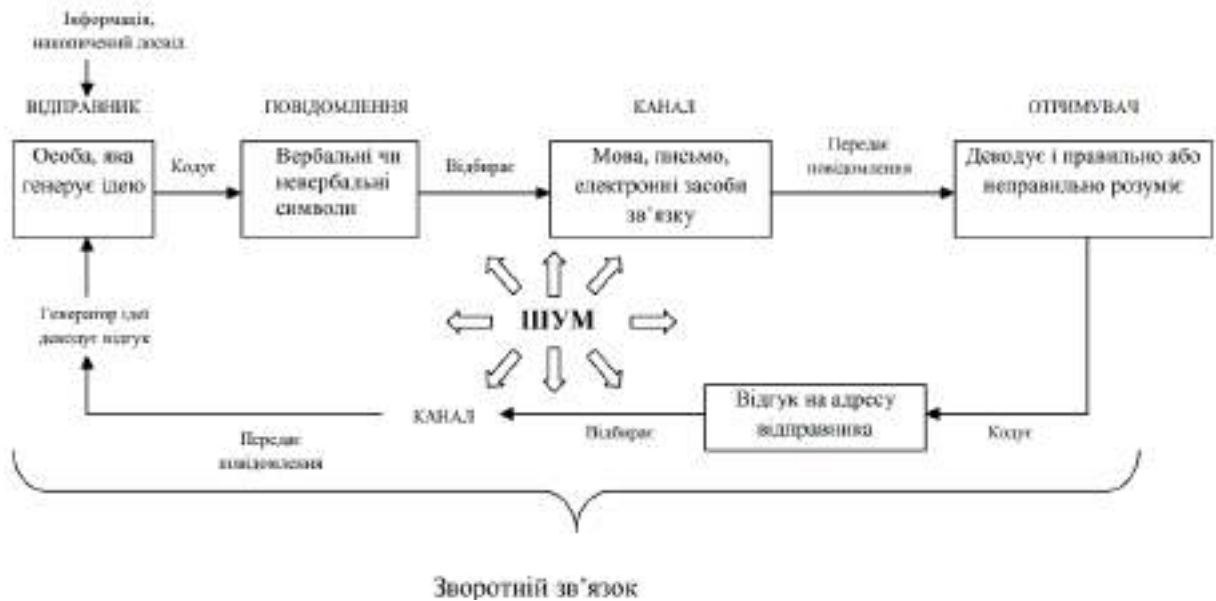
✓ Глобалізація: світ став більш взаємопов'язаним, що вимагає розуміння культурних особливостей і різноманітності мов.

✓ Інформаційне перевантаження: сучасна людина стикається з величезним потоком інформації, що ускладнює виділення важливого і фільтрацію шуму.

✓ Інтерактивність: сучасні комунікації стали більш інтерактивними, що дозволяє встановлювати міцніші зв'язки між людьми і організаціями.

✓ Мобільність: можливість спілкуватися в будь-який час і в будь-якому місці завдяки мобільним пристроям.

Схема комунікаційного процесу



Фактори, що впливають на ефективність комунікаційного процесу:

- ✓ Ясність і лаконічність повідомлення - чітке формулювання думки, використання зрозумілої мови.
- ✓ Вибір каналу комунікації - вибір оптимального каналу залежить від мети спілкування, аудиторії та контексту.
- ✓ Зворотний зв'язок - важливість отримання зворотного зв'язку для уточнення інформації та усунення непорозумінь.
- ✓ Культурні особливості - врахування культурних відмінностей під час спілкування з представниками різних країн.
- ✓ Емоційний інтелект - здатність розуміти і управляти своїми емоціями, а також емоціями інших людей.
- ✓ Невербальна комунікація - мова тіла, міміка, жести можуть доповнювати або суперечити вербальному повідомленню.

2.2. Ділова розмова у комунікаційному управлінні

Ділова розмова є одним з найпоширеніших і найважливіших інструментів ділового спілкування. Від того, наскільки ефективно ви ведете такі розмови, залежить успіх ваших переговорів, презентацій, співбесід та інших ділових контактів. У цьому розділі ми розглянемо основні аспекти

ділової розмови, надамо практичні поради та допоможемо вам розвинути навички ефективного спілкування.

Основними етапами ділової розмови є:

1. Підготовка:

- Визначення мети - чого ви хочете досягти цією розмовою?
- Аналіз співрозмовника - які його інтереси, позиція, сильні та слабкі сторони?
- Розробка плану - складіть структуру розмови, визначте ключові тези та аргументи.

2. Початок розмови:

- Встановлення контакту - привітання, створення доброзичливої атмосфери.
- Представлення себе - коротка, чітка презентація.
- Формулювання мети - чітко сформулюйте, чого ви хочете досягти.

3. Основна частина:

- Обмін інформацією - викладіть свою точку зору, аргументуйте її.
- Слухання - уважно слухайте співрозмовника, не перебивайте.
- Задавайте питання - задавайте уточнюючі питання, щоб краще зрозуміти позицію співрозмовника.

4. Закінчення розмови:

- Підведення підсумків - підсумуйте основні досягнення розмови.
- Визначення наступних кроків - сформулюйте конкретні дії, які необхідно виконати.
- Прощання - висловте подяку за розмову.

Навички ефективного ведення ділової розмови:

• **активне слухання.** Уважно слухайте співрозмовника, не перебивайте, задавайте уточнюючі питання.

• **ясна і чітка мова.** Використовуйте просту і зрозумілу мову, уникайте жаргону.

- **емпатія.** Ставте себе на місце співрозмовника, намагайтеся зрозуміти його почуття і точку зору.

- **управління емоціями.** Зберігайте спокій і впевненість навіть у складних ситуаціях.

- **невербальна комунікація.** Ваша поза, жести, міміка можуть багато розповісти про вас.

- **уміння вести переговори.** Вміння знаходити компроміси і досягати взаємовигідних рішень.

Безперечно, що задля досягнення цілей ділового спілкування передусім потрібно набратися терпіння і вислухати якомога більше побажань та аргументів співрозмовника й лише після цього розкривати свої карти й «валізи» з власними пропозиціями. Тому насамперед потрібно бути хорошим слухачем, щоб своєю увагою надихати співрозмовника на розповідь

Модель процесу комунікації



Ділові наради проводяться майже в кожній організації. Необхідність наради пов'язана з проблемою обміну актуальною інформацією і виробленням колективного рішення з того чи іншого питання. Нарада може проводитися як в рамках однієї організації (співробітники, керівництво), так і в рамках співпраці між різними людьми і організаціями. Підсумком наради, як правило, стає вироблення конкретного рішення. Нарада як спосіб колективного

прийняття рішення має ряд переваг: колективне мислення, зміцнення ділової (корпоративної) культури, можливість виявлення творчого потенціалу учасників наради тощо. Нерідко в діловому світі використовуються інші назви даної форми ділового спілкування (збори, рада, засідання). Особливо затребувана наявність ділових нарад в той момент, коли керівнику потрібно почути різні погляди на шляхи вирішення проблеми, або коли для прийняття колективного рішення необхідно врахувати думки всіх зацікавлених сторін.

Нарада проводиться в офіційній формі і нерідко супроводжується протоколом, де фіксується і хід дорадчого процесу, прийняті рішення. Крім того, в протоколі зазначаються дата проведення наради, найменування організації, учасники наради (включаючи головуючого і секретаря). Текст протоколу наради складається за встановленою формою з обов'язковим включенням абзаців з найменуванням «слухали» і «постановили».

Види ділових нарад:

- вільна нарада (нерегламентоване обговорення будь-яких питань);
- дискусійна нарада (обмін протилежними думками);
- сегрегативна нарада (озвучування запланованих доповідей);
- автократична нарада (опитування думок керівником);
- диктаторська нарада (монологічне мовлення керівника, що супроводжується «роздачею» вказівок).

Переговори – це процес, який постійно супроводжує нас по життю. Але хоча це явище відбувається щодня, вести їх на ділі дуже нелегко: це справжнє комунікативне мистецтво.

Ділові переговори припускають ділове спілкування двох або більше сторін, метою якого є досягнення угоди з якого-небудь питання. Незважаючи на те, що сторони нерідко мають протилежні думки і різні позиції, вони прагнуть досягти домовленості, знайти конструктивне рішення взаємної проблеми, уникнути конфлікту. Ділові переговори починаються з уточнення інтересів сторін, потім переходять до основної стадії обговорення і закінчуються досягненням домовленостей. В результаті переговорів може

бути підписаний договір або досягнуто згоди, розроблена конвенція або складено протокол про подальші наміри.

Стиль ведення переговорів зазвичай визначається залежно від ступеня твердості і гнучкості, які проявляються учасниками процесу. Чи буде стиль переговорів пов'язаний з досягненням принципової ясності питання або ж він спочатку буде орієнтований на дріб'язкові причіпки до форми і протоколу? Все це не порожні питання, бо стильові метання в ході переговорів, раптові зміни поведінки (від жорсткого пресингу до беззастережної поступливості) говорять про недоброякісність позиції, невпевненості в собі і неврівноваженості парламентаря, його ділової та етикетної неписьменності та професійної некомпетентності.

Стратегія жорсткого пресингу ставить метою перемогти у що б то не стало, за всяку ціну і будь-якими методами. Другій стороні відводиться роль беззастережної поразки. Будучи жорсткою, авторитарною по стилю ведення переговорів, ця стратегія використовує в якості методів тиск, агресію, жорстку критику, нав'язування власної точки зору як єдино правильною і навіть приниження супротивника. Результатом завжди стають зіпсовані відносини, які неминучі при повній перемозі однієї сторони й повної поразки іншої.

Стратегія взаємних компромісів спирається на взаємні поступки. Метою стає пошук взаємоприйняттого конструктивного рішення. Кожен учасник усвідомлює свої слабкі сторони і готовий визнати силу аргументації супротивної сторони (якщо такі аргументи знаходяться). Тон спілкування довірчий і гнучкий; в якості методів використовуються різні комунікативні техніки і прийоми (спільні мозкові штурми, дискусії, напрацювання спільних підходів та ін.). Проте результат переговорів може бути як сприятливий (спільне вирішення проблеми), так і не дуже (проблема іноді заганається всередину, сторони йдуть на поводу у своїх компромісів, а рішення приймається половинчате, яке не влаштовує по-справжньому жодну зі сторін).

Переговори – життєва реальність

1. Ніколи не сумнівайтеся в успіху.
2. Ретельно готуйтеся до переговорів.
3. Ставте мету.
4. Створіть ефект несподіванки.
5. Грайте емоціями.
6. Зробіть пропозицію і підіть.
7. Беріть з собою на переговори свою людину, а краще двох.
8. Обирайте правильне місце.
9. Аналізуйте проміжні результати
10. Завжди думайте про інтереси обох сторін.

1. Спрямованість на результат
2. Дроблення на частини
3. Компроміс, там, де він можливий
4. Більше інформації - сильніша переговорна позиція
5. Уміння слухати і ставити запитання
6. Розширюйте поле переговорів
7. Дійте в рамках повноважень
8. Вмійте вчасно зупинитися і сказати «ні»
9. Відновлюйте переговорний процес за необхідності підтримки стосунків
10. Обговорюйте проблему без прив'язки до людей

1. Встановіть безпосередній контакт з тим, хто вас призначив головою переговорної групи і хто приймає рішення
2. Не переоцінюйте свої можливості
3. Чітко формулюйте переговорні цілі і вибудуйте тактику їх досягнення
4. Досконало знайте, на яку підтримку ви можете розраховувати, які ресурси ви маєте
5. Не недооцінюйте іншу сторону у переговорах
6. Не переоцінюйте іншу сторону у переговорах
7. Не нехуйте підтримкою ЗМІ та неурядових організацій
8. Ретельно готуйтеся до переговорів
9. Якщо не можете вирішити проблему в цілому, розділіть її на частини
10. Поважайте позицію протилежної переговорної сторони, навіть якщо вона вам неприємна

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні тактичні прийоми:

- *Ухилення від боротьби* – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення, або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

- *Затягування або вичікування* – захід близький за змістом до ухилення, його використовують, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

- *Пакування* – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. При цьому вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в “пакет” об’єднуються привабливі і мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й невігідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

- *Максимальне завищення вимог* – полягає в тому, щоб включити до обговорюваних проблем пункти, які можна потім безболісно зняти. Зробивши вигляд, що це є поступка, можна вимагати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Причому деякі пункти можуть містити явно не прийнятні для партнера пропозиції.

- *Розміщення хибних акцентів у власній позиції* – продемонструвати партнеру надзвичайну зацікавленість у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним. Іноді це робиться для того, щоб знявши це питання з порядку денного, отримати необхідні рішення з іншого, більш важливого питання.

- *Ультимативність вимог* – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде погоджена їх позиція.

- *Висування вимог в останню хвилину* – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один

з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може “зірватися”. Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

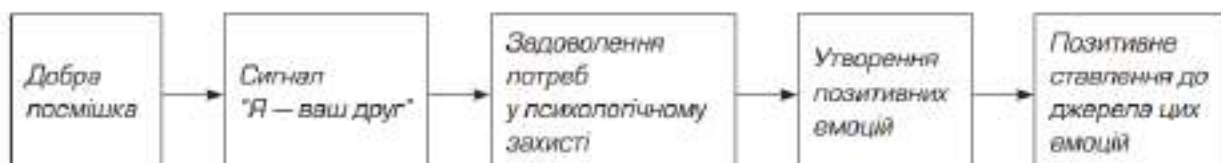
Основні прийоми сприйняття партнера при веденні переговорів

- поставити себе на місце партнера;
- порівняти ваші точки зору;
- не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань;
- не перекладати відповідальність за свої проблеми на партнера;
- обговорювати сприйняття один одного;
- створити у партнера відчуття причетності до прийняття рішення;
- узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування;
- керувати емоціями.

Типові помилки в діловій розмові

- ✓ Недостатня підготовка - відсутність чіткої мети і плану розмови.
- ✓ Переривання співрозмовника - нетерпіння, бажання швидше висловитися.
- ✓ Занадто емоційна реакція - втрата контролю над ситуацією.
- ✓ Використання жаргону - незрозумілі для співрозмовника терміни.
- ✓ Відсутність зворотного зв'язку - не уточнення інформації.

Вплив посмішки на перебіг ділового спілкування



Звертання до людини по імені та процес спілкування



Підходи до управління власними емоціями в конфліктних ситуаціях

Конфлікти неминучі, але наша реакція на них визначає їхній результат.

Ось декілька стратегій для ефективного управління емоціями:

1. Глибоке дихання. Перед реакцією зробіть кілька глибоких вдихів. Це допоможе заспокоїти розум.

2. Об'єктивне сприйняття. Спробуйте оцінити ситуацію без емоційних оцінок, поглянувши на проблему з різних точок зору.

3. Активне слухання. Зосередьтеся на тому, що каже співрозмовник, замість того, щоб планувати власну відповідь.

4. Відкладена реакція. Якщо емоції занадто сильні, дозвольте собі час відійти та охолонути перед тим, як відповідати.

Використання цих методів допоможе уникнути імпульсивних рішень та підтримати конструктивний діалог. Ділова розмова – це мистецтво, яке можна і потрібно розвивати. Застосовуючи наведені вище рекомендації, ви зможете більш ефективно спілкуватися з колегами, партнерами та клієнтами, досягати поставлених цілей і будувати успішну кар'єру.

2.3. Неформальний комунікативний менеджмент

Неформальний комунікативний менеджмент – це цілеспрямоване управління неформальними комунікаційними процесами в організації. На відміну від формальних комунікацій, які проходять по встановлених каналах і відповідають організаційній структурі, неформальні комунікації виникають спонтанно, без жорсткого контролю з боку керівництва.

Важливість неформального комунікативного менеджменту полягає в наступному:

- швидкість поширення інформації - неформальні канали дозволяють інформації поширюватися набагато швидше, ніж формальні.

- зворотний зв'язок - неформальні розмови допомагають отримати швидкий і щирий зворотний зв'язок від співробітників.

- створення довіри - неформальне спілкування сприяє створенню довіри та міцних відносин між співробітниками.

- виявлення проблем - часто саме в неформальних бесідах виявляються проблеми, які можуть бути проігноровані в формальних звітах.

- підвищення задоволеності працею - коли співробітники мають можливість вільно спілкуватися, вони почуваються більш залученими до роботи і задоволеними.

Для сучасних менеджерів ефективна комунікація є невід'ємною частиною їхньої роботи. Це потужний інструмент, який дозволяє не лише управляти організацією, але й мотивувати співробітників, створювати сприятливу атмосферу та досягати поставлених цілей.

Концепція лідерства в менеджменті підкреслює важливість не лише передачі інформації, але й вміння залучати підлеглих до спільного руху до успіху. Ефективний лідер не просто віддає накази, а й пояснює стратегію організації, залучає співробітників до обговорення проблем та пошуку рішень. Такий підхід дозволяє створити єдину команду, де кожен співробітник відчуває свою причетність до загальної справи та прагне досягти кращих результатів.

Неформальна комунікація – це невід'ємна частина будь-якого колективу. Вона пронизує всі рівні організації, створюючи мережу неофіційних каналів обміну інформацією. Ці канали, зазвичай засновані на особистих стосунках, дружбі, спільних інтересах або просто географічній близькості, є життєво важливими для організації. Вони дозволяють швидко поширювати новини, ідеї та почуття, які можуть не потрапити до офіційних звітів чи нарад.

Близько 70% усіх комунікацій в організації відбувається саме через неформальні канали. Це можуть бути випадкові розмови під час кава-брейку, обіду, післяробочі посиденьки або навіть обмін повідомленнями в месенджерах. Така комунікація має свої особливості:

- гнучкість - неформальні канали не мають жорстких структур і можуть змінюватися залежно від ситуації та потреб співробітників.

- швидкість - інформація поширюється дуже швидко, часто обходячи офіційні інстанції.

- емоційність - в неформальному спілкуванні люди більш відкриті і готові ділитися своїми думками та почуттями.

- непередбачуваність - через свою спонтанність неформальні канали можуть бути як джерелом цінної інформації, так і причиною поширення чуток і пліток.

Саме завдяки своїй гнучкості та швидкості неформальні канали дозволяють керівникам отримувати зворотний зв'язок від співробітників, виявляти проблеми та можливості, які можуть бути пропущені під час формальних зустрічей. Однак, керівники повинні вміти відрізняти факти від чуток і використовувати інформацію, отриману з неформальних джерел, з обережністю.

Сучасні тенденції в неформальному комунікативному менеджменті:

- використання цифрових інструментів таких як: соціальні мережі, месенджери, корпоративні портали використовуються для підтримки неформальних комунікацій;

- фокус на співробітницькому досвіді, а саме: компанії все більше уваги приділяють створенню позитивного досвіду для співробітників, а неформальні комунікації відіграють у цьому важливу роль;

- гнучкі форми організації роботи - відмова від жорстких ієрархічних структур сприяє розвитку неформальних комунікацій.

Неформальний комунікативний менеджмент є важливим інструментом для підвищення ефективності організації, створення позитивної атмосфери і залучення співробітників. Однак, для ефективного управління неформальними комунікаціями необхідно враховувати як їхні переваги, так і потенційні ризики.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. **Який елемент комунікаційного процесу забезпечує зворотний зв'язок між комунікатором і одержувачем?**

- а) Канал
- б) Повідомлення
- в) Шум
- г) Зворотний зв'язок

2. **Що таке шум у комунікаційному процесі?**

- а) Інформація, що передається
- б) Перешкоди, що спотворюють повідомлення
- в) Одержувач повідомлення
- г) Спосіб передачі повідомлення

3. **Який вид комунікації передбачає спілкування між співробітниками одного рівня?**

- а) Вертикальна
- б) Горизонтальна
- в) Діагональна
- г) Неформальна

4. **Що таке невербальна комунікація?**

- а) Передача інформації за допомогою слів
- б) Передача інформації за допомогою жестів, міміки, погляду
- в) Письмова форма комунікації
- г) Усна форма комунікації

1. **Який етап ділової розмови передбачає визначення мети і складання плану?**

- а) Початок розмови
- б) Підготовка
- в) Основна частина
- г) Закінчення розмови

2. **Яка з наведених навичок є найважливішою для ефективного ведення ділової розмови?**

- а) Уміння говорити швидко
- б) Активне слухання
- в) Вміння перебивати співрозмовника
- г) Використання складних термінів

3. **Яка помилка є типовою для ділової розмови?**

- а) Занадто детальна підготовка
- б) Використання простих слів
- в) Недостатня увага до невербальної комунікації
- г) Переривання співрозмовника

4. **Яка мета закінчення ділової розмови?**

- а) Перевести розмову на іншу тему
- б) Підсумувати основні моменти і визначити наступні кроки
- в) Завершити розмову якомога швидше
- г) Перекопати співрозмовника у своїй правоті

1. **Що таке неформальний комунікативний менеджмент?**

- а) Управління офіційними каналами комунікації
- б) Управління спонтанними комунікаціями в організації
- в) Виключно письмові комунікації
- г) Комунікація між керівником і підлеглими

2. **Яка з наведених переваг характерна для неформальних комунікацій?**

- а) Відсутність зворотного зв'язку
- б) Швидкість поширення інформації
- в) Жорсткий контроль за повідомленнями
- г) Відсутність емоційності

3. **Який з наступних факторів є викликом для неформального комунікативного менеджменту?**

- а) Можливість швидко отримати зворотний зв'язок

- б) Створення дружньої атмосфери в колективі
- в) Поширення чуток
- г) Збільшення продуктивності праці

4. **Який із зазначених інструментів може бути використаний для неформального комунікативного менеджменту?**

- а) Тільки офіційні документи
- б) Соціальні мережі та месенджери
- в) Виключно особисті зустрічі
- г) Лише телефонні дзвінки

ТЕМА 3. ЗАСОБИ ТА БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

- 3.1. Вербальні засоби комунікації
- 3.2. Невербальні засоби комунікації
- 3.3. Технологічні засоби комунікації:
- 3.4. Психологічні та семантичні бар'єри
- 3.5. Організаційні та технічні бар'єри

3.1. Вербальні засоби комунікації

Вербальна комунікація, заснована на мові, є найскладнішою системою знаків, яку створило людство. Її основною будівельною одиницею є слово, яке, поєднуючись з іншими словами за певними правилами граматики, утворює висловлювання. Слова та висловлювання не просто передають інформацію, а й дозволяють нам розуміти думки інших людей, співпереживати їм та формувати власне бачення світу. Коли ми чуємо або читаємо слова, ми не просто сприймаємо звуки або літери, а й інтерпретуємо їх значення, спираючись на свій життєвий досвід, знання та уявлення.

У процесі спілкування ми використовуємо як внутрішнє мовлення (коли ми думаємо про щось про себе), так і зовнішнє (коли ми висловлюємо свої думки вголос або на письмі). Ці два види мовлення тісно пов'язані між собою і доповнюють один одного.

Особливим видом вербальної комунікації є дактильне мовлення. Це система жестів, що передає інформацію за допомогою рухів пальців. Дактильне мовлення використовується глухими людьми для спілкування між собою та з людьми, які знають цю систему. Хоча дактильне мовлення відрізняється від усного, воно виконує ті самі комунікативні функції: передачу інформації, вираження емоцій, встановлення соціальних контактів.

У сучасних умовах провідним є мовне спілкування або вербальна комунікація, що реалізується за допомогою мовлення. Л. Віготський, вивчаючи особливості спілкування між людьми, писав: «Спілкування, не опосередковане мовою чи якоюсь іншою системою знаків або засобів, як воно спостерігається серед тварин, робить можливим спілкування лише найбільш примітивного типу та в найбільш обмежених розмірах. Щоб передати якесь переживання чи зміст свідомості іншій людині, немає іншого шляху, крім віднесення цього змісту до певного класу, до певної групи явищ, а це потребує узагальнення. Таким чином, вищі, властиві людині форми психологічного спілкування можливі лише завдяки тому, що людина за допомогою мислення узагальнено відображає дійсність».

Мова – це не просто сукупність слів, це цілий світ. Вона є фундаментом нашого мислення, способом пізнання навколишнього світу та взаємодії з іншими людьми. Мова – це ключ до розуміння культури, історії та традицій різних народів.

Як інструмент спілкування, мова дозволяє нам передавати не лише фактичну інформацію, але й емоції, думки, ідеї та цінності. Вона є своєрідним дзеркалом нашої особистості, відображаючи наш інтелект, рівень освіти та культуру.

Мова єдина для всього народу, але водночас вона надзвичайно різноманітна. Існує безліч діалектів, говірок і соціолектів, які відрізняються лексикою, граматиною та вимовою. Крім того, мова постійно розвивається, збагачуючись новими словами та виразами.

Мова в професійному спілкуванні відіграє особливо важливу роль. У сфері фармацевтики, наприклад, точність і ясність висловлювань є життєво необхідними. Адже від того, наскільки чітко фармацевт пояснить пацієнту інструкцію до препарату, залежить його здоров'я.

За стилем виділяють мовлення: побутове; художнє; ділове; наукове.

Стилі мовлення:

- побутовий стиль мовлення притаманний повсякденному спілкуванню;
- художній стиль мовлення застосовується в літературних творах (проза, поезія тощо);
- діловий стиль мовлення використовують в офіційному спілкуванні (доповіді, документи тощо);
- науковий стиль мовлення характерний для наукової діяльності.

Види вербальної комунікації

Усна мова:

✓ **Монолог** - це одностороння форма спілкування, коли інформація передається від однієї особи до іншої або до групи. Приклади: лекції, доповіді, презентації.

✓ **Діалог** - взаємодія двох і більше людей, що передбачає обмін репліками. Приклади: розмова, дискусія, інтерв'ю.

✓ **Полілог** - спілкування кількох осіб. Приклади: нарада, конференція.

Письмова мова:

✓ **Офіційна документація** - договори, звіти, протоколи.

✓ **Неофіційна кореспонденція** - листи, смс-повідомлення, повідомлення в месенджерах.

✓ **Художня література** - романи, оповідання, поезія.

Функції вербальної комунікації

- інформативна: передача фактів, даних, знань.
- експресивна: вираження почуттів, емоцій, ставлення.
- волюнтативна: вплив на поведінку інших людей, переконання.
- контактоустановлювальна: створення і підтримка соціальних зв'язків.

Особливості вербальної комунікації

• знання контексту (ситуації, відносин між учасниками комунікації) необхідне для правильного розуміння повідомлення.

• мова – це не просто набір звуків, а відображення культури. Тому важливо враховувати культурні особливості при спілкуванні.

• навіть під час вербальної комунікації важливу роль відіграють невербальні сигнали (інтонація, темп мови, жести).

Важливість вербальної комунікації в менеджменті:

• чітка і зрозуміла комунікація допомагає ухвалювати правильні рішення, мотивувати співробітників і досягати поставлених цілей.

• вербальна комунікація сприяє створенню довіри і взаєморозуміння між членами команди.

• через вербальну комунікацію можна висловити свої почуття, зрозуміти точку зору іншої людини і знайти компроміс.

• вміння переконливо висловлювати свої думки допомагає досягати бажаних результатів.

Як покращити вербальну комунікацію?



✓ **Слухати уважно.** Дайте співрозмовнику можливість договорити, не перебивайте його.

✓ **Задавати уточнюючі питання.** Переконайтеся, що ви правильно розумієте повідомлення.

✓ **Використовувати ясну і чітку мову.** Уникайте складних термінів і двозначних висловлювань.

✓ **Бути емпатичним.** Ставте себе на місце співрозмовника.

✓ **Контролювати свої емоції.** Не дозволяйте емоціям заважати ефективному спілкуванню.

Вербальна комунікація – це навик, який можна і потрібно розвивати протягом усього життя.

3.2. Невербальні засоби комунікації

Невербальна комунікація — це мова тіла, яка включає всі свідомі та несвідомі рухи, вирази обличчя та пози, що супроводжують наше мовлення. Вона є більш древньою і природною формою спілкування, ніж мова, і часто передає більш точну інформацію про наші емоції, думки та наміри.

Чому невербальна комунікація важлива:

- доповнює і підсилює вербальні повідомлення, адже жести, міміка та інтонація можуть підкреслити важливість сказаного, додати емоційного забарвлення або навіть повністю змінити значення слів.

- передає приховані повідомлення, тому що невербальні сигнали часто видають наші справжні почуття та наміри, навіть якщо ми намагаємося їх приховати.

- створює перше враження, адже перше враження про людину складається в перші секунди спілкування, головним чином на основі невербальних сигналів.

- будує довіру - злагодженість між вербальними та невербальними повідомленнями сприяє встановленню довіри і розумінню між співрозмовниками.

- культурні відмінності - знання культурних особливостей невербальної комунікації допомагає уникнути непорозумінь у міжособистісних взаєминах.

Особливості невербальної комунікації:

- неусвідомленість, адже більша частина невербальних сигналів передається автоматично і часто не піддається свідомому контролю.

- контекстуальність - значення невербальних сигналів залежить від контексту спілкування, культури та особистісних особливостей співрозмовників.

- складність інтерпретації, оскільки декодування невербальних повідомлень вимагає певних знань і навичок.

Типи невербальних засобів:

1) поведінкові знаки (вони обумовлені фізіологічними реакціями: збліднення або почервоніння, а також потовиділення від хвилювання, тремтіння від холоду або страху і ін.);

2) ненавмисні знаки (вживання таких знаків пов'язане з звичками людини (їх іноді називають самоадапторами): почісування носа, хитання ногою без причини, покусування губ і ін.);

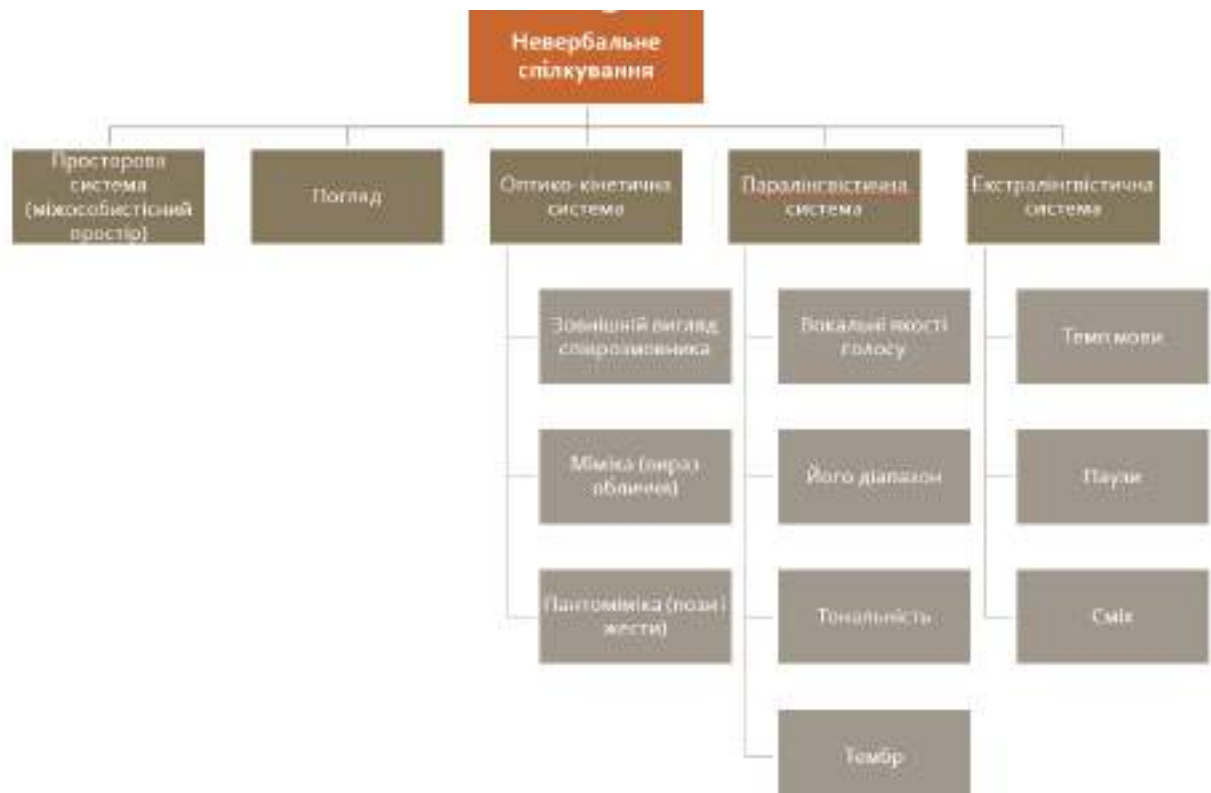
3) власне комунікативні знаки (ці знаки є сигнали, що передають інформацію про об'єкт, подію чи стан).

Чому невербальні сигнали важливі у спілкуванні?

Близько 70% інформації людина сприймає саме по зоровому каналу.

Невербальні сигнали дозволяють зрозуміти справжні почуття і думки співрозмовника.

Наше ставлення до співрозмовника нерідко формується під впливом першого враження, а воно, у свою чергу, є наслідком впливу невербальних чинників - ходи, виразу обличчя, погляду, манери, стилю одягу і т.д.



Величезне значення невербальних сигналів у діловому спілкуванні підтверджується експериментальними дослідженнями, які свідчать, що слова (яким ми надаємо такого великого значення) розкривають лише 7% сенсу, 38% значення несуть звуки і інтонації і 55% - пози і жести.

Особливості невербальних засобів комунікативної культури

«Кам'яний» вираз обличчя насторожує, викликає психологічний дискомфорт, небажання спілкуватися. Так, у Японії, де поширене обличчя-маска, представнику іншої культури важко зрозуміти співрозмовника. Французам, італійцям, іспанцям, навпаки, притаманна рухлива міміка.

Специфічною знаковою системою в невербальній комунікації є **контакт очей** як основний засіб візуального спілкування. Відомо, що поглядом можна позитивно або негативно вплинути на іншу людину. Японці у ході бесіди дивляться на шию співрозмовника, очі якого перебувають у полі периферійного зору.

Посмішка відіграє ледь не найпомітнішу роль серед різноманітних знаків позитивного ставлення до співрозмовника практично у всіх європейських культурах. Проте посмішка у американців далеко не завжди виражає дійсний стан людини, а лише показує його увагу та доброзичливість до співрозмовника; в той же час німцям не характерна надмірна усмішливість.

У процесі міжкультурної комунікації значні труднощі для порозуміння між співрозмовниками викликають **жести-символи**, оскільки вони співвідносяться не з явищами дійсності, а з певним абстрактним змістом свідомості.

Доволі часто однакові значення мають у різних мовних спільнотах неоднакове втілення (наприклад, з метою передачі цифри «один» українець підніме вказівний палець, в той час як угорець – великий).

Більшість європейських народів передають згоду, хитаючи голову згори донизу.

Кивки ж головою в Болгарії мають антонімічне значення до звичних нам «так/ні».

Японці кивками голови згори донизу сигналізують про те, що уважно слухають співрозмовника.

Невербальна комунікація – це мова тіла, міміки та жестів, яка доповнює і часто навіть переважає над вербальною. Вона передає приховані емоції, думки та наміри, дозволяючи нам краще розуміти один одного. Цікаво, що більша частина інформації, яку ми сприймаємо під час спілкування, передається саме невербальними каналами.

Чому невербальні сигнали такі важливі? По-перше, вони допомагають нам розпізнавати справжні почуття співрозмовника, навіть якщо він намагається їх приховати. По-друге, саме невербальні сигнали часто формують перше враження, яке, як відомо, буває дуже стійким. Наш зовнішній вигляд, хода, жести, міміка – все це впливає на те, як нас сприймають інші люди. І, нарешті, невербальні сигнали зазвичай більш щирі, ніж слова, оскільки їх важче контролювати свідомо.

3.3. Технологічні засоби комунікації

Історія комунікації – це постійний рух вперед. Від простих сигнальних вогнів до сучасних смартфонів, людство завжди шукало нові способи зв'язку. Кожна нова технологія, від телеграфу до Інтернету, кардинально змінювала наше життя. Сьогодні ми живемо в епоху цифрової революції, де межі між реальним і віртуальним світом розмиваються. Соціальні мережі, месенджери та інші онлайн-платформи стали невід'ємною частиною нашого життя, впливаючи на все: від міжособистістих стосунків до глобальних подій. Ця трансформація торкнулася кожного з нас, змінивши способи навчання, роботи та розваг.

Нові технології відкривають перед нами безмежні можливості, але водночас ставлять нові виклики. Важливо розуміти, що технології – це не просто інструменти, а продовження наших можливостей. Ми не можемо ігнорувати їх розвиток, адже це означає відмовлятися від прогресу. Тому так важливо адаптуватися до змін і використовувати нові технології для досягнення своїх цілей

Що потрібно для якісної комунікації?

 **Якісна комунікація = зусилля**

- Зусилля звернути увагу
- Зусилля поцікавитись
- Зусилля спостерігати
- Зусилля аналізувати
- Зусилля робити роботу над помилками

Ключові питання диджитал-спілкування:

Контент-стратегія

Комунікація в команді

Збір і аналіз даних вимірювань у соціальних мережах

Прийняття рішень

Використання порталів (н-д):

- ✓ Веб-портал Є-Data -оприлюднюється інформація про використання публічних коштів
- ✓ Єдиний державний портал адміністративних послуг - джерело інформації про надання адміністративних послуг в Україні
- ✓ Портал i-Gov - для боротьби з корупцією в Україні та вдосконалення бізнес-процесів у державних органах
- ✓ «ДІЯ. Цифрова держава» - доступ до електронних документів та певних даних з державних реєстрів, освітньої платформи, бізнес-проектів, адміністративних послуг

Електронні послуги для бізнесу

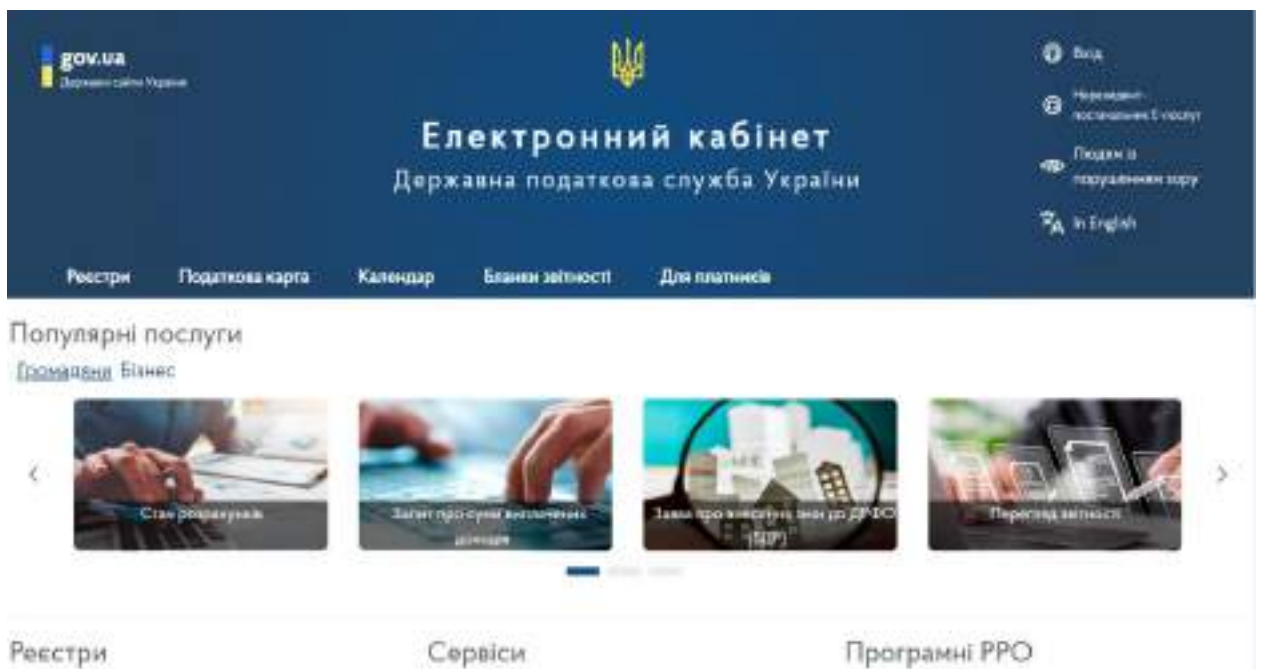
Використання чат-ботів для інформування громадян

Співпраця з інфлюенсерами

Вибір комунікаційної платформи



Комунікація через сайти



Використання комунікаційних технологій передбачає не лише знання функціоналу, а й усвідомлення своєї відповідальності. Кожен з нас є учасником великої спільноти користувачів, тому важливо дотримуватися неписаних правил, кодексу честі та етикету. Це дозволить нам спілкуватися

ефективно, шанобливо ставитися один до одного та створювати сприятливе середовище для взаємодії.

Ось кілька порад про те, як йти про активність в Інтернеті, не ображаючи і не дратуючи інших:

1. не пишiть електронні листи, не публікуйте на сайтах соціальних мереж або спілкуйтеся в чатах у VCIX CAPS. CAPS можна інтерпретувати як крики або розмови дуже гучним голосом;

2. не смійтеся над іншими;

3. вибачтеся, якщо хтось образився і не «почув» те, що ви говорите так, як ви це мали на увазі;

4. висловлюючи сильну думку, непогано використовувати аббревіатуру ІМНО (на мій скромний погляд). Це може утримати людей від сильно реагувати прямо на вас;

5. пам'ятайте, ніхто не може почути ваш тон голосу або побачити вираз обличчя, тому використовуйте слова обережно, щоб донести ваше повідомлення;

6. будьте шанобливі до своєї аудиторії з рівнем знайомства, який використовується.

Комунікації із широкою громадськістю

- ✓ трансляція цінності громадян
- ✓ співпраця з міжнародними інституціями (плани/результати)
- ✓ співпраця з бізнесом, ЗВО, ГО
- ✓ «кадрові» аспекти (нові лідери держслужб, люстрації, реформи)
- ✓ антикорупційна політика
- ✓ впровадження нових ІТ-рішень
- ✓ експертність, нові навички держслужбовців

Вплив технологій на комунікацію:

Глобалізація комунікації: Можливість миттєво зв'язатися з будь-якою точкою світу

Демократизація інформації: Кожен може стати джерелом інформації і ділитися нею з іншими.

Зміна соціальних взаємодій: Створення нових форм спілкування, зміна традиційних соціальних ролей

Нові виклики: Проблеми кібербезпеки, інформаційні перевантаження, залежність від гаджетів

Виклики технологічної комунікації

- **Інформаційні перевантаження** - великий обсяг інформації, що надходить, ускладнює її обробку.
- **Проблема аутентичності** - складність від різниці правдиву інформацію від фейків.
- **Залежність від технологій** - зловживання гаджетами може призвести до соціальної ізоляції.
- **Проблеми кібербезпеки** - ризик витоку особистої інформації, хакерські атаки.

Майбутнє технологічної комунікації

- **Розвиток штучного інтелекту** - чат-боти, голосові помічники, персоналізовані рекомендації.
- **Доповнена і віртуальна реальність** - нові можливості для дистанційної роботи, навчання і розваг.
- **Інтернет речей** - з'єднання всіх пристроїв в єдину мережу, що дозволить створювати інтелектуальні середовища.

Останні роки стали свідками безпрецедентного технологічного прогресу, який, незважаючи на глобальні виклики, продовжує змінювати наше життя. Штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальності, блокчейн-технології, Інтернет речей, дрони та інші інновації перетворилися з фантастичних концепцій на реальність, що впливає на всі сфери нашого життя.

Інформація стала фундаментальною силою, що рухає сучасним світом. Зростання інформаційно-комунікаційних технологій та їх глобальна інтеграція сформували інформаційне суспільство, де доступ до інформації є не лише правом, а й необхідною умовою для розвитку.

Що ж таке технологічний тренд? Часто цей термін асоціюється з модними гаджетами та гучними новинами, що швидко зникають з інформаційного поля. Однак, технологічні тренди – це набагато більше, ніж просто тимчасові захоплення. Це стійкі напрямки розвитку, які формують наше майбутнє. Це інновації в науці, техніці та інформаційних технологіях, що мають глибокий вплив на суспільство, економіку, культуру та навіть екологію.

Технологічні тренди можуть розвиватися як помітно, викликаючи широкий резонанс, так і непомітно, поступово змінюючи наш побут. Важливо розуміти, що за кожним трендом стоять складні наукові дослідження, інженерні рішення та соціальні процеси.

Світ технологій розвивається стрімко, і ми лише на початку цього шляху. Розуміння технологічних трендів дозволяє нам не просто спостерігати за змінами, а активно формувати наше майбутнє.

10 технологічних трендів 2024 року

- 1 Поширення генеративного ШІ
- 2 Розробка з використанням ШІ
- 3 Створення "запобіжників" для ШІ
- 4 Машини-споживачі
- 5 Технології сталості
- 6 Злиття IT-підрозділів з підрозділами безпеки
- 7 Генеративний ШІ у сервісах гіперскейлерів
- 8 Квантові обчислення
- 9 Інтернет речей
- 10 Роботизована автоматизація процесів (RPA)

Комунікація та інформація – це два взаємопов’язані поняття, які формують основу сучасного суспільства. Кожен акт спілкування неминуче передбачає обмін інформацією. Незалежно від того, чи ми передаємо повідомлення вербально, письмово або за допомогою цифрових засобів, ми завжди маємо справу з інформацією. Вона може бути створена, збережена, передана, оброблена або використана для прийняття рішень. Тому, говорячи про право на доступ до інформації, ми не можемо оминати питання комунікації та розуміння сутності інформації в інформаційному суспільстві.

Історично склалося так, що наше розуміння інформації та комунікації зазнало значних змін. Від філософських роздумів про природу інформації та її роль у пізнанні світу ми перейшли до практичного застосування інформаційних технологій у всіх сферах життя. Бурхливий розвиток цифрових технологій у XX столітті радикально змінив ландшафт комунікації. Сьогодні інформація має переважно цифрову природу, а комунікація здійснюється за допомогою комп’ютерних мереж. Це призвело до появи нових форм спілкування, нових способів обробки інформації та нових викликів для суспільства.

3.4. Психологічні та семантичні бар'єри

Проблема ефективного спілкування є надзвичайно актуальною для людства. Причини, що перешкоджають взаєморозумінню, надзвичайно різноманітні та можуть бути пов'язані як з індивідуальними особливостями людей (характером, темпераментом, світоглядом), так і з соціокультурними факторами (мовою, звичаями, цінностями). Відмінності в комунікативних стилях, нездатність слухати один одного, непорозуміння невербальних сигналів – все це може призводити до конфліктів, непорозумінь і, як наслідок, до зниження якості взаємодії як в особистому житті, так і в професійній діяльності.

Уникнення - це такий тип бар'єру під час спілкування, коли спостерігається уникнення джерел впливу, відхилення від контакту з партнером, при якому взагалі ніяке спілкування стає неможливим.

Авторитет. Дія даного типу бар'єру спілкування полягає в тому, що, розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і відмовляє в цьому другим.

Нерозуміння. Далеко не завжди є можливість визначити джерело інформації як небезпечне, чуже чи неавторитетне і в такий спосіб захиститися від небажаного впливу. Науковець Б. Ф. Поршнев виділяє чотири рівні нерозуміння - фонетичний, семантичний, стилістичний і логічний.

У складі основних параметрів бар'єра розглядаються:

- *складові психологічного бар'єру, тобто сукупність факторів, на підставі яких було виявлено негативне відношення працівників;*
- *масштаб психологічного бар'єра, тобто частка працівників, у яких було виявлено це негативне відношення;*
- *висота психологічного бар'єра, тобто ступінь негативного відношення;*

- характер психологічного бар'єра, тобто конкретні форми прояву негативного бар'єра

Бар'єри в комунікації на підприємстві - це різноманітні перешкоди, які виникають на шляху передачі та сприйняття інформації. Вони можуть бути пов'язані з особливостями мови, культурними відмінностями, організаційними структурами, технологічними обмеженнями або психологічними факторами. Ці перешкоди можуть спотворювати повідомлення, призводити до непорозумінь, знижувати ефективність роботи та створювати напруженість у колективі.



Глибоке розуміння психологічних бар'єрів, які виникають під час професійного самовизначення, вимагає комплексного підходу. Дослідники звертаються до широкого спектру психологічних феноменів, таких як стрес, фрустрація, конфлікти, кризи, тривога, пошук сенсу життя та інші. Саме вивчення цих феноменів дозволяє системно підходити до проблеми психологічних бар'єрів і розробляти ефективні стратегії їх подолання.

Важливою характеристикою психологічних бар'єрів є їхня інтенсивність. Залежно від сили переживань, бар'єри поділяються на слабкі, середні та сильні. Навіть слабкий бар'єр може ускладнити виконання завдання, а сильний

– повністю його блокувати. Проте, не всі негативні переживання є бар'єрами. Наприклад, помірний рівень стресу може мобілізувати ресурси особистості і сприяти досягненню кращих результатів. Такі переживання, які не блокують діяльність, а лише ускладнюють її, називаються суб'єктивними труднощами.

Суб'єктивні труднощі можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на людину. З одного боку, вони можуть викликати відчуття тривоги, невпевненості, апатії. З іншого боку, вони можуть стимулювати розвиток особистості, сприяти зростанню і самовдосконаленню. Такі переживання, як азарт, бойовий запал, наснага, часто виникають у відповідь на суб'єктивні труднощі і можуть стати потужним джерелом енергії та мотивації.

Психологічний бар'єр – складний психічний стан, тому можна визначити структуру цього явища, таким чином:

- 1) переживання пов'язані з мотивацією до досягнення мети;
- 2) переживання пов'язані з раціональною й ірраціональною оцінкою умов і наслідків досягнення мети;
- 3) емоційні реакції на ситуацію досягнення мети;
- 4) функціональний стан вольових можливостей у ситуації досягнення мети

Засоби психологічного впливу на співрозмовника



Значення слова не є статичним, воно постійно змінюється залежно від контексту, в якому воно використовується. Одне й те саме слово може мати зовсім різні відтінки значення в різних ситуаціях. Наприклад, слово «холодно» може означати як низьку температуру, так і байдужість, відстороненість.

Саме ця залежність значення від контексту і є основною причиною семантичних бар'єрів. Коли ми спілкуємося, ми часто припускаємо, що наш співрозмовник розуміє наші слова так само, як розуміємо їх ми. Однак, це далеко не завжди так. Різний життєвий досвід, культурні відмінності, а також просто різні асоціації, пов'язані зі словами, можуть призвести до того, що наше повідомлення буде сприйняте зовсім не так, як ми того очікуємо.

Семантичний бар'єр виникає, коли одне і те ж слово різні люди розуміють по-різному, вкладають в них свій власний сенс. Таке викривлення може бути наслідком особливостей особистісного сприйняття людини, її професійної діяльності.

Класифікація психологічних типів ділових партнерів і прийомів спілкування з ними

(відома американська спеціалістка в галузі психології бізнесу Дж. Ягер.)

- Ломака
- Любителю все вирішувати відразу
- Розвідник
- Наставник
- Хвалько
- Розповідач
- Маніпулятор
- Передовик
- Співбесідник
- Дорослий психолог
- Щасливчик
- Скиглій



Причини семантичних розбіжностей у комунікації сягають глибин нашого сприйняття світу. Кожен з нас формує свою індивідуальну картину реальності, яка значною мірою залежить від особистого досвіду, культурних кодів, цінностей та переконань. Коли ми спілкуємося, наші слова набувають

сенсу через призму цієї індивідуальної картини. Саме тому одне й те саме повідомлення може бути інтерпретовано різними людьми по-різному, ніби потрапляючи в леза «смилових ножиць». Це явище особливо помітне в міжкультурній комунікації, де різні культурні коди можуть призводити до радикально різних інтерпретацій одних і тих самих слів або фраз

Смилові непорозуміння можуть провокувати чвари і сутички, приводити до розриву значимих соціальних зв'язків. Крім того, «неадекватні інтерпретації – це невірно витлумачені наукові концепції і спотворені літературні джерела, це необґрунтовані рішення і неузгоджені дії, зрештою, це просто відсутність взаєморозуміння між людьми».

Розуміння особливостей співрозмовника дозволяє уникнути появи семантичних бар'єрів. Для того щоб зробити промову максимально підходящою для слухача, необхідно використовувати загальну лексику і пояснювати незрозумілі слова. У комфортній комунікації, коли балакучий і слухач сильно відрізняються за обсягом знань, перший повинен намагатися уникати використання спеціальних термінів. У разі ж необхідності - говорити про їх значення.

3.5. Організаційні та технічні бар'єри

Організаційні та технічні бар'єри є поширеними перешкодами ефективної комунікації в сучасних організаціях. Вони можуть виникати через структуру компанії, використовувані технології та інші фактори. Розуміння цих бар'єрів допоможе вам підвищити ефективність комунікації у вашій організації.

Організаційні бар'єри

Організаційні бар'єри пов'язані зі структурою та культурою організації. Вони можуть виникати через:

- **ієрархічна структура.** Занадто велика кількість рівнів управління може сповільнювати процес передачі інформації та створювати бар'єри для відкритого спілкування;

- **нечіткі ролі та відповідальність.** Якщо ролі та обов'язки співробітників не визначені чітко, це може призводити до непорозумінь та конфліктів;

- **відсутність довіри.** Якщо співробітники не довіряють один одному або керівництву, вони можуть бути менш схильні до відкритого спілкування;

- **бюрократичні процедури.** Складні та заплутані процедури можуть сповільнювати процес прийняття рішень та обміну інформацією;

- **культурні відмінності.** У великих організаціях з різноманітною культурою можуть виникати бар'єри через відмінності в цінностях, переконаннях та стилях спілкування.

Технічні бар'єри

Технічні бар'єри пов'язані з використанням технологій в організації. Вони можуть виникати через:

- **недостатнє технічне оснащення.** Відсутність необхідного обладнання або програмного забезпечення може ускладнювати обмін інформацією;

- **проблеми зі зв'язком.** Погана якість зв'язку, перебої в роботі мережі можуть перешкоджати проведенню відеоконференцій та інших форм дистанційної комунікації;

- **некваліфікований персонал.** Відсутність знань та навичок роботи з сучасними технологіями може призводити до помилок та затримок у передачі інформації;

- **несумісність систем.** Якщо різні підрозділи організації використовують несумісні системи, це може ускладнювати обмін даними;

- **відсутність єдиної інформаційної системи.** Розрізнені системи управління інформацією ускладнюють пошук необхідних даних та їх аналіз.

Як подолати організаційні та технічні бар'єри?

- **оптимізація організаційної структури.** Спрощення ієрархії, делегування повноважень, створення самоорганізованих команд;

- **чітке визначення ролей і відповідальності.** Розробка посадових інструкцій, створення матриць відповідальності;

- **створення відкритої атмосфери.** Заохочення співробітників до висловлювання своїх думок, проведення регулярних зустрічей;
- **інвестування в технології.** Оновлення обладнання, впровадження сучасних систем управління інформацією;
- **навчання персоналу.** Проведення тренінгів з використання нових технологій, розвитку комунікаційних навичок;
- **створення єдиної інформаційної системи.** Об'єднання всіх інформаційних ресурсів організації в єдину систему.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

- 1. Яка з наведених характеристик відноситься до паралінгвістики?**
 - а) Жести
 - б) Міміка
 - в) Інтонація
 - г) Поза
- 2. Який вид невербальної комунікації вивчає використання простору в процесі взаємодії?**
 - а) Кінесика
 - б) Проксеміка
 - в) Паралінгвістика
 - г) Хаптична комунікація
- 3. Який з перелічених засобів не є технологічним засобом комунікації?**
 - а) Телефон
 - б) Лист
 - в) Електронна пошта
 - г) Відеоконференція
- 4. Яка з наведених технологій дозволяє проводити зустрічі в режимі реального часу з учасниками, які знаходяться в різних місцях?**
 - а) Блог

- б) Усі
- в) Форум
- г) Відеоконференція

5. Який психологічний бар'єр може виникнути внаслідок страху бути неправильно зрозумілим?

- а) Стереотипи
- б) Захисні механізми
- в) Недовіра
- г) Сором'язливість

6. До семантичних бар'єрів не відноситься:

- а) Різний рівень знань
- б) Багатозначність слів
- в) Професійний жаргон
- г) Відсутність зворотного зв'язку

9. Який організаційний бар'єр може виникнути внаслідок нечітко визначених ролей і обов'язків співробітників?

- а) Бюрократичні процедури
- б) Недостатнє технічне оснащення
- в) Нечіткість цілей
- г) Відсутність довіри

10. Який технічний бар'єр може перешкоджати ефективній комунікації в організації?

- а) Недостатня кваліфікація персоналу
- б) Несумісність програмного забезпечення
- в) Відсутність корпоративної культури
- г) Нечіткі правила поведінки

ТЕМА 4. ДІЛОВА КОМУНІКАЦІЯ

- 4.1. Форми ділової комунікації в комунікативному менеджменті
- 4.2. Стратегії ділових комунікацій та їх сценарії
- 4.3. Діловий стиль спілкування. Принципи ділових комунікацій
- 4.4. Співробітництво: фактори, які сприяють раціональній взаємодії

4.1. Форми ділової комунікації в комунікативному менеджменті

Ділова комунікація – це основа ефективного функціонування будь-якої організації. Вона забезпечує обмін інформацією, координацію дій, прийняття рішень та створення позитивного іміджу компанії.

Світ бізнесу – це постійний діалог, де інформація є ключовим ресурсом. Аби ефективно взаємодіяти з партнерами, клієнтами та колегами, компанії використовують широкий спектр форм ділової комунікації. Традиційно до них відносять ділові розмови, наради, переговори, публічні виступи, ділове листування та телефонні розмови. Ці форми спілкування дозволяють обмінюватися інформацією, ухвалювати рішення, вирішувати конфлікти та будувати міцні партнерські відносини.

Однак, динамічний розвиток ринку та технологій вимагає від сучасного бізнесу постійного пошуку нових інструментів комунікації. Сьогодні все частіше використовуються презентації, прес-конференції, збори акціонерів, онлайн-вебінари, соціальні мережі та інші інноваційні формати. Це дозволяє компаніям швидше доносити свою інформацію до цільової аудиторії, підвищити рівень залученості та створити більш ефективні комунікаційні канали.

Різноманітність форм ділової комунікації дозволяє компаніям реалізувати свої стратегічні цілі та досягти успіху на ринку.

Основні форми ділової комунікації:

- **ділова бесіда** - неформальний обмін інформацією, дозволяє вирішити поточні питання;

- **ділові переговори** - формальна зустріч з метою досягнення угоди;
- **наради** - збори співробітників для обговорення актуальних питань;
- **презентації** - публічний виступ з метою інформування або переконання аудиторії;
- **ділові листи** - офіційний документ для передачі інформації на відстані;
- **звіти** - документ, що відображає результати діяльності;
- **меморандуми** - короткий внутрішній документ для доведення інформації до відома співробітників;
- **протоколи** - офіційний документ, що фіксує хід і результати наради.

Організація ділових переговорів:

1. визначити час – найчастіше переговори відбуваються з вівторка, середа, четвер у розпал робочого тижня. Час підбирають обопільно, як правило, ініціатор переговорів повинен запропонувати першим часом, найчастіше за годину після обіду, коли думки про їжу не відволікають від вирішення питань;
2. вибір місця – найчастіше узгоджується між учасниками. Рекомендовані місця: коворкінг центр, комфортний офіс з переговорною, тихий заклад, де немає більшого скупчення людей;
3. кількість учасників – формується відповідно до компетентності співробітників аналізованих питань.

Підготовка у спілкуванні:

- уточнити як правильно вимовлятися компанія, якщо вона іноземна;
- розпочати обговорення з деталей угоди.

Один із найефективніших методів запровадження переговорів – правило 20/40:

- Максимально питань на зустрічі, щоб використати час ефективно.
- 20 хвилин – розповісти про свій продукт на презентації.

- 40 хвилин – спілкування на зустрічі виявляючи його потреби.
- Розмовляти на початку зустрічі!

Оцінка після зустрічі Методологія MEDDIC

- M (metrics) – метрики або оцифровані результати, яких з вашою допомогою сподівається досягти клієнт;
- E (economic buyer) – хто ухвалює фінальне рішення;
- D (decision process) – як відбувається процес вибору підрядника;
- D (decision criteria) – які критерії ухвалення рішення;
- I (identify pain) – які проблеми у клієнта, які ви плануєте вирішити;
- C (champion) – хто буде вашим чемпіоном і разом з вами рухатиме угоду вперед.

Сучасні тенденції в діловій комунікації:

- **роль технологій** - широке використання електронної пошти, месенджерів, відеоконференцій, соціальних мереж;
- **важливість невербальної комунікації** - особливе значення набувають емоції, жести, інтонація при онлайн-спілкуванні;
- **індивідуалізація комунікації** - персоналізований підхід до кожного співрозмовника;
- **фокус на співпраці** - створення команд, спільних проєктів, використання інструментів для спільної роботи.

Ділове спілкування залежить від обставин та ситуації. Вибір визначається діловими потребами, цілями та завданнями. У психології виділяють прямі та опосередковані види спілкування:

Прямі

Під прямими видами мають на увазі ті, у яких спілкування відбувається за безпосередньої взаємодії сторін. Тут спілкування найбільш емоційно забарвлене, має живий характер та силу впливу. Це найефективніший вид ділового спілкування. Приклад: ділова розмова, переговори, нарада тощо.

Непрямі

Під непрямими видами розуміють такі, у яких з допомогою посередників створюється певна дистанція між сторонами процесу спілкування. Такий вид ділової комунікації може бути найменш ефективним через відсутність прямого контакту (не підкріпленим емоційно). Однак у деяких випадках він буває виграшнішим, ніж прямий вид спілкування. Приклад: будь-яке ділове листування, розсилання, спілкування через месенджери і т.п.

Ділова переписка

Крім того, залежно від способу обміну інформацією, ділове спілкування може відбуватися в усному або письмовому вигляді. Основні форми ділового спілкування: **Бесіда** – процес обміну інформацією та думок у вузькому колі співробітників для розгляду певних питань. **переговори** – процес врегулювання проблем для прийняття оптимального рішення, які підходять обом сторонам переговорів.

Нарада – процес колективного обговорення питань.

Публічне виступ – процес передачі виступаючим важливої всього колективу інформації.

Прес-конференція – процес взаємодії промовця із засобами масової інформації для оголошення суспільно значущих новин.

Мозковий штурм – процес активної взаємодії всіх членів колективу для пропозиції кожним унікальним варіантом виходу із скрутної ситуації у спробі знайти альтернативне рішення.

Телефонна розмова – тип дистанційного спілкування за допомогою телефонних засобів зв'язку для обміну інформацією та вирішення проблемних моментів.

Листування – тип дистанційного спілкування за допомогою використання паперових або електронно-цифрових носіїв.

Ділова переписка

Написати робочий лист
з 8:00 до 20:00

Аудіоповідомлення
?????

Смайли



Тема листа



Звернення



«ти» і «Ви»

Дрес-код грамотність.

Грамотна мова та діловий стиль письма дуже цінуються, тому завдяки їм ділове спілкування проходить максимально ефективно.

Дрес-комунікація



Стресостійкість. Для успішної комунікації у бізнесі корисна така якість як стійкість до конфліктних ситуацій.

Толерантність до критики. Необхідно розуміти, що кожен може зробити помилку – це нормально, тому краще навчитися сприймати критику у конструктивному ключі.

Етикет взаємодії у бізнесі — одна з важливих складових успішної співпраці. Це сукупність норм, що регулюють поведінку людини у сфері бізнесу.

Ділова етика стосується керівників та бізнесменів. Вона є правилами, які повинні дотримуватися під час проведення переговорів.

4.2. Стратегії ділових комунікацій та їх сценарії

Стратегія ділового спілкування – це цілеспрямований підхід до взаємодії з партнерами, клієнтами та колегами, який дозволяє досягти бажаних результатів. Це мистецтво ефективного використання комунікативних інструментів для побудови міцних ділових відносин, укладання вигідних угод та досягнення організаційних цілей. Стратегія ділового спілкування передбачає аналіз аудиторії, визначення мети спілкування, вибір оптимальних каналів комунікації та розробку ефективних повідомлень.

Сьогодні інформаційно-комунікаційні технології пронизують усі сфери нашого життя, від особистих до професійних. Вони є потужним інструментом для створення, зберігання, обробки та поширення інформації. Особливо важливу роль ІКТ відіграють у бізнесі, де ефективна комунікація є ключем до успіху. Комплексний підхід до маркетингових комунікацій дозволяє підприємствам розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на залучення цільової аудиторії, формування позитивного іміджу бренду та стимулювання продажів. Такі стратегії передбачають цілеспрямовану взаємодію з потенційними клієнтами за допомогою різних каналів комунікації, з метою донесення до них ціннісної пропозиції компанії.

Види стратегій.

1. Ділова стратегія. Мета ділової (комунікативної) стратегії полягає в тому, щоб досягти довготривалих ділових переваг при обговоренні суперечливого положення. Така стратегія – це узагальнююча модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації,

оптимального розподілу та планування всіх компонентів комунікативного процесу.

Процес розробки такої стратегії включає в себе:

1. Визначення ролі кооперативного або конфронтаційного фактору комунікативного процесу. Це відповідно визначає методику й тактику досягнення угод або тактику боротьби.
2. Кваліфікацію суб'єктів комунікативного процесу або як партнерів, або як опонентів і пропонентів.
3. Конкретизацію цілей в залежності від вибору своєї позиції у відповідності до двох положень, які наведені вище.
4. Всебічне визначення власної позиції і позиції партнера або опонента згідно з уточненими цілями.
5. Формування основних і резервних (додаткових) моделей дій для реалізації основних та додаткових цілей.
6. Остаточне, узагальнене визначення стратегії у відповідності з усіма вищеназваними пунктами.

2. Функціональні стратегії відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей компанії. Вони забезпечують синхронну роботу всіх підрозділів, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення загальної мети. За допомогою функціональних стратегій компанія може:

- створити синергію між функціями, тобто робити так, щоб кожна функція доповнювала інші і сприяла загальному успіху.
- поліпшити координацію дій - усунути розбіжності і протиріччя між різними підрозділами.
- збільшити гнучкість, а саме швидко адаптуватися до змін ринку і реагувати на нові виклики.

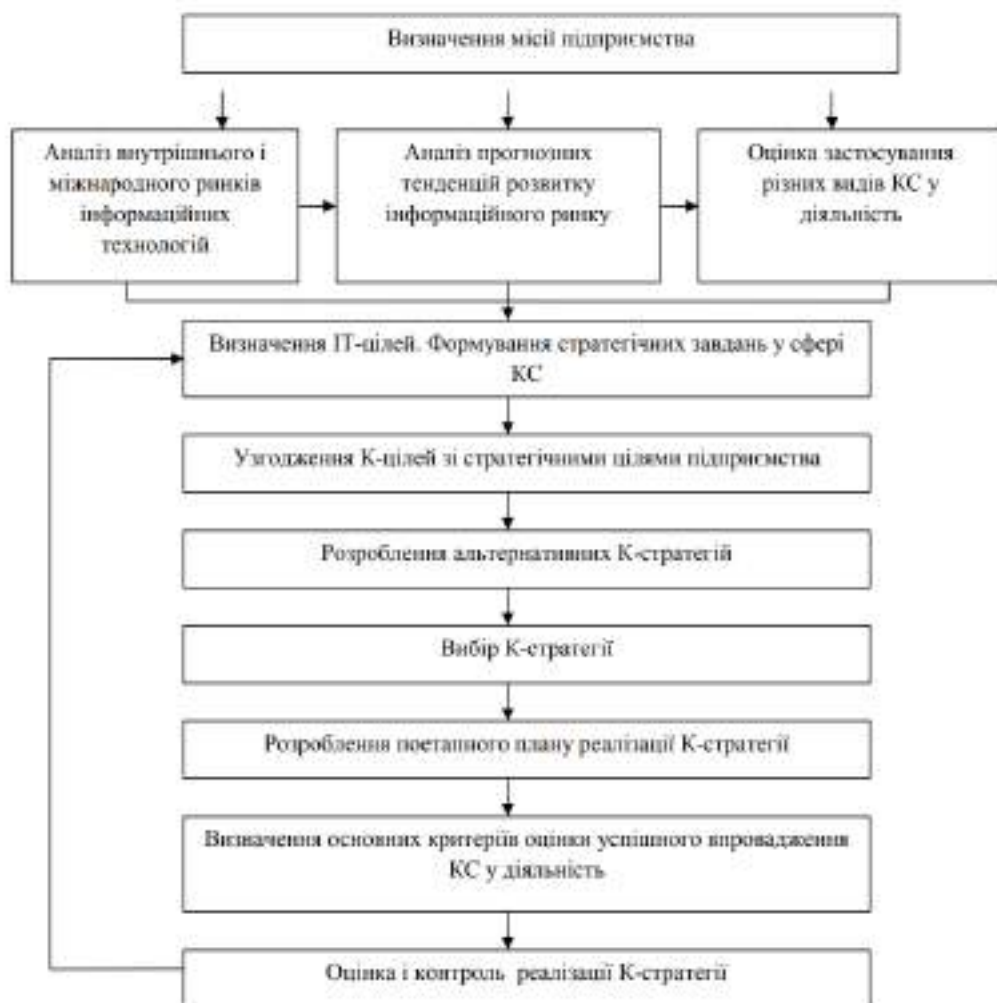
3. Стратегія як тактика вибору тактик - це постійний процес прийняття рішень, який спрямований на досягнення довгострокових цілей. Це не статична концепція, а скоріша динамічна система, що розвивається разом із змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Кожне рішення, яке

приймається в рамках стратегії, впливає на подальший хід подій і визначає нові можливості та виклики.

«Логіка» стратегії - це своєрідний алгоритм, який визначає, як саме приймаються рішення. Вона базується на попередньому досвіді, аналізі ситуації та наборі правил, які були сформовані з часом. Ця логіка може бути як формалізованою (наприклад, у вигляді алгоритмів або моделей), так і інтуїтивною, заснованою на досвіді і знаннях керівництва.

Основним елементом комунікативних стратегій є комунікація з позиції ринку, яку можна розглядати як складне, багатоаспектне явище, за допомогою якого можливе охоплення всіх систем взаємозв'язків і взаємовідносин, що зумовлює обмін інформацією між різними суб'єктами ринку.

Основні етапи формування та реалізації комунікативної стратегії на підприємстві



Комунікативні стратегії надають можливість вирішити одразу всі взаємопов'язані проблеми:

1. створення системи комунікаційних повідомлень з використанням різних комунікаційних засобів, які б не суперечили один одному та були б скоординовані між собою.
2. досягнення максимізації ефективності комунікативних стратегій через пошук оптимальних комбінацій основних комунікаційних засобів.

Інформаційні технології стали незамінним інструментом сучасного менеджменту. Вони не просто автоматизують рутинні процеси, а й забезпечують якісно новий рівень управління комунікаціями в організації. Завдяки ІТ стає можливим швидке налаштування та адаптація структури компанії до мінливих умов ринку; забезпечення своєчасного обміну інформацією між усіма підрозділами підприємства; надання керівництву актуальної та достовірної інформації для обґрунтування управлінських рішень; забезпечення відкритого доступу до інформації для всіх зацікавлених сторін.

4.3. Діловий стиль спілкування. Принципи ділових комунікацій

Будь-яке спілкування вимагає від людини певних умінь, особливо спілкування в діловій сфері, яке обов'язково має бути цілеспрямованим (встановлення контакту зі співрозмовником, вміння слухати партнера, грамотне висловлювання власних думок, повага до співрозмовника). Діловим спілкуванням можна назвати процеси ділової комунікації, які здійснюються між різними людьми в їх спільній діяльності і які спрямовані на досягнення певних цілей. Найчастіше ділове спілкування відбувається в робочий час, обумовлене контекстом офіційності і реалізується в рамках діяльності будь-якої організації (ділові зустрічі і розмови, доповіді, семінари, ділові листи тощо).

Діловий етикет – це комплекс правил і норм поведінки, які регулюють взаємодію між людьми в професійному середовищі. Це не просто сукупність формальностей, а скоріша система цінностей, що визначає якість взаємин між колегами, партнерами, клієнтами та керівництвом. Діловий етикет охоплює широкий спектр аспектів, від правил спілкування та ведення переговорів до зовнішнього вигляду і манер поведінки.

Мовленнєвий етикет – невід'ємна частина ділового етикету. Він визначає, як ми говоримо і пишемо в професійному контексті. Це включає вибір слів, інтонацію, форму звертання, а також дотримання певних правил листування.

Етика ділового спілкування – це глибше розуміння того, як наші слова і вчинки впливають на інших людей. Вона заохочує до відкритості, чесності, поваги до інших і відповідальності за свої дії. Сучасна ділова етика дедалі більше наголошує на важливості інклюзивності, тобто створення такого середовища, де кожна людина почувається цінною і поважаною, незалежно від її статі, віку, національності чи інших характеристик.

Ділова етика також передбачає вміння ефективно спілкуватися, вирішувати конфлікти, приймати рішення і нести відповідальність за свої дії. Це комплекс навичок, які допомагають будувати міцні відносини з колегами, партнерами і клієнтами.

Успіх ділового спілкування залежить не тільки від того, що ми говоримо, але й від того, як ми це робимо. Невербальні сигнали, такі як погляд, міміка, жести, поза, відіграють ключову роль у формуванні першого враження і подальшому розвитку відносин.

Сучасний світ диктує свої правила, і те, що вважалося нормою кілька років тому, сьогодні може сприйматися як ознака невихованості. Наприклад, відволікання на смартфон під час зустрічі є грубим порушенням етикету і може зіпсувати навіть найважливіші переговори.

Тому, щоб досягти успіху в діловому світі, необхідно не тільки володіти мистецтвом красномовства, але й вміти керувати своєю мовою тіла. Це

дозволить створити позитивний образ, встановити довіру з партнерами і досягти бажаних результатів.

Культура ділового спілкування передбачає універсальні правила, доречні в будь-яких ситуаціях:

- щиро цікавтеся співрозмовником;
- посміхайтесь;
- будьте уважним слухачем;
- заохочуйте співрозмовника говорити про себе;
- спілкуйтесь зі співрозмовником про те, що цікаво йому.

Сучасні переговори – це особливий комунікативний процес багатогранної і надзвичайно складної ділової взаємодії. Він може розрізнятися за різними параметрами і, відповідно, підкорятися різних класифікацій. Дати розгорнуту і всеосяжну типологію переговорів досить складно, але, тим не менш, основні параметри типологізації даного явища можливо звести до кількох пунктів.



Ділові комунікації



Особливу типологію становить поділ переговорів за підсумковою назвою документа, прийнятого сторонами. Так, існують політичні альянси, торгові домовленості, військові пакти, митні конвенції.

Які ж документальні акти можуть виступати в якості результату переговорів (іноді вони навіть дають назву всьому конкретному переговорному процесу в цілому)?

✓ Договір - це такий правовий акт, який встановлює права та обов'язки договірних сторін.

✓ Пакт - це найбільш значимий з основних видів договорів, вирішує серйозні питання міжнародного характеру (н-д: Пакт Ліги націй).

✓ Конвенція - договір з окремого питання права, економіки або адміністрування (між державами часто існують санітарні та митні конвенції).

✓ Угода - договір з приватного питання порівняльного невеликого значення або тимчасового характеру. Воно полягає на нетривалій термін (наприклад, угода про користування прикордонними водами).

✓ Протокол - документ, коротко фіксує угоду з окремого питання, а іноді - пояснює окремі статті договору.

✓ Протокол про наміри - угода сторін, що не має юридичного характеру. Його статус - лише прояснити і певною мірою узгодити наміри сторін.

✓ Декларація і меморандум - порівняно рідкісні документи, в яких сторони урочисто заявляють про те, що будуть дотримуватися в тому чи іншому питанні певної позиції або, наприклад, однакової лінії поведінки.

✓ Джентльменська угода - договір, укладений в усній формі; навіть якщо вона викладена письмово, то, як правило, така угода не має статусу офіційного міжнародного договору.

Ділова переписка



4.4. Співробітництво: фактори, які сприяють раціональній взаємодії

Умови вибору організованими елітними групами стратегій співробітництва на протипагу стратегіям конфронтації у процесі їх конкурентної взаємодії:

- двосторонній процес комунікації між владою та громадою;
- обмін інформацією, думками та пропозиціями;
- спільне вирішення проблем та пошук компромісів.

Співпраця- це процес, в якому люди з різними інтересами діляться знаннями і ресурсами для отримання кращих результатів та / або оптимізації рішень.

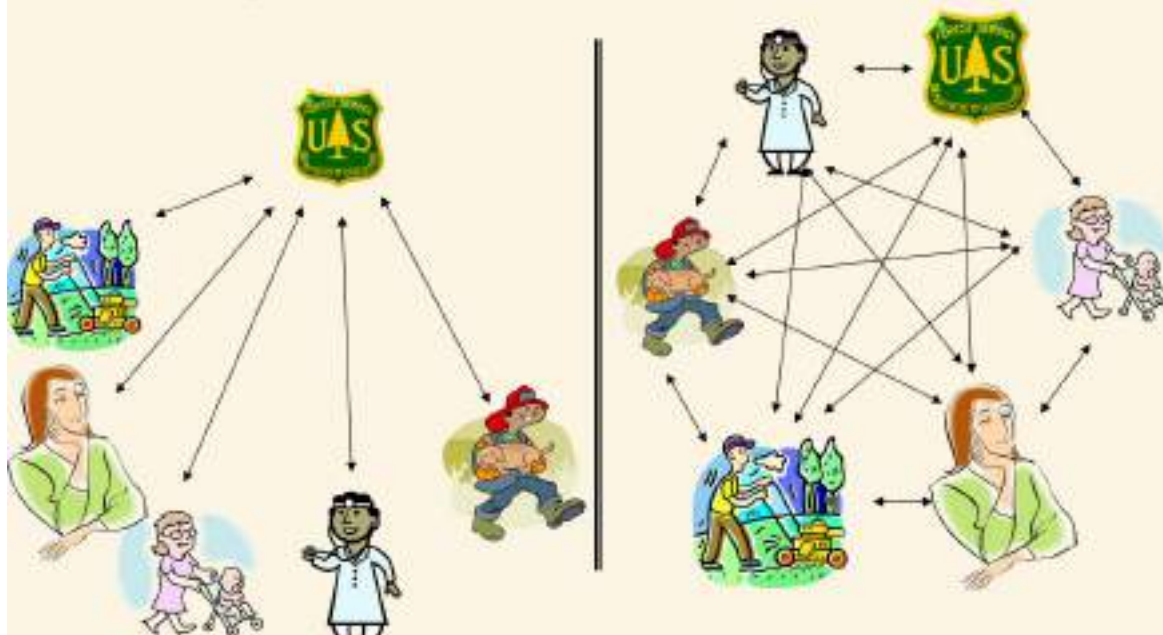
Партнерство часто виникає в результаті спільних зусиль.

Це НЕ одностороннє спілкування.

Це двосторонній діалог, що має сенс по суті, .

Співпраця- це процес, в якому люди з різними інтересами діляться знаннями для отримання кращих результатів та / або оптимізації рішень.

Консультації – або - Співпраця



Переваги від співпраці:

Співпраця створює довіру.

Співпраця часто призводить до інноваційних проєктів і політики, які розширюють кордони традиційних юрисдикцій.

Співпраця може дійсно змінити упереджене відношення людей, призводячи до кращих рішень.

Як залучити людей до діалогу?

- будьте активні;
- відвідуйте відповідні заходи в громаді;
- персональними запрошеннями;
- повідомляйте про ваші заходи якомога ширше.

Як утримати людей за столом переговорів?

- окресліть чітко завдання і очікувані результати, а потім дотримуйтесь їх;

- погодьте план з учасниками, уникаючи в подальшому будь-яких несподіванок;
- дотримуйтесь угоди, тоді гострота конфлікту зменшиться.



Співпраця – це динамічний процес, який вимагає від учасників гнучкості, готовності до компромісів та взаємоповаги. Завдяки спільним зусиллям можна досягти значно кращих результатів, ніж працюючи окремо.

Ключові переваги співпраці:

- ✓ співпраця стимулює генерацію нових ідей та підходів до вирішення проблем;
- ✓ об'єднання зусиль дозволяє оптимізувати використання ресурсів та пришвидшити досягнення мети;
- ✓ співпраця дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- ✓ спільна робота зміцнює довіру між учасниками і сприяє побудові довгострокових відносин;
- ✓ співпраця – це не просто сума індивідуальних зусиль, а синергія, яка дозволяє досягти більшого, ніж кожен окремий учасник. Розуміння ключових

характеристик співпраці є важливим для ефективної організації спільних проектів та досягнення поставлених цілей.

Партнерство - це відносини, де люди працюють разом для досягнення цілей, які є значущими для всіх сторін.

Партнерство є добровільним, взаємовигідним, коли учасники вступають у співпрацю заради досягнення спільних цілей.

ФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ

01.	Громадські слухання
02.	Консультації, опитування
03.	Громадські ради
04.	Соціальні мережі

Об'єднання громад/ місцевих мешканців:

- можуть бути формальними або неформальними;
- мають спільні інтереси і завдання;
- може бути громада в районі водорозділу або іншого регіону;
- може включати відомства, племена, університети, штати, місцеві уряди, неприбуткові або комерційні організації;
- можуть спільно використовувати ресурси, заручитися підтримкою, просити і отримувати гранти, і спільно планувати.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

1. **Яка з наведених форм ділової комунікації є прикладом невербальної комунікації?**
 - а) Доповідь
 - б) Жест
 - в) Звіт
 - г) Лист
2. **До якої форми ділової комунікації належить презентація?**
 - а) Письмова
 - б) Усна
 - в) Невербальна
 - г) Всі відповіді вірні
3. **Яка форма ділової комунікації найкраще підходить для вирішення складних питань і досягнення консенсусу?**
 - а) Діловий лист
 - б) Ділова бесіда
 - в) Нарада
 - г) Презентація
4. **Яка стратегія ділової комунікації передбачає фокусування на створенні позитивного іміджу компанії?**
 - а) Стратегія інформування
 - б) Стратегія переконання
 - в) Стратегія залучення
 - г) Стратегія взаємодії
5. **Який сценарій ділової комунікації передбачає передачу інформації від керівництва до підлеглих?**
 - а) «Зверху вниз»
 - б) «Знизу вверх»
 - в) «Горизонтальний»
 - г) «Діагональний»

6. Який з принципів ділової комунікації передбачає точність і конкретність висловлювань?

- а) Ввічливість
- б) Лаконічність
- в) Ясність
- г) Логічність

7. Що таке діловий етикет?

- а) Сукупність правил поведінки в діловому середовищі
- б) Спосіб одягатися на ділові зустрічі
- в) Манера вітатися з колегами
- г) Всі відповіді вірні

8. Який фактор найбільше сприяє ефективній командній роботі?

- а) Конкуренція
- б) Довіра
- в) Ієрархія
- г) Індивідуалізм

9. Що таке ефективний зворотний зв'язок?

- а) Критика на адресу співрозмовника
- б) Похвала за будь-яку роботу
- в) Конструктивна оцінка результатів
- г) Ігнорування помилок

ТЕМА 5. ЕФЕКТИВНІ ДІЛОВІ КОМУНІКАЦІЇ

- 5.1. Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті
- 5.2. Ефективні комунікації із стейкхолдерами
- 5.3. Кризові комунікації в організації: цілі, причини, об'єкти, класифікації

5.1. Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті

Ефективна комунікація – це багатогранний процес, що передбачає здатність чітко та зрозуміло передавати інформацію, ідеї та почуття різним аудиторіям, з урахуванням їхніх особливостей та потреб. Це не просто обмін словами, а скоріше взаємодія, що сприяє досягненню спільних цілей та побудові міцних відносин.

Ефективність в комунікаційному менеджменті – це ступінь досягнення поставлених комунікаційних цілей за допомогою оптимального використання ресурсів (часу, коштів, людських ресурсів). Іншими словами, це міра того, наскільки успішно організація передає свої повідомлення цільовій аудиторії та досягає бажаних результатів.

Як поліпшити комунікацію в організації?

Процес комунікації це гнучка та адаптивна система обміну інформації, яку можна і треба вдосконалювати. Щоб побудувати якісну і змістовну комунікацію, **компаніям необхідно як мінімум:**

Перехід до більш інформативного листування

Сучасні організації мають широкий вибір інструментів для комунікації, що дозволяє їм адаптуватися до швидко мінливого бізнес-середовища. Кожна команда може скласти свій індивідуальний набір інструментів, виходячи зі специфіки своєї роботи та переваг співробітників. Наприклад, для швидкого обміну короткими повідомленнями зручні месенджери, а для обговорення складних проектів – відеоконференції. Внутрішні форуми можуть використовуватися для створення спільнот за інтересами, а системи

оповіщення – для оперативного інформування про важливі події. Такий індивідуальний підхід дозволяє оптимізувати комунікаційні процеси і підвищити продуктивність праці.

7 практичних порад ефективної комунікації:

- *Підвищуйте рівень своєї обізнаності*
- *Частіше робіть паузи*
- *Встановіть контакт*
- *Заходьте в кімнату впевнено*
- *Використовуйте технології розумно*
- *Жестикулюйте, щоб створити позитивне візуальне враження*
- *Контролюйте гучність*

ГОЛОВНІ ПРАВИЛА, ЯКІ РОБЛЯТЬ ВАШІ КОМУНІКАЦІЇ УСПІШНИМИ:

- Тон комунікаціїм задає керівник організації. Приділять цій функції належну увагу. Це невід’ємна складова управлінського процесу.
- **ПЛАНУЙТЕ** свої комунікації. Дотримуйтеся своєї **СТРАТЕГІЇ** та **МЕТИ**.
- Визначте свої **ЦІЛЬОВІ АУДИТОРИ** та фокусуйтеся на них. Знайте їхні потреби, інтереси, острахи.
- **СПРОЩУЙТЕ**. Ваша мета — бути правильно зрозумілим та цікавим. Позбавляйтеся казенних слів, штамів, аббревіатур, зайвого пафосу. Використовуйте символи та цифри для спрощення інформації.
- Розповідайте історії. Пам’ятайте про важливість емоцій.
- **ПОВТОРЮЙТЕ** стільки разів, скільки потрібно, щоб аудиторія засвоїла ваше повідомлення.
- Надавайте повідомлення в тому вигляді, в якому його буде легко **ПОШИРИТИ** — поділитися в соц-мережах, переказати на роботі або вдома, показати друзям.

КОРИСНІ ПОРАДИ

- Використовуйте фото, відео та іншу візуалізацію, щоб підкреслити сучасність, масштабність, а також щоб прискорити донесення своїх ключових ідей та повідомлень.
- Організуйте зворотний зв’язок зі своїми цільовими аудиторіями. Так вам легше буде зрозуміти їхні очікування, упередження, острахи, потреби та інтереси. Це також дасть можливість оцінити ефективність комунікації та зрозуміти, як її треба відрегулювати.
- Демонструйте, що ви на шляху **ЗМІН**.

Оптимізація внутрішніх комунікацій: шлях до успіху організації

Для забезпечення ефективної роботи та позитивного іміджу організації необхідно постійно вдосконалювати систему внутрішніх комунікацій. Ось кілька ключових напрямків, які можуть значно покращити ситуацію:

1. *Створення єдиного цифрового порталу для співробітників.* Такий портал стане централізованим джерелом інформації, необхідної для виконання щоденних завдань. Доступ до актуальних даних про проекти, клієнтів, внутрішні процеси та новини компанії дозволить співробітникам приймати обґрунтовані рішення і підвищить їхню ефективність. Особливо актуальним це є для компаній, де співробітники працюють з різними типами інформації і не завжди мають доступ до корпоративної пошти.

2. *Забезпечення прозорості комунікацій.* Відкритий діалог між керівництвом і співробітниками є основою довіри і мотивації. Регулярні звіти про досягнення компанії, пояснення прийнятих рішень та залучення співробітників до обговорення стратегічних питань дозволять їм відчувати свою причетність до загальної справи.

3. *Розвиток системи навчання і зворотного зв'язку.* Регулярні тренінги та семінари допоможуть співробітникам підвищити свою кваліфікацію, обмінятися досвідом і отримати відповіді на свої питання. Важливо також створити механізми зворотного зв'язку, які дозволять співробітникам висловлювати свої думки і пропозиції.

4. *Впровадження універсальних інструментів для роботи.* Використання єдиної платформи для спілкування і обміну даними дозволить спростити робочі процеси, знизити витрати на ІТ-інфраструктуру і підвищити зручність для співробітників. Дозволяючи співробітникам використовувати власні пристрої, компанія може заощадити кошти на закупівлі корпоративних гаджетів і забезпечити більшу гнучкість в роботі.

Сучасні інтегровані системи комунікації пропонують широкий спектр функціональних можливостей, таких як:

- інстант-месенджери використовуються для оперативного обміну повідомленнями.
- відеоконференції для проведення онлайн-нарад і презентацій.
- системи управління проектами - для планування, координації та контролю виконання проектів.

- хмарні сховища для зберігання і спільного використання файлів.
- системи обміну знаннями - для збереження і передачі корпоративних знань.

Вибираючи інтегровану систему комунікації, важливо враховувати специфіку бізнесу, розмір компанії та потреби користувачів.

5.2. Ефективні комунікації із стейкхолдерами

Проекти з ефективними планами комунікації мають рівень успіху 80%, порівняно лише з 56% для тих, які не мають таких планів. Інститут управління проектами (PMI) також підкреслює важливість комунікації для успіху проектів.

Ефективна ділова комунікація – це запорука успішної співпраці. Вона передбачає не лише висловлювання власної думки, а й активне слухання та взаєморозуміння. Ефективні ділові комунікації допомагають не тільки зрозуміти один одного, а й досягти кращих результатів у спільній роботі.

Активні комунікації у вигляді діалогу керівників компаній із зацікавленими сторонами не гарантують виконання всіх побажань або вимог партнерів, але забезпечують їхню залученість до обговорення стратегії й тактики, ризиків і наслідків ухвалюваних рішень, що підвищує якість останніх. Якщо інтереси сторін не збігаються, слід продовжити конструктивний діалог для пошуку взаємоприйнятних варіантів рішень на основі партнерських відносин.

У сучасних умовах глибокої кризи довіри як у бізнесі, так і в суспільстві загалом діалог компаній і суспільства став необхідним. Побудова конструктивного діалогу між компанією та партнерами дає змогу гармонізувати їхні поточні та стратегічні цілі, продуктивно реагувати на зовнішні загрози та внутрішні зміни, гнучко управляти ризиками, знижувати витрати компаній на розробку й удосконалення продуктів і послуг,

Зміцнювати довіру суспільства до бізнесу, розв'язувати соціально значущі проблеми. Це передбачає перебудову бізнес-моделей, розширення нефінансової звітності, додаткове організаційне, комунікаційне та фінансове навантаження, що впливає на поведінку всіх зацікавлених сторін.

Побудова ефективної системи ділових комунікацій компанії з усіма партнерами в рамках стратегії сталого розвитку є важливим чинником успіху в діяльності компаній. Це позитивно впливає на всі аспекти розвитку компанії та забезпечує стійке корпоративне управління.

Стейкхолдери — це особи або групи осіб, які зацікавлені в успіху продукту або послуги. Серед них можуть бути:

- **Клієнти** — ті, хто купує або використовує продукт чи послугу. Їхні відгуки мають вирішальне значення для поліпшення сервісу та допомагають у задоволенні їхніх потреб.

- **Співробітники** — ті, хто працює в компанії, що розробляє продукт або послугу. Вони є найважливішими стейкхолдерами, оскільки відповідають за повсякденну діяльність та успіх компанії.

- **Інвестори** — ті, хто надає фінансову підтримку компанії. Вони значно зацікавлені в успіху продукту або послуги, оскільки це може безпосередньо вплинути на прибутковість їхніх вкладень.

- **Регулюючі органи** — ті, хто контролює та регулює галузь або сектор, у якому працює продукт. Дотримання нормативних вимог має вирішальне значення для успіху проекту та компанії загалом.

Кожна група стейкхолдерів має свої унікальні погляди, проблеми та очікування, і дуже важливо враховувати їх під час розроблення продукту для побудови довгострокових відносин



Коли справа доходить до комунікації, продуктові менеджери мають бути гнучкими та адаптованими. Необхідно використовувати різні канали зв'язку для задоволення уподобань різних стейкхолдерів. Важливо переконатися, що всі розуміють одне одного і що інформація передається ефективно.

Регулярні зустрічі зі стейкхолдерами також мають вирішальне значення для підтримання їхньої поінформованості та залученості до процесу розроблення продукту.

Менеджери з продукту повинні встановити чіткі канали комунікації зі стейкхолдерами. Це можуть бути зустрічі, телефонні дзвінки, електронна пошта або інші платформи. Вибір способів зв'язку залежить від уподобань і потреб зацікавлених сторін.

Важливо підтримувати регулярний зв'язок зі стейкхолдерами протягом усього розроблення продукту. Це допомагає інформувати їх і залучати до процесу, а також дає змогу менеджерам збирати зворотний зв'язок і вносити необхідні корективи.

Розвиток довіри та міцних відносин зі стейкхолдерами має важливе значення для успішної співпраці. Цього можна досягти різними способами:

- Переконайтеся, що ви відкриті та чесні від самого початку.
- Будьте прозорі щодо своїх цілей, пріоритетів і процесів ухвалення рішень.
- Якщо стейкхолдер висловлює занепокоєння, переконайтеся, що ви поставилися до цього серйозно і розв'язали проблему якомога швидше.

Демонструючи свою прихильність потребам і очікуванням зацікавлених сторін, ви зможете домогтися максимальної ефективності у спільній роботі.

Розвиток довірчих відносин допомагає стейкхолдерам почуватися комфортно, висловлюючи свої ідеї та відгуки, що в кінцевому підсумку призводить до більш виваженого прийняття рішень.

Переговори – це кульмінаційний момент будь-якого проекту або ініціативи, який вимагає ретельної підготовки та вміння ефективно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами. Для досягнення успіху необхідно дотримуватися семи ключових принципів:

1. безперервна комунікація - стейкхолдери повинні бути в курсі всіх важливих подій та змін, пов'язаних з проектом. Регулярне оновлення інформації сприяє довірі та прозорості у відносинах;
2. активне залучення - залучайте стейкхолдерів до обговорення, запитуйте їхню думку та враховуйте їхні пропозиції. Це допоможе вам краще зрозуміти їхні потреби та очікування;
3. емпатія та розуміння: намагайтеся поставити себе на місце стейкхолдера і зрозуміти, що він відчуває. Емпатія допоможе вам побудувати довірливі відносини і знайти спільну мову;
4. перед переговорами необхідно ретельно спланувати всі деталі: визначити цілі, підготувати аргументи, скласти список можливих запитань. Це допоможе вам відчувати себе впевнено і контролювати ситуацію;

5. будьте відверті зі стейкхолдерами щодо своїх цілей, обмежень і очікувань. Відкритість сприяє довірі і взаєморозумінню;

6. ідентифікація та управління ризиками, а саме аналізуйте потенційні ризики, які можуть виникнути в процесі переговорів, і розробляйте стратегії їх мінімізації. Це допоможе вам уникнути несподіванок і зберегти контроль над ситуацією;

7. готовність до компромісу: будьте гнучкими і готові змінити свою позицію, якщо це необхідно для досягнення угоди. Компроміс – це не ознака слабкості, а прояв мудрості і прагнення до взаємовигідного співробітництва.

Взаємодія із зацікавленими сторонами передбачає постійний, двосторонній обмін інформацією. Саме діалог, як форма взаємодії, що ґрунтується на принципах рівності та взаємоповаги, дозволяє досягти найкращих результатів. Діалог – це не просто передача інформації від однієї сторони до іншої, а скоріше спільне дослідження проблем, пошук компромісів та розробка спільних рішень.

У контексті бізнесу діалог із зацікавленими сторонами є невід’ємною частиною стратегії комунікації.

Від проведення діалогу із зацікавленими сторонами можна отримати безліч можливостей. А саме:

- побудова нових ефективних партнерств із метою об’єднання ресурсів (знань, людей, грошей, технологій) задля вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією компанією;

- краще управління ризиками та репутацією компанії;

- поліпшення продуктів та послуг, які відповідають очікуванням зацікавлених сторін, в першу чергу, споживачів;

- покращення процесів прийняття рішень; - сприяння розвитку довірчих і прозорих відносин із зацікавленими сторонами, що впливає на репутацію і прибутки компанії.



Побудова моделі взаємодії зі стейкхолдерами допоможе підприємству:

- усвідомити очікування зацікавлених сторін у власній діяльності;
- отримати від стейкхолдерів інформацію, яка допоможе збільшити ефективність власної діяльності;
- виявити скриті проблеми та загрози для підприємства;
- перебороти недовіру до підприємства і його діяльності з боку різних зацікавлених сторін (держави, ЗМІ, бізнесу, некомерційного сектору, населення);
- виявити та залучити до співпраці потенційних партнерів, добровольців та донорів;
- визначити нові можливості для досягнення власної місії та стратегічних цілей;
- покращити ефективність внутрішніх комунікацій.

Основні етапи розбудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами



Комунікація через соціальні мережі, айдентика та співпраця із стейкхолдерами.

В епоху інформаційних технологій вміння залучати увагу аудиторії через соціальні платформи є критично важливим. Соціальні мережі вже давно стали ефективним інструментом для взаємодії зі своєю цільовою аудиторією та започаткування нових партнерств. В ОГС повинні вміти якісно вести свою комунікаційну діяльність та знати, як ефективно співпрацювати з стейкхолдерами.

Механізм взаємодії із стейкхолдерами:

- інформування (прес-релізи, звіти, веб-сайт, соціальні мережі, роздатковий матеріал);
- обмін думками (пряма комунікація, переговори, консультації, громадські слухання, круглі столи, конференції, семінари та ін.);
- виявлення думок та інтересів (опитування, анкетування, особисте спілкування);
- участь у заходах, що проводять зацікавлені сторони (наради, тематичні форуми, конференції);
- спільна діяльність (проекти, заходи, акції, конкурси).

Трансформація ділових комунікацій торкнулася всіх рівнів ділових відносин: від світової економічної системи до локального рівня спілкування всередині компанії. крім того, відкриваються нові можливості ведення бізнесу: взаємодії з клієнтами, маркетинг та інші чинники зростання конкурентоспроможності, тому раціональний розвиток ділових комунікацій і цифровізація дасть змогу забезпечити ефективну ділову взаємодію в цифровому просторі компанії. встановлено, що ефективні ділові комунікації сприяють:

- збільшенню продуктивності: чітка комунікація усуває непорозуміння, що призводить до швидшого виконання завдань;

- покращенню співпраці: спільна робота стає ефективнішою завдяки відкритому обміну інформацією та ідеями;
- підвищенню задоволеності працівників: коли співробітники розуміють свої завдання та мають можливість висловлювати свою думку, вони почуваються більш залученими до роботи компанії;
- зміцненню репутації компанії: чітка та послідовна комунікація з клієнтами та партнерами сприяє побудові довіри.

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами може стати основою для всього управління компанією. Вона дозволяє: зменшити ризики, адже завдяки постійному діалогу з зацікавленими сторонами підприємство може своєчасно виявляти і нейтралізувати потенційні загрози; поліпшити прийняття рішень, оскільки, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін, підприємство може приймати більш зважені і обґрунтовані рішення; підвищити інноваційність, адже саме співпраця зі стейкхолдерами стимулює появу нових ідей і підходів.

Взаємодія зі стейкхолдерами – це не просто необхідність, а стратегічний вибір, який дозволяє підприємству досягти довгострокового успіху. Будуючи міцні відносини з усіма зацікавленими сторонами, підприємство створює стійку і процвітаючу організацію.

5.4. Кризові комунікації в організації: цілі, причини, об'єкти, класифікації

Кризові комунікації – це особлива схема зв'язку між органами місцевої влади та громадою до, під час і після кризової ситуації. Реалізація кризових комунікацій дає змогу не тільки полегшити або усунути наслідки кризи, а й сприяє створенню додаткової позитивної репутації для влади як такої, що змогла з неї вийти. Передусім керівництво громади має своєчасно виявляти і розуміти проблеми, які потенційно або із часом можуть перетворитися на кризову ситуацію.

Про такі загрози має бути повідомлено і пресслужбу, для того, щоб завчасно підготувати антикризові комунікаційні заходи, мінімізуючи у такий спосіб ймовірну загрозу. Перед запровадженням та реалізацією непопулярних рішень варто проаналізувати їх сприйняття громадою: визначити сильні й слабкі сторони таких рішень і вивчити можливу реакцію цільової аудиторії на їх прийняття.

Основними цілями кризових комунікацій є:

- ✓ швидке реагування - своєчасне інформування зацікавлених сторін про ситуацію;
- ✓ збереження репутації - мінімізація негативного впливу кризи на імідж компанії;
- ✓ відновлення довіри - відновлення довіри клієнтів, інвесторів та інших стейкхолдерів;
- ✓ захист інтересів компанії - запобігання подальшим негативним наслідкам кризи;
- ✓ управління очікуваннями - формування реалістичних очікувань у зацікавлених сторін щодо вирішення проблеми.

Розширена класифікація криз

Класифікація криз - це систематизація різних типів кризових ситуацій за певними ознаками. Така класифікація допомагає краще зрозуміти природу криз, їхні причини та наслідки, а також розробити ефективні стратегії їх подолання.

Розглянемо детальніше основні критерії класифікації криз:

За масштабом:

- загальні кризи, що охоплюють усю систему або суспільство в цілому. Мають значний вплив на всі сфери життя.

- локальні кризи, які обмежуються певною галуззю, регіоном або організацією.

За проблематикою:

- макрокризи - це масштабні кризи, які зачіпають фундаментальні аспекти системи (економічні, політичні, соціальні).

- мікрокризи - охоплюють окремі проблеми або невеликі групи проблем. Хоча спочатку можуть здаватися незначними, мікрокризи можуть ескалюватися і перерости в макрокризи, якщо їх не вирішувати вчасно.

За причиною виникнення:

- природні кризи викликані природними явищами (землетруси, повені, посухи тощо).

- політичні кризи, пов'язані з політичними процесами, зміною влади, конфліктами між політичними силами.

- фінансові кризи виникають внаслідок проблем у фінансовій системі (банкрутство банків, девальвація валюти тощо).

- економічні кризи, пов'язані з циклічними спадами в економіці, зниженням виробництва, зростанням безробіття.

- соціальні кризи, викликані загостренням соціальних протиріч, нерівності, конфліктами між різними соціальними групами.

- екологічні кризи, пов'язані з деградацією довкілля, забрудненням, вичерпанням природних ресурсів.

За структурою відносин у соціально-економічній системі:

- економічні кризи, пов'язані з дисбалансами в економіці, інфляцією, дефляцією.

- соціальні кризи, виникають внаслідок загострення соціальних протиріч, нерівності, конфліктів між різними соціальними групами.

- організаційні кризи, пов'язані з проблемами в управлінні організаціями, неефективністю роботи.

- психологічні кризи, виражаються в масових психологічних реакціях (страх, паніка, агресія) на кризові ситуації.

- технологічні кризи, пов'язані з розвитком нових технологій, їхнім впливом на суспільство і економіку.

- структурні кризи, виникають внаслідок порушення балансу між різними елементами системи.

За передбачуваністю:

- передбачувані кризи можуть бути прогнозовані на основі аналізу тенденцій розвитку системи.

- несподівані кризи виникають раптово і не можуть бути передбачені.

Кризи – це несподівані події, які можуть завдати значної шкоди репутації компанії, її фінансовому стану та відносинам із клієнтами. В таких ситуаціях співробітники часто відчують страх, невпевненість та розгубленість. Саме тому ефективна комунікація є одним з найважливіших інструментів для подолання кризи.

Коли компанія опиняється в кризовій ситуації, її пріоритетом стає відновлення довіри як всередині організації, так і серед зовнішніх стейкхолдерів. Це можливо лише за умови відкритого і чесного діалогу з усіма зацікавленими сторонами.

Ефективні кризові комунікації – це ключ до успішного подолання кризових ситуацій. Вони дозволяють компанії зберегти довіру, мінімізувати збитки і відновити свою діяльність.

<i>1. План – половина успіху</i>
<i>2. Визначтесь з каналами комунікації</i>
<i>3. Уникайте мовчання</i>
<i>4. Дійте швидко</i>
<i>5. Не вводьте цензуру</i>
<i>6. Ретельно перевіряйте інформацію</i>
<i>7. Будьте послідовними</i>
<i>8. Висловлюйте підтримку</i>
<i>9. Забезпечте зворотний зв'язок</i>
<i>10. Аналізуйте</i>

Створення плану антикризової комунікації – це лише перший крок. Настільки ж важливо оцінити, наскільки ефективно цей план спрацював на практиці. Після того, як криза минула, компанії повинні ретельно проаналізувати свою реакцію на неї. Цей аналіз допоможе визначити, які комунікаційні стратегії виявилися найбільш ефективними, а які потребують доопрацювання. Особливу увагу слід приділити зворотному зв'язку від співробітників. Їхні відгуки про те, як вони сприйняли комунікаційні заходи компанії, допоможуть зрозуміти, що було зроблено правильно, а що викликало невдоволення. На основі отриманих даних можна розробити рекомендації для вдосконалення плану антикризової комунікації та підготуватися до можливих криз у майбутньому.

Основні етапи управління кризовими комунікаціями:

1. профілактика, тобто розробка планів реагування на можливі кризи;
2. виявлення кризи - швидке визначення факту виникнення кризи;
3. аналіз масштабів і наслідків кризи;
4. розробка стратегії, визначення цілей і заходів для вирішення кризи;
5. реалізація стратегії - своєчасне і ефективне виконання запланованих заходів;
6. моніторинг і оцінка - відстеження результатів, внесення коригувань у стратегію.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ:

Який з наведених факторів НЕ є критерієм ефективності комунікаційного менеджменту?

- а) Зрозумілість повідомлення
- б) Кількість відправлених повідомлень
- в) Досягнення поставлених цілей
- г) Зворотний зв'язок

1. Що таке індикатор ефективності комунікаційної кампанії?

а) Це конкретний показник, який дозволяє оцінити результативність кампанії.

б) Це загальна оцінка успішності кампанії.

в) Це думка керівництва про результати кампанії.

г) Це кількість грошей, витрачених на кампанію.

2. Який метод дозволяє отримати прямий зворотний зв'язок від цільової аудиторії?

а) Аналіз даних веб-сайту

б) Опитування

в) Спостереження

г) Експертна оцінка

4. Хто є внутрішнім стейкхолдером організації?

а) Клієнт

б) Конкурент

в) Співробітник

г) Уряд

5. Який з принципів ефективної комунікації зі стейкхолдерами є найважливішим?

а) Односторонній потік інформації

б) Прозорість і відкритість

в) Маніпуляція інформацією

г) Ігнорування негативних відгуків

6. Яка з наведених дій сприяє побудові довіри зі стейкхолдерами?

а) Приховування негативної інформації

б) Своєчасне інформування про зміни

в) Маніпуляція фактами

г) Ігнорування запитів стейкхолдерів

7. Яка основна мета кризових комунікацій?

а) Максимально затягнути час вирішення проблеми

б) Зберегти репутацію організації

- в) Сховати причини кризи
- г) Звалити відповідальність на інших

8. Яка з наведених ситуацій НЕ є типовою причиною кризи в організації?

- а) Нова маркетингова кампанія
- б) Стихійне лихо
- в) Порушення законодавства
- г) Помилки менеджменту

9. Хто з наведених є зовнішнім стейкхолдером під час кризи?

- а) Співробітник
- б) Акціонер
- в) Конкурент
- г) Всі відповіді вірні

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Kulinich, Tetiana & Materynska, Olha & Aleskerova, Yuliia & Kuzmenko, Hanna & Balian, Izolda. Leadership in Unstable Conditions: Change Management Strategies and Effective Crisis Management for Achieving Success. WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS. 20. 2781-2788. DOI:10.37394/23207.2023.20.236.
2. Nadraga V., Samborska O., Lavruk O. Modeling of development of labor resources of the enterprise in the system of management of the organizational and economic mechanism in the conditions of digitalization. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. 2022. Issue 4. Monography. Prague. P. 247–254.
3. Samborska O. Development and preservation of human capital under the conditions of the creative economy. Journal of Management Information and Decision Sciences. 2021. Vol. 24 (S4). P. 1–8.
4. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ. 2017. 312 с.
5. Германюк Н.В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. Електронне наукове фахове видання: Ефективна економіка. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/75.pdf
6. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 19. С. 202-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19
7. Гудзь О.Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Збірник наукових праць. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 1 (23). 2018. С. 4-10.
8. Демко М. Я. Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі Інтернет: інтегрований підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 55-62. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.8.55.
9. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент

організацій. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

10. Закон України «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні»: від 16.11.92 N 2783-ХІІ; із змінами від 18.05.2017 N 2051-VІІІ // Відомості Верховної Ради України. 2017. № 26. С. 269.

11. Закон України «Про інформацію»: із змінами N 1774-VІІІ від 06.12.2016 // Відомості Верховної Ради. 2017. № 2. С. 25.

12. Іванюта П. В., Білецька Н. В., Шмагельська М. О., Британська Н. Н. Методичні основи антикризового управління компаній на Україні. Colloquium-journal. 2022. №9 (132), Część 1. (Warszawa, Polska). С. 45 – 50.

13. Козубовська І. Бабинець М. Деякі особливості комунікації в менеджменті. Норвездський журнал розвитку і міжнародних наук. <https://cyberleninka.ru/article/n/deyaki-osoblivosti-komunikatsiyi-v-menedzhmenti/viewer>

14. Колот, А. М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

15. Комунікації в менеджменті. https://pidru4niki.com/12920522/menedzhment/komunikatsiyi_menedzhmenti

16. Комунікації у менеджменті: сутність комунікацій та їх види. <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14536/>

17. Комунікація в системі менеджменту підприємства. https://vuzlit.com/2277773/komunikatsiya_sistemi_menedzhmenta_pidpriyemstv

18. Королько В.Г. Некрасова О.В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика. Наукові основи, методика, практика: Підручник для студентів вищих навчальних закладів/ 3-е вид. К.: Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2009. 831 с

19. Коулман П. Т. Результативний конфлікт. пер. з англ. 2-ге вид. Київ: Наш формат, 2017. 312 с.

20. Коулман П. Т. Результативний конфлікт. пер. з англ. 2-ге вид. Київ. Наш формат. 2017. 312 с.

21. Кушнір Р. О. Великий оратор, або як говорити так щоб вам

аплодували стоячи. Дрогобич: Коло, 2013. 258 с.

22. Лизак, М., Материнська, О., & Гринів, Л. (2023). Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (8 (08)), 29-36. <https://doi.org/10.32782/dees.8-6>

23. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. № 6. С. 7-18.

24. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3 (73) - Видавничий дім «Гельветика», 2023. – С. 52-57.

25. Материнська О.А. Сучасна модель управлінських комунікацій. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (13 травня 2020 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. – Луцьк, 2020. – С/ 128-129.

26. Материнська О.А. Трансформація комунікативної культури організації в умовах війни в Україні. *Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект* : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 29–30 вересня 2023 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – Запоріжжя : АА Тандем, 2023. – С. 53-54.

27. Материнська О.А. Філософія конструктивних стратегічних управлінських рішень. *Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 5 березня 2020 р.): у 5 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 2. 63 с. (ст. 45-46)

28. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк та ін. [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

29. Міжрегіональна академія управління персоналом. Менеджмент.

<https://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>

30. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>
31. Офіційний сайт Верховної Ради України / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.rada.gov.ua
32. Офіційний сайт Державного комітету статистики України / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
33. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.kmu.gov.ua
34. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.me.gov.ua
35. Професійні комунікації: навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк. Луцький НТУ. 2016. 112 с.
36. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №1. С. 38-41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf
37. Самборська О. Особливості ведення ділових переговорів в різних країнах світу. *Annali d'Italia*. 2020. Vol. 4. № 10. Р. 49 - 57.
38. Самборська О., С. Воскобійник., Д. Шевченко. Збереження людського потенціалу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 1-10.
39. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / К. : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
40. Сопівник Р. В. Конструювання кластеру лідерських якостей майбутніх фахівців агропромислової галузі. *Духовність особистості: методологія , теорія і практика: зб. наук. пр.* 2016. Вип. 3 (72). С. 152–168

41. Сучасні PR-технології: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Уклад. А.М. Зленко Бориспіль: Ризографіка, 2018. 260 с.

42. Сучасні PR-технології: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Уклад. А.М. Зленко Бориспіль: Ризографіка, 2018. 260 с.

43. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2021. Випуск 3. С. 107-114. URL: <http://visnyk.nuou.org.ua/article/view/234865>

44. Шевчук С.В. Українське ділове мовлення: навч. посіб. Видання 9 випр. і доп. Київ. Алерта. 2018. 302 с.