

**Міністерство освіти та науки України
Університету “Україна”**

ДОЛИНСЬКИЙ С.В. , КУХАР Р.Б. ,МОТЬКО Н.Р. ,ЧЕМЕРИС В. А.

КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Навчальний посібник

**Рекомендовано Вченою Радою Університету “Україна” як навчальний посібник
для студентів галузі знань 07 “Управління та адміністрування”**

**УДК 004.7.005.
К 63**

Рекомендовано до друку Науково-методичною радою Університету “Україна”
(протокол №5 від 27.11.2021р.)
За науковою редакцією Кухара Р.Б.

Рецензенти :

- доктор економічних наук , доцент Дубас Р.Г.– завідувач кафедри менеджменту закладу Вищої освіти Відкритий міжнародний університет розвитку людини ” Україна”;
- доктор економічних наук, професор В.В. Борщевський – професор кафедри управління та організаційного розвитку Українського католицького університету.

Долинський С.В., Кухар Р.Б., Мотько Н.Р., Чемерис В.А.

К63 Комунікації в менеджменті: Навчальний посібник / Долинський С.В., Кухар Р.Б., Мотько Н.Р. та ін.; за наук. ред. Кухара Р.Б. – К.:Університет “Україна”, 2022. -205с.

ISBN 978-966-388-628-2

Розглядається проблема впливу комунікацій на теорію сучасного менеджменту з метою сформулювати уявлення про природу й різноманітність аспектів та функцій менеджменту в умовах переходу до інформаційного і креативного суспільства.

Навчальний посібник сформовано на основі матеріалу, представленого в нашій монографії [24] з відповідними доповненнями щодо навчального посібника. Навчальний посібник призначено для активного засвоєння майбутніми спеціалістами знань та умінь, необхідних у практичній діяльності.

Посібник може використовуватися студентами бакалаврату і магістратури, слухачами факультетів підвищення кваліфікації, а також керівниками підприємств у процесі самоосвіти.

ISBN 978-966-388-628-2

УДК 004.7.005 .

Зміст	3
Вступ	4
Частина 1. Формування в організації ефективних комунікацій	5
Тема 1. Комунікації–сполучний процес менеджменту	5
Тема 2 . Комунікації та їх функції в суспільстві	7
2.1. Комунікації , їх роль в системі менеджменту	7
2.2. Еволюційний розвиток комунікацій	10
Тема 3 . Основні моделі комунікацій та їх розвиток	15
3.1. Комунікаційні революції та їх сутність	15
3.2. Типові моделі комунікацій	17
Тема 4. Комунікаційний процес в організаціях	36
4.1. Основні елементи та етапи комунікаційного процесу	36
4.2. Типи комунікаційних мереж в організаціях	42
Тема 5. Формування ефективного комунікаційного процесу в організації	46
5.1. Специфіка комунікативної взаємодії у сучасних організаціях	46
5.2. Основні етапи побудови ефективного комунікаційного процесу в організації	49
Тема 6. Основні типи комунікацій	56
6.1. Загальна типологія комунікацій	56
6.2. Основні види комунікацій	67
6.3. Спілкування як комунікативна складова управління	73
Частина 2. Форми комунікацій , конфлікти та технічне забезпечення комунікаційного процесу в колективах	79
Тема 7. Інформаційні комунікації у менеджменті.	79
7.1. Основи інформаційно-комунікаційного менеджменту	79
7.2. Функції та механізми комунікативного менеджменту	97
Тема 8. Маркетингові комунікації	105
8.1. Цілі та структура комунікацій у системі маркетингу	106
8.2. Принципи інтегрування маркетингових комунікацій	112
Тема 9. Соціальні комунікації в управлінні	118
9.1. Сутність дефініції «соціальні комунікації»	118
9.2. Сутність і функції вербальної комунікації	125
9.3. Сутність невербальної комунікації	129
Тема 10. Перешкоди та конфліктні ситуації , складові та етапи їх розвитку та способи їх вирішення	138
10.1. Загальна характеристика перешкод у комунікаціях	138
10.2. Причини виникнення конфліктів у колективі	143
Тема 11. Імідж як складова комунікаційного процесу	163
11.1. Сутність поняття «імідж» та його основні властивості	163
11.2. Характеристика елементів корпоративного іміджу та процес його формування	169
Тема 12. Технічне забезпечення комунікаційного процесу	174
12.1. Цифрові комунікації та їх вплив на систему управління	174
12.2. Комунікації в Інтернет просторі	181
Глосарій	189
Список літератури	193
Матеріали для контролю знань (тестові завдання)	195

Вступ

Економічне зростання країн в умовах глобалізації більшою мірою залежить від інноваційної активності підприємницьких структур та їх здатності використовувати у своїй діяльності новітні інформаційні технології. На сьогоднішній день основні еволюційні процеси головним чином обумовлені розвитком інформаційних та комунікаційних технологій. Високий рівень віддачі забезпечують інновації, тому інноваційна діяльність країни стає найважливішим чинником її конкурентоспроможності в системі світового господарювання. Розвинуті країни стали багатими саме завдяки своїй інноваційній спрямованості та науковотехнічній стратегії. Більшість країн докладають багато зусиль відносно формування, розвитку, збереження та укріплення науково-технічного потенціалу, збільшення обсягів інвестиційних потоків в наукоємні технології, участі у міжнародному технологічному обміні та прискорення темпів науково-технічного розвитку. Новітні технології відіграють вирішальну роль у підвищенні продуктивності праці.

Сучасні перспективи соціально-економічного розвитку суспільства визначаються можливістю утворення синергетичної взаємодії технологічних інновацій та людських цінностей, що обумовлює таку перебудову організацій та інститутів, яка б забезпечила позитивні зв'язки між продуктивністю, безпекою, співробітництвом та відповідальністю у межах нової моделі його розвитку, що здатна забезпечити економічну, соціальну та екологічну стабільність в країні. Здебільшого неузгодженість соціальної та економічної політики викликана нерозумінням витоків та прихованого змісту трансформації, що відбувається. Тому, насамперед, необхідно звернутися до тих процесів, які є її рушійним механізмом, а саме - революція інформаційних технологій і глобалізація, адже ці процеси тісно пов'язані один з одним у складній системі взаємодії.

Сучасний етап розвитку суспільства, з однієї сторони, є традиційним, а з іншої - радикально новим. Його принципова новизна полягає в тому, що всі процеси підтримуються новітніми інформаційними та комунікаційними технологіями (інфокомунікації, ІКТ), які є базисом для додаткових джерел підвищення продуктивності, створення нових організаційних форм і формування глобальної економіки. Інформаційні технології не є основною причиною таких змін, що зазнає суспільство на сучасному етапі його розвитку, проте, за відсутності нових інфокомунікаційних технологій, такі зміни були б не можливі. Крім того планета об'єднана в глобальну телекомунікаційну комп'ютерну мережу, яка є підґрунтям для локальних інформаційних систем і комунікаційних процесів.

Частина 1. Формування в організації ефективних комунікацій

Тема 1. Комунікації – сполучний процес менеджменту

Формування глобальної інформаційної інфраструктури є характерною рисою розвитку світового господарства наприкінці XX - початку XXI ст. Зокрема, у 20-му столітті в науковому світі відбулися такі дві важливі події.

1). На початку віку сформувалася, як наука, “теорія менеджменту” .

2). В середині цього ж віку було створено ЕОМ – обчислювальну машину для виконання математичних розрахунків – що стимулювало, в свою чергу, формуванню такої наукової теорії як “інформатика”.

Разом з тим для обох цих теорій спільною виявилася така категорія як “інформація”, яка сприяла взаємопроникненню цих теорій в процесі їх розвитку, а створення інформаційного простору стало можливим завдяки новим інформаційним технологіям.

Розглядаючи проблему впливу комунікацій на теорію сучасного менеджменту в умовах переходу до інформаційного та креативного суспільства, ми сфокусували свою увагу на наступних основних тенденціях .

1. Інформація. Вона завжди займала чільне місце в житті суспільства: хто володіє інформацією, той володіє світом. Проте в теорії менеджменту інформація займає особливе місце : *інформація – це ресурс*, оскільки для прийняття управлінського рішення необхідно провести, в першу чергу, збір інформації про досліджуваний об’єкт та здійснити її аналіз.

2. Інформатизація. Створення в середині 20-го століття ЕОМ - що вважають одним з найбільших досягнень 20-го ст. - внесло свій вклад і в теорію менеджменту. До того теорія менеджменту розвивалася як би всередині себе, виходячи з практики та узагальнюючи її відповідними теоретичними положеннями (розвивались різні наукові школи, методи, підходи). Інформатизація послужила зовнішнім фактором для теорії менеджменту, розробивши цілий ряд інструментів (АСУ, ІС, АРМ різних видів і типів), що полегшувало процес прийняття ефективного управлінського рішення.

3. Формування інформаційного суспільства. Створення в 70-х роках 20-го ст. персонального комп’ютера внесло суттєві зміни в життя суспільства – масова комп’ютеризація, роботизація в різних галузях виробництва і в повсякденному побуті. Змінився стиль життя суспільства, в якому основу складало *“рух і перетворення інформації”*; формується *“інформаційна економіка”*, в якій інформація виступає як ведуча продуктивна сила, а також виступає основним продуктом виробництва і предметом споживання. В теорії менеджменту це проявляється створенням таких нових напрямків як *“інформаційний менеджмент”*, *“інформаційно- комунікаційний менеджмент”*.

4. Нова парадигма управління. На початку 21-го ст. в теорії менеджменту відбувається перехід від *старої парадигми раціонального менеджменту* до нової парадигми, в якій акцент робиться на *лідерство*, тобто в основу покладено принцип взаємного впливу лідера та членів його команди. В теорії менеджменту формується новий напрямок – *“командний менеджмент”*, що ґрунтується на процесі делегування повноважень.

5. Креативне (інноваційне) суспільство. На зміну інформаційного суспільства в процесі його розвитку починає формуватися креативне (інноваційне) суспільство, яке керується принципами креативності, тобто спосібністю формувати нові ідеї в різних сферах життя. В теорії менеджменту сформувався новий напрям - *“креативний менеджмент”*

6. Трансфер технологій, як і весь інноваційний процес, протікає на сучасному етапі розвитку світової економіки під впливом глобалізації і синхронізації технологічних зрушень. Це дозволяє країнам, що відстають за рівнем соціально-економічного розвитку, швидко скорочувати розрив завдяки формуванню національної інноваційної економіки та імпорту критичних технологій, зокрема інформаційних.

Досліджуючи інформаційний аспект сучасного менеджменту, не можна обминути таку його важливу складову як *“комунікація”*. Як відомо, поняття *“комунікація”*

використовується багатьма науками і різні автори абсолютно по-різному тлумачать зміст цього поняття. Зокрема кібернетики, як обмін інформацією між складними динамічними системами та їхніми частинами, її змістом між двома і більше людьми. Власне інформацію представники кібернетики (в особі одного із засновників цієї науки Н. Вінера) визначають як зміст, що отримується із зовнішнього світу в процесі нашого пристосування до нього. Тому, з огляду на зазначене, можна констатувати, що комунікація є процесом передачі інформації між суб'єктами соціальної сфери суспільства.

В класичній літературі з менеджменту проблеми, що пов'язані з комунікаційним процесом, висвітлюються, на наш погляд, досить поверхнево, в той час як з інформаційної сторони – це важлива його складова і вимагає більш широкого представлення в теорії менеджменту. Особливий підхід до даного питання висловлює І. Адізес [1], підкреслюючи, що відносно визначення менеджменту думки в галузі не збігаються. Для того, щоб організація була добре керованою, в ній повинні виконуватися чотири ролі. І об'єднання цих ролей в одну цілісну систему покладено саме на комунікацію.

Модуль 1. Формування в організації ефективних комунікацій

Тема 2. Комунікації та їх функції в суспільстві

2.1. Комунікації, їх роль в системі менеджменту

2.2. Еволюційний розвиток комунікацій

Ключові терміни і поняття: комунікації, повідомлення, інформація, софістика, риторика, інтеракційний підхід, біхевіоризм

2.1. Комунікація, їх роль в системі менеджменту

Поняття «комунікація» (лат. “*communicatio*”), як науковий термін і галузь дослідження, своїм другим народженням зобов’язана ХХ ст., хоча словники свідчать, що вивчення проблем комунікації започатковано ще за часів Платона. Поняття комунікація використовується багатьма науками. Різні автори абсолютно по-різному тлумачать зміст цього поняття. Зокрема, соціологи (П. Сорокін) розуміють під комунікацією взаємодію, тобто передачу соціальної інформації; психологи (А. Леонтьєв) — процеси обміну продуктами психологічної діяльності, насамперед спілкування; кібернетики (А. Урсул) — обмін інформацією між складними динамічними системами та їхніми частинами сприймати, накопичувати та переробляти інформацію; Кузьмін Є. [16] - обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми. Власне інформацію представники кібернетики (в особі одного із засновників цієї науки Н. Вінера) визначають як зміст, що отримується із зовнішнього світу в процесі нашого пристосування до нього. З огляду на зазначене, можна констатувати, що комунікація є процесом передачі інформації між суб’єктами соціальної сфери суспільства.

Комунікація є необхідною умовою життєдіяльності людини і однією із фундаментальних основ існування та розвитку суспільства. Всі аспекти людського буття завжди були пронизані комунікацією, яка, на думку відомого американського соціолога Чарльза Хортон Кулі (1864 - 1929 рр.), є тим важливим механізмом, завдяки якому існують і розвиваються людські відносини. Як сукупність символів людської свідомості і засобів переміщення їх у часі і просторі, цей механізм включає в себе, насамперед, вирази обличчя людини, її пози, жести, тон голосу, усну мову, писемність, книгодрукування, телеграф, телефон, залізничне сполучення, і навіть все те, що може бути винайдене у майбутньому для подолання простору і часу.

В умовах сьогодення увага до цього соціального феномену настільки зросла, що комунікація стала об’єктом дослідження різних природничих, соціальних і гуманітарних наук. Розглядаючи специфіку даного поняття, філософія зосереджує свою увагу на вивченні взаємозв’язку та взаємозалежності предметів і явищ об’єктивної дійсності. Не випадково саме у контексті філософських вчень виникає риторика, яка має безпосереднє відношення до проблем комунікації. Для соціологів вкрай важливим є дослідження комунікації як соціально обумовленого процесу, у межах якого формуються індивідуальні і групові установки мовленнєвої поведінки. Психологія вивчає мотивацію мовленнєвої поведінки всіх учасників процесу комунікації, обумовлену психологічними особливостями індивідів. У даному контексті вважаємо за доцільне зазначити, що проблеми комунікації розповсюджуються не тільки на соціальний, але й на природний світ, оскільки навіть у межах біології у другій половині ХІХ ст. з’явився такий напрям, як «етологія», що вивчає специфіку комунікації тварин та генетично обумовлену їх поведінку.

Комунікація передбачає наявність як мінімум трьох учасників цього процесу: передавач — повідомлення — приймач. Таким чином вимальовується, що комунікація є різновидом взаємодії між певними суб’єктами (передавач, приймач) за посередництвом певного об’єкта (повідомлення) [24].

Зрозуміло, що йдеться про взаємодію окремих людей, груп людей, суспільства в цілому. Під комунікацією розуміють також сигнальні способи зв’язку у тварин (зоокомунікація) і не більше. Гравітаційна взаємодія, скажімо, між небесними тілами, з

огляду на нинішній рівень знання суті і законів Всесвіту, не вважається на цьому історичному етапі розвитку людської цивілізації комунікаційним процесом.

Окрім суб'єктів процесу комунікації, обов'язково має бути присутній об'єкт комунікації (повідомлення). Він може мати матеріальний характер (поштовий лист, книга, SMS, подарунок, жест, мова), або несвідомий, нематеріальний характер впливу на реципієнта (приймача). В останньому випадку комунікатор (передавач) може несвідомо впливати на реципієнта, викликаючи в нього симпатію (антипатію), довіру (недовіру), любов (ненависть) тощо. Чи є комунікацією спілкування людини самої з собою (внутрішня мова, роздуми, спогади)? Очевидно, що так, оскільки ми маємо на увазі своєрідну, хоч і вироджену, але свідому форму комунікації. У випадку марення, галюцинацій ми не можемо говорити про цілеспрямованість і функціональність комунікаційного акту.

Грунтуючись на висловленому вище, маємо можливість сформулювати: *комунікація є опосередкованою і цілеспрямованою взаємодією двох суб'єктів.*

Ця взаємодія може відбуватися в реальному геометричному просторі та астрономічному часі (рух матеріальних об'єктів) або в багатовимірному віртуальному просторі і часі (рух ідеальних суб'єктів: змістів, образів, ікон, знаків та ін.). Виходячи з цього, типологію комунікацій можна представити у вигляді схеми (рис.1.) [4].

Комунікація виконує дуже важливі функції в суспільному житті, створюючи умови для забезпечення роботи не тільки інформаційної, а й усієї суспільної сфери. Щодо цього варто розглядати інформаційну сферу як своєрідну кровоносну систему суспільства, без якої функціонування економічної, соціальної, політичної та духовної сфер суспільства неможливе.

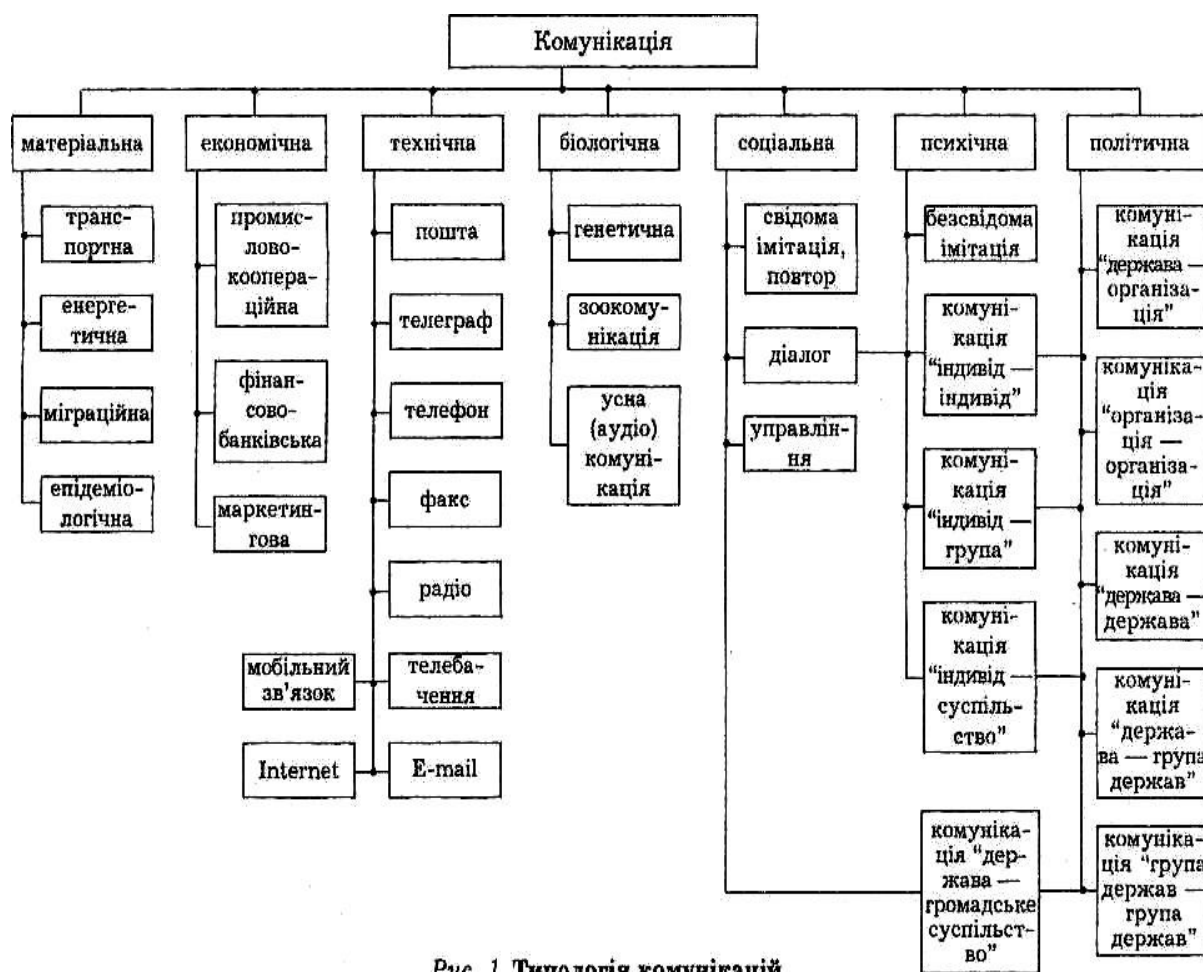


Рис. 1. Типологія комунікацій

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із най-більших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікація - це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів і букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів тощо.

Дослідження показують [19], що керівник 50- 90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свої ролі у міжособистих відносинах, інформаційному обміні в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який пов'язує окремі частини організації в єдине ціле. Тому, якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, некоординованого характеру.

Теорія комунікацій - комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікацій, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння й узгодження із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т.п., потрібно врахувати різні фактори: підбір слів у формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому потреба підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий, відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстовологічний, організаційний, технічний.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Комунікацію прийнято вивчати не тільки в її теоретичних аспектах, але як мистецтво і практику. Саме так розглядається здатність до комунікації (вміння говорити, слухати, писати, читати) і, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, літератури, радіо- і телемовлення тощо.

Комунікабельність (комунікативність) - це схильність, здатність до комунікацій, встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися. Комунікації - це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації, а комунікаційна мережа - це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Робота менеджера потребує ефективного обміну інформацією, який здійснюється під час комунікацій. Комунікації — це складні процеси, що охоплюють кілька взаємозалежних етапів, кожен з яких є важливим для розуміння адресатом суті надісланого йому

повідомлення. Якщо знехтувати певними правилами передавання інформації, її зміст може бути спотворено чи навіть утрачено. Тому слід обирати такий метод комунікації та комунікаційний канал, які б сприяли забезпеченню найефективнішого і найбезпечнішого обміну інформацією в кожній конкретній управлінській ситуації. Основою комунікацій є інформація. Це найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям розвиватися, зміцнювати стратегічні позиції. В умовах поділу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї менеджер не може сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення та проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснювати управлінські функції.

Комунікація — це передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Метою комунікацій є розуміння і осмислення переданої інформації. Часто інформація при передаванні може бути спотворена, що спричиняє неправильне розуміння її і, як наслідок, прийняття неправильного рішення. Тому ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Однак це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу.

Комунікація не обмежується простим передаванням. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умов, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Тому інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (тобто прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, при визначенні цілей велике значення мають обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота; при оцінюванні ситуації важлива структура інформації, що дає змогу використати системний підхід для аналізу ситуації; при розробленні управлінських рішень — її своєчасність, повнота, можливість автоматизованого оброблення тощо

2.2. Еволюційний розвиток комунікацій

Очевидно, що така увага до проблем комунікації є цілком закономірною, оскільки глобалізаційні процеси, які відбуваються у сучасному світі, супроводжуються не лише формуванням якісного нового типу комунікативних структур і процесів, але й глибоким переосмисленням місця і ролі комунікацій у розвитку суспільства, починаючи з давніх часів [6].

Проблема комунікації в античному світі. Антична світова цивілізація - це пік першої хвилі розвитку в історії людства. Хронологічні рамки епохи античності охоплюють період з VIII ст. до н.е. по V ст. н.е., тобто майже тринадцять століть. В географічному плані античний світ охоплював досить значні території, проте антична цивілізація пов'язана винятково з історією виникнення, розвитку і занепаду Стародавньої Греції і Стародавнього Риму, коли центром тяжіння багатьох народів були Середземне море, Апенінський і Балканський півострови. Сьогодні античний світ сприймається, як ідеал і золота пора людства не тільки тому, що у мистецтві і культурі були створені численні шедеври, але й тому, що саме в той час були започатковані моральні цінності, якими керувалася людина протягом наступного тисячоліття.

Звичайно, поряд із такими важливими питаннями, як місце людини у світі, античних мислителів цікавили і проблеми комунікації. Однак довгий час у межах традиційного міфологічного світогляду проблема ставлення однієї людини до іншої взагалі не виділялася як така, що варта уваги. На початковому етапі розвитку філософії людина розглядалася у нерозривному зв'язку з природою, а специфіка людського буття взагалі не вивчалася. Ситуація, що склалася, змінилася лише у V ст. до н.е., коли центральною темою філософських обговорень нарешті стає проблема людини. Такий перехід був пов'язаний, насамперед, з діяльністю софістів - перших грецьких вчителів, які навчали мистецтву переконувати, красиво говорити і спростовувати точку зору іншої людини .

Загальні ідеї філософської школи софістів. Людина і свідомість - основна проблема софістики. Софісти здійснили зміщення акцентів філософського дослідження з природи на людину: саме в цьому полягає історичне значення цієї філософської школи. В центрі уваги мислителів опинилася людина та її психологія: мистецтво переконувати вимагало знання логічних форм свідомості. Свою правоту софісти доводили за допомогою «софізмів» - логічних прийомів, завдяки яким умовивід, який, на перший погляд, видавався цілком вірним, зрештою, виявлявся хибним, і співрозмовник починав плутатися у своїх власних думках. Основний принцип софістів: «Людина є мірою всіх речей у тому, що вони існують, і в тому, що вони не існують» (Протагор). Звідси і походить суб'єктивізм в оцінках і судженнях, заперечення об'єктивного буття і спроба довести те, що дійсно існує тільки в думках людини. Теорія пізнання софістів орієнтована на окремого індивіда - суб'єкта пізнання (суб'єктивний ідеалізм). Об'єктивне, істинне пізнання недосяжне (скептицизм), а будь-яке знання є відносним (релятивізм).

Можемо стверджувати, що завдяки діяльності софістів у V ст. до н.е. в легендарному місті Афіни, яке вважається колыскою давньогрецької цивілізації, виникла риторика як мистецтво мови. Розвиток риторичного вчення був обумовлений потребами тогочасного суспільства: в умовах рабовласницької демократії, коли швидкими темпами розвивалося суспільне життя, надзвичайно цінувалися люди, які добре орієнтувалися в різноманітних аспектах політичного життя і дипломатичної практики, вміли переконувати силою слова і впевнено доводити свою точку зору. Найбільший внесок у розвиток риторики зробив давньогрецький софіст Горгій (480 - 380 рр. до н.е.), мова якого відрізнялася винятковою поетичною виразністю. Слово він вважав носієм переконання і навіювання, незважаючи на його істинність і хибність. Софісти майже завжди нехтували істиною, тому їхнє вчення жорсткій критиці піддавав давньогрецький філософ Сократ (469 - 399 рр. до н.е.), мистецтво якого полягало у вмінні таким чином організувати бесіду, щоб в кінцевому підсумку вона привела всіх учасників до знаходження істини. Системою запитань і відповідей Сократ змушував своїх співрозмовників переконатися в тому, що навіть незаперечна, на перший погляд, істина потребує глибокого осмислення.

Особливе значення у розвитку риторики належить видатному давньогрецькому філософу Аристотелю (384 - 322 рр. до н.е.), який вважав, що оратор може переконати аудиторію лише тоді, коли досягне її прихильності або симпатії до себе. У знаменитому трактаті «Риторика» він зазначав, що мова складається з трьох елементів: з самого оратора, з предмету, про який він говорить, і з особи, до якої він звертається. З огляду на це, всі висловлювання оратора і його аргументи розглядаються в риториці як словесні вчинки, які здійснюються певними людьми у певних культурно- мовленнєвих та історичних обставинах і з певною метою.

Не менш видатний представник античності - державний і політичний діяч Стародавнього Риму, блискучий оратор Цицерон (106 - 43 рр. до н.е.), який у своїх працях із риторики особливого значення надавав вивченню психології, інтересів і уподобань публіки. На його думку, головне завдання оратора полягало у тому, щоб естетично впливати на волю і поведінку людей, спонукати їх до активної діяльності.

Загалом, античні мислителі зробили лише перші кроки на шляху осмислення проблеми комунікації, оскільки рівень розвитку міжособистісних відносин на зорі людської цивілізації був ще не настільки високим, щоб дана проблема набула серйозного значення у свідомості тогочасного суспільства.

Проблема комунікації в епоху Середньовіччя. Вважається, що епоха Середньовіччя бере свій початок у 476 р., коли Рим був завойований варварами, що стало початком руйнування Великої імперії, і закінчується епохою Відродження (XIV - XVI ст.). У цей історичний період справжніми центрами культури, спілкування, виробництва і передавання знань, науки та інформації стають університети, монастирі і міста, у яких проходили ярмарки і базари, що стали не тільки осередками торгівлі, але і центрами формування громадської думки серед селян і міської бідноти.

Величезний крок на шляху вирішення проблеми особистості і людських відносин був зроблений завдяки виникненню і розповсюдженню християнства, яке дало потужний імпульс розвитку самосвідомості людини. Це було пов'язано, по-перше, з визнанням рівності всіх людей перед Богом, чого не було в античній свідомості. По-друге, вважалося, що поведінка кожної людини залежить від неї самої, від її вільного вибору, індивідуальних особистісних якостей. По-третє, було визначено особливе місце людини у світі. Якщо антична свідомість розглядала її як частину космосу, що підпорядковується йому і живе за його законами, то християнське вчення визнавало людину господарем природи.

Проблема комунікації в епоху Відродження і Просвітництва. У міру того, як в надрах феодалізму поступово розвиваються товарно-грошові відносини, назріває потреба у новому баченні світу. Феодальні привілеї, як і численні бар'єри між феодальними королівствами і князівствами, виявляють свою несумісність із розвитком капіталістичної промисловості і торгівлі. Людина відчуває потребу самоствердження і обов'язкового визначення свого місця у світі. З цим прагненням пов'язана епоха європейського Відродження, найбільш яскраві представники якої вважали, що вони просто відроджують інтерес до античної філософії і науки, однак вони навіть не здогадувалися, що насправді створюють новий гуманістичний світогляд (рис. 2.1) [6]. Як бачимо з рис. 2.1., в епоху Відродження, з його активним інтересом до людини, комунікація не могла не стати одним із найважливіших видів культурної діяльності. Найбільш характерними рисами міжособистісного спілкування у цей час були: самодостатність (це було спілкування заради самого спілкування); змістовна насиченість; естетизм (організація всіх аспектів і форм спілкування за законами краси); універсальність форм діяльності усіх учасників спілкування (бесіди, танці, співи, прогулянки тощо). Завдяки цьому спілкування стало одним із найважливіших чинників духовного розвитку особистості, а епоха Відродження подарувала світу цілу плеяду видатних особистостей, великих гуманістів, які не тільки володіли яскравим темпераментом і всебічною освіченістю, але й виділялися серед інших своєю цілеспрямованістю.

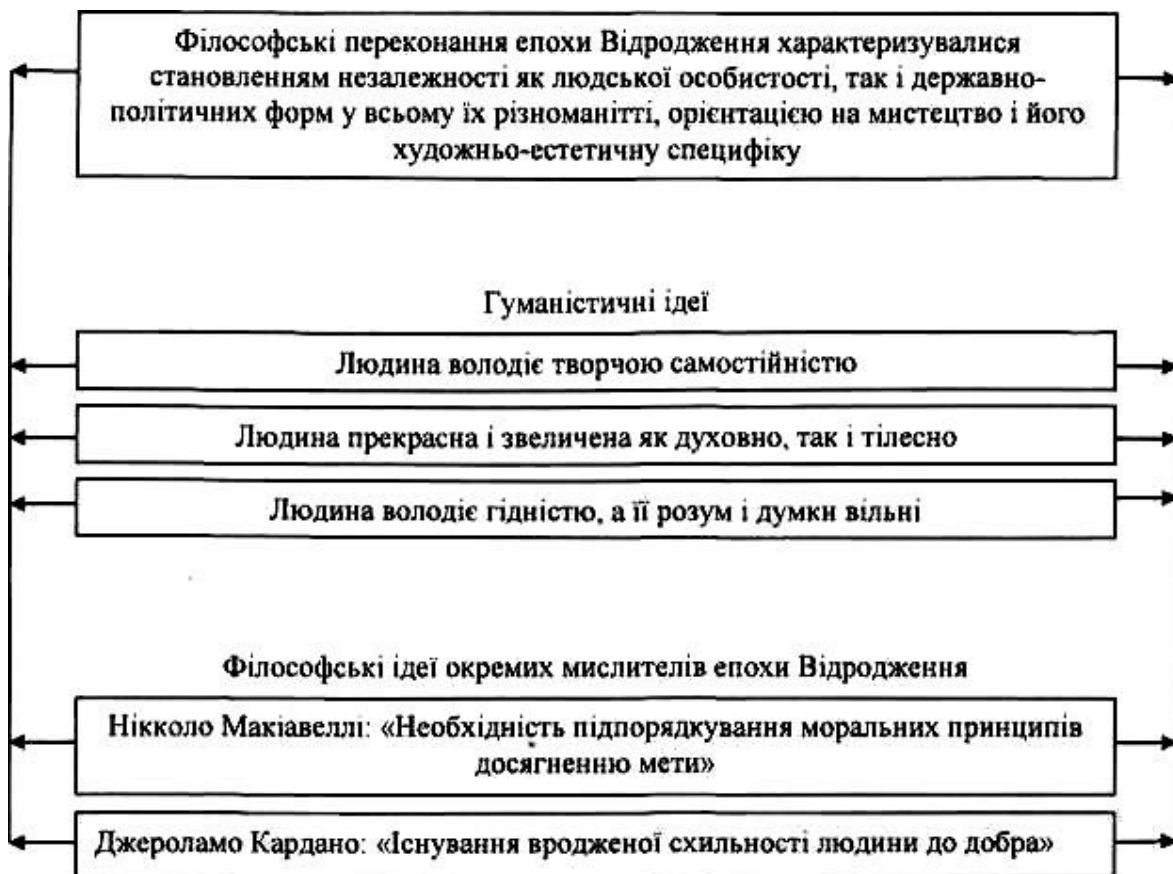


Рис. 2.1. Загальна характеристика філософії епохи Відродження

Як відомо, XVIII ст. увійшло в історію людства як епоха Просвітництва. У цей час внаслідок інтенсивного розвитку промисловості, мореплавства, торгівлі та великих географічних відкриттів потік інформації різко зріс, у результаті чого колосально розширився кругозір європейських учених. В епоху Просвітництва настрої в інтелектуальному середовищі суспільства почали змінюватися - все більш широкого визнання одержувало таке розуміння сутності людини, яке базувалося на вірі у її природну доброту і мудрість, а також у можливість створення суспільства, в якому будуть панувати відносини «свободи, рівності і братерства». Цей час був відзначений бурхливим розвитком педагогіки, етики, естетики, психологічної науки, і одночасним занепадом риторики, яку починають сприймати лише як синонім красивої, але малозмістовної мови.

Проблема комунікації на початку XIX ст. У німецькій класичній філософії починає формуватися категорійний апарат, принципово важливий для побудови теорії комунікації. Мова йде про такі категорії, як «суб'єкт» і «об'єкт», де під «суб'єктом» мали на увазі людину в її активно-пізнавальному ставленні до навколишнього об'єктивного світу - «об'єкта».

Слід зазначити, що більшість німецьких філософів були схильні трактувати і міжособистісне спілкування в категоріях суб'єкт-об'єктного зв'язку (коли одна людина вважала іншу об'єктом комунікативного впливу, або засобом досягнення власних цілей), тому комунікація деякий час розглядається як односпрямований процес.

Не погоджуючись із такою точкою зору, окремі філософи пропонують розглядати спілкування між індивідами як двоспрямований процес, тобто діалог рівноправних партнерів на засадах суб'єкт-суб'єктного зв'язку.

Проблема комунікації у XX ст. У цей період виникла ціла низка різних філософських вчень, які намагалися пояснити природу комунікації як феномену суспільного життя.

Біхевіоризм (від англ. *behaviour* - поведінка) - один із провідних напрямів у психологічній науці кінця XIX - першої половини XX ст. В основі біхевіоризму лежить розуміння поведінки як сукупності рухомих, вербальних та емоційних реакцій на стимули зовнішнього середовища за схемою «стимул - реакція». Розробка ідей і методів цього напрямку належить відомому американському філософу і соціальному психологу Джону Бродесу Уотсону (1878 - 1958 рр.). Цей напрям ставив в основу комунікації не мову, а безпосередньо мовленнєві сигнали, маніпулювання якими дозволяє впливати на людину. Багаторазове повторення одних і тих самих реакцій на одні й ті самі стимули, на думку вченого, дозволяє автоматизувати ці реакції. Однак така схема мовленнєвої взаємодії не відображала ні складні процеси комунікації, ні її соціальну обумовленість, оскільки біхевіоризм ігнорує такі явища, як свідомість, воля, мислення.

Символічний інтеракціонізм головну увагу приділяє символічному змісту соціальних взаємодій. Основоположником цієї парадигми вважається американський філософ-прагматик і соціальний психолог Джордж Герберт Мід (1863 - 1931 рр.). Піддаючи сумніву погляди біхевіористів на поведінку людей як пасивну реакцію на стимул, цей напрям розглядає реакції як осмислені символічні дії (наприклад, простягнута рука символізує привітання). Мова розглядається як основний символічний засіб взаємодії людей. Численні дослідження такої взаємодії дозволили виявити динаміку соціалізації особистості, встановити зв'язок соціальних символів з соціальними ролями учасників комунікації.

У сучасній науковій думці виділяють два основні підходи до вивчення сутності комунікацій: технократичний та інтеракційний.

Виникнення першого із них обумовлене специфікою конкретно-історичних умов і самого предмета дослідження. Враховуючи це, були сформовані концепції технологічного детермінізму, найбільш відомою серед яких вважається теорія інформаційного суспільства, що розглядає сучасні технічні засоби інформації як найважливіший стимул соціального розвитку. Один із основоположників цієї теорії американський соціолог і публіцист Деніел Белл (1919-2011 рр.) був переконаний у тому, що розвинуті держави сьогодні перетворюються на справжні інформаційні суспільства, в основу яких покладено нематеріальну субстанцію, що має назву «інформація». Це означає, що у світі формується

якісно новий тип цивілізації, який характеризується виникненням нових технічних систем одержання, переробки, передавання і зберігання інформації, інтелектуалізацією праці та зміною соціальної структури суспільства.

До категорії технократичних може бути віднесена концепція канадського соціолога, культуролога і теоретика комунікаційних технологій Герберта Маршалла Маклюєна (1911 - 1980 рр.), на думку якого основною рушійною силою історії людства є зміна технологій, зумовлена змінами у способах комунікації. Вчений вважав, що тип суспільства значною мірою визначається пануючим у ньому типом комунікації, а людське сприйняття - швидкістю передавання інформації. У пізніх роботах Маклюєна помітна певна стриманість з приводу раніше висловлених точок зору стосовно однозначної переваги телевізійної і комп'ютерної цивілізації, а можливо навіть розчарування. Він прекрасно бачив, як електронні засоби масової інформації обмежують інтелектуальний розвиток людини, замість того, щоб розширювати її кругозір.

Загалом, технократичні теорії не можуть пояснити увесь спектр прояву комунікативної діяльності людини. Відтак, подолання цього недоліку пов'язане з інтеракційним підходом до вивчення комунікації, що значною мірою враховує роль людини як суб'єкта даного процесу.

Сутність інтеракційного підходу полягає у тому, що суб'єкти комунікації є рівноправними і пов'язані певним інтересом до предмета спілкування. Комунікація розглядається як реалізація цього інтересу за допомогою повідомлень, що передаються, а ефекти комунікації полягають у зближенні чи розходженні точок зору учасників комунікації на предмет обговорення. Такий погляд на сутність комунікації, зрештою, ставить у центр уваги досягнення згоди між суб'єктами комунікації.

Як підсумок, можна сказати, що комунікація є універсальною умовою людського буття. Теоретичні витoki сучасних концепцій комунікації формуються ще в класичній природі античної філософії, коли центральною для філософських обговорень стає проблема людини. Тому всі подальші зміни, які відбувалися на кожному етапі розвитку суспільства, одержують відповідне теоретичне відображення у науковій думці. Якщо на початку XIX ст. філософський інтерес до феномену комунікації був обмежений дослідженням низки галузей, пов'язаних із проблемою походження соціальних норм і проблемою діалогу, то вже у XX ст. інтерес наукової спільноти до даної проблеми був тісно пов'язаний зі зміною місця і ролі комунікації у різних сферах суспільного життя.

Тема 3. Основні моделі комунікацій та їх розвиток

3.1. Комунікаційні революції та їх сутність

3.2. Типові моделі комунікацій

Ключові терміни і поняття: комунікаційні революції, моделі комунікацій, інформаційні технології, лінійна модель, інтеракційна модель, транзакційна модель, спіральна модель комунікації

3.1. Комунікаційні революції та їх сутність

Динамічні зміни, які відбуваються у ХХІ ст., супроводжуються трансформацією усіх сфер суспільного життя. Нова соціокультурна модель, яка формується фактично на наших очах, кожним своїм елементом (способом одержання, інтерпретації і передавання знань, комунікаційними і поведінковими моделями, а також типом сприйняття і «конструювання» реальності) різко відрізняється від того світу, у якому ми жили ще декілька років тому. Глибокий зміст таких кардинальних перетворень у суспільстві можна зрозуміти лише звернувшись до історії їх виникнення, тобто до історії комунікаційних революцій. Так, Е.Томпсон виділяє три стадії в розвитку людства: аграрна, індустріальна, інформаційна. На кожній з цих стадій найважливішим є основний елемент, за який точаться війни - це земля в аграрній цивілізації, промисловість в цивілізації індустріальній та інформація - у цивілізації інформаційній. Дж. Гербернер, а за ним Г.Почепцов, за певною аналогією називає три головних етапи у розвитку комунікації: доіндустріальний, друкований, телевізійний [6].

Доіндустріальний етап комунікації характеризується такою організацією процесу спілкування, який може бути виражений у формулі: спілкування "обличчям до обличчя". Такий процес спілкування був властивий усій спільноті і мав вигляд переважно міжособистісної, інтерперсональної комунікації, що відбувалася у формі діалогу або монологу.

Друкований етап пов'язують з першою індустріальною революцією, з виникненням масового спілкування, що зробило життя плюралістичним.

Телевізійний етап з'явився завдяки другій індустріальній революції, коли моделі поведінки отримувалися до того, як люди навчалися.

Зміну етапів розвитку комунікації слід вбачати не так в індустріальній революції, як у психологічній перебудові комунікаторів, поштовхом до чого, звичайно, були різного роду революції та суспільні зміни. Інформаційна цивілізація будує свою діяльність на інформаційних технологіях, що організовані в інформаційні мережі і гуртуються навколо обробки інформації. В інформаційну епоху особливої ваги набувають саме інформаційні технології, як сукупність сучасних електронних технічних засобів та програмного забезпечення, а також форм та методів їх використання в інформаційній роботі, що спрямовані на ефективне використання інформаційних ресурсів у різних галузях життєдіяльності людей. Провідним елементом нової інформаційної епохи є Інтернет. Інформаційне суспільство стає не тільки сильнішим, а й вразливішим, бо виникає його серйозна інформаційна залежність.

Безумовно, кожна комунікаційна революція вирішувала свої завдання і призводила до певних соціальних наслідків. При цьому завжди простежувалася відповідна закономірність: комунікаційна революція супроводжувалася суспільним прогресом, або навіть обумовлювала його, а суспільний прогрес, у свою чергу, стимулював удосконалення чи докорінну зміну форм матеріальних носіїв інформації.

Сьогодні науковці виділяють п'ять великих комунікаційних революцій, які вирішальним чином вплинули на можливості людства в освоєнні світу [6].

Перша комунікаційна революція була пов'язана з виникненням мови. Це була необхідність, обумовлена як колективною формою організації життя, так і спільною трудовою діяльністю, розвиток та існування яких були неможливі без інформаційного обміну між індивідами. Мова відіграла важливу роль у формуванні свідомості людини та її

уявлення про світ. Знання поступово накопичувалися і передавалися з покоління в покоління через численні легенди, розповіді та міфи. Для первіснообщинного суспільства були характерні «живі знання», носіями яких були шамани, старійшини і жерці, після смерті яких деякі знання втрачалися, а їх повторне формування займало не одне десятиліття. Перша комунікаційна революція з часом вичерпала свої можливості і вже не відповідала вимогам часу, саме тому у певний момент прийшло розуміння того, що необхідно створити певні допоміжні засоби, які б зберігали знання у часі і просторі.

Друга комунікаційна революція. Найважливішим досягненням духовної культури первісної людини було винайдення засобів графічного закріплення мовленнєвої інформації - писемності, яку антропологи вважають найважливішим критерієм переходу від первісного ладу до цивілізації. Найбільш ранніми її формами були: предметна писемність, у якій засобами передавання змісту повідомлення слугували різні предмети (наприклад, стріла чи меч могли означати оголошення війни, а зелена гілка - пропозицію миру; різновидом предметної писемності можна також назвати добре відоме нам «мову квітів», знання якої сьогодні високо цінується на Сході), а також «вузликову» писемність, яка отримала досить широкого розповсюдження у скотарських племен для обліку поголів'я худоби.

До появи справжньої писемності довгий час існувала піктографічна писемність. Піктограми (рисунок) наносилися на стіни печер чи на поверхню скель і зображували моменти полювання, воєнні сцени тощо. Завдяки тому, що піктографічна писемність не потребувала особливої грамотності, вона була доступною для розуміння кожній людині. Наочність, простота і конкретність вираження думок дали змогу піктографічній писемності зберегтися до наших днів: вона була покладена в основу виготовлення багатьох дорожніх знаків, її застосовують для маркування окремих товарів або створення торгових знаків.

Подальша еволюція писемності пов'язана зі змінами у суспільному виробництві, коли на руїнах первісного ладу почали виникати ранні класові суспільства і перші держави. У цей час на зміну піктограмам приходять умовні знаки і графічні символи, однак вивчення такої писемності потребує дуже багато часу. Кількість грамотних людей у світі починає збільшуватися лише з винайденням спрощеного, алфавітного письма, у якому кожному звуку відповідав певний знак.

Загалом, винайдення писемності мало важливі наслідки для розвитку цивілізації, які ми відчуваємо до цього часу: по-перше, вона забезпечила всі необхідні умови для розвитку науки; по-друге, з винайденням писемності з'явилися нові види інформаційних комунікацій між людьми. З'явилися також історичні літописи і література, а поняття освіти набуло якісно нового змісту (освіченою вважалася тільки та людина, яка вміла читати і писати); по-третє, поява писемності сприяла накопиченню і розповсюдженню знань, необхідних для здійснення різних видів діяльності. Ці знання, які знайшли своє відображення у документах, кресленнях і рисунках, з часом почали називати технологіями.

Третя комунікаційна революція, яка почалася в епоху Відродження, була пов'язана з винайденням друкарського верстату, широке використання якого призвело до першого інформаційного вибуху у суспільстві. Почалося більш широке розповсюдження інформації, наукових знань та інформаційної культури, з'явилися перші бібліотеки друкованих книг. Все це, безумовно, було заслугою німецького винахідника Йоганна Гутенберга (1399 - 1468 рр.), який навчився виготовляти з металу «рухомі» опуклі літери, виконані у дзеркальному відображенні, набирати з них рядки і за допомогою спеціального пресу робити відтиски на папері. Винахід Гуттенберга використовувався майже в незмінному вигляді майже до кінця XVIII ст. Завдяки книгодрукуванню духовенство в Європі та інших регіонах світу втратило монополію на читання, письмо і високі форми освіти, а в житті тогочасного суспільства нарешті відбулися суттєві зміни. Масово відкривалися топографії, великими тиражами друкувалися газети, ноти, журнали, підручники, карти, які сприяли розповсюдженню знань по всьому світу.

Четверта комунікаційна революція почалася в XIX ст., у період винайдення і широкого розповсюдження принципово нових засобів інформаційної комунікації, таких як телефон, радіо, фотографія, телебачення і звукозапис. Ці нововведення дозволяли людям, які знаходилися на відстані багатьох тисяч кілометрів один від одного, миттєво обмінюватися мовленнєвими повідомленнями, і не відчувати себе самотніми. Більшість науковців переконують нас у тому, що комунікаційна революція почалася безпосередньо з винайдення у 1837 р. американським художником Семюелом Морзе електромагнітного телеграфного апарату. У 1838 р. ним був створений телеграфний код, який не втратив своєї актуальності навіть у сучасних умовах. Винахід, запропонований Семюелом Морзе, забезпечував дистанційне передавання повідомлень за допомогою спеціального двійкового коду.

У 1858 р. експедиціям двох океанських кораблів під керівництвом Сайруса Філда з третьої спроби вдалося прокласти по дну Атлантичного океану телеграфний кабель, який нарешті поєднав Лондон із Нью-Йорком. У 70-х рр. XIX ст. з'явився телефон, а в 1895 - 1896 рр. було винайдено радіотелеграф, який дозволяв передавати інформацію у будь-яку точку Земної кулі за лічені хвилини і секунди. У той же час продовжувалися пошуки більш швидких і дешевих способів передавання повідомлень на великі відстані, який міг забезпечити лише бездротовий зв'язок.

П'ята комунікаційна революція була пов'язана із винайденням ЕОМ і, зокрема, персонального комп'ютера, який був створений у 1976 р. американцями Стівом Возняком (нар. у 1950 р.) і Стівеном Джобсом (1955 - 2011 рр.). З того часу у світі відбувається стрімкий розвиток апаратного і програмного забезпечення. Поряд із цим, слід звернути увагу на те, що починаючи з 60-х рр. XX ст. у США починають з'являтися перші глобальні обчислювальні мережі, які могли об'єднувати декілька ЕОМ тієї чи іншої організації в єдину систему. Поступово вони перетворюються на великі локальні системи, а в 1983 - 1986 рр. - в єдину загальнонаціональну мережу «Інтернет». Протягом наступних 15 років до неї приєднуються інші регіональні та національні комп'ютерні мережі і в світі виникає глобальна мережа Інтернет, яка ознаменувала собою початок нової комунікаційної революції. Якщо попередній історичний етап лише скоротив відстань між людьми, то цей етап скоротив час, необхідний для одержання потрібної інформації, багаторазово збільшуючи при цьому масштаби інформаційного обміну між людьми.

Таким чином, можна виділити дві основні закономірності в історії розвитку комунікації. По-перше, розвиток людства від первіснообщинного ладу до постіндустріальної цивілізації супроводжувався постійним збільшенням кількості комунікативних каналів. По-друге, в еволюції комунікацій завжди діє закон кумуляції або накопичення комунікативних каналів. Це означає, що по мірі появи нових засобів і каналів передавання інформації, існуючі канали не зникають, а навпаки, активно використовуються. Причини появи нових способів і засобів комунікації слід шукати, насамперед, у соціальних потребах.

3.2. Типові моделі комунікацій

Моделювання, як метод пізнання, дає змогу визначити взаємозв'язки між структурними елементами складних процесів і систем, з'ясувати принципи їх внутрішньої організації, функціонування, певні їх властивості. Розглянемо найбільш поширені моделі комунікаційного процесу та внесок кожної моделі в загальне поняття процесу комунікації.

Виникнення найпростішої моделі комунікації належить до часів давньогрецького філософа Аристотеля (384-322 рр. до н.е.). Це була універсальна модель (рис. 3.1.) [6], яка досить чітко відображала комунікативний процес не лише в усній, але й у письмовій формах, а основні елементи цієї моделі неодноразово відтворювалися, хоча і у видозміненій формі, у всіх подальших моделях комунікації. Загалом, давньогрецька традиція мистецтва риторики була продовжена у часи Середньовіччя і залишалася незмінною майже до XX ст., коли існуючі уявлення про елементи комунікативної взаємодії нарешті знайшли своє

відображення у численних моделях комунікації, які цілком відповідали диверсифікації комунікативної діяльності у суспільстві.

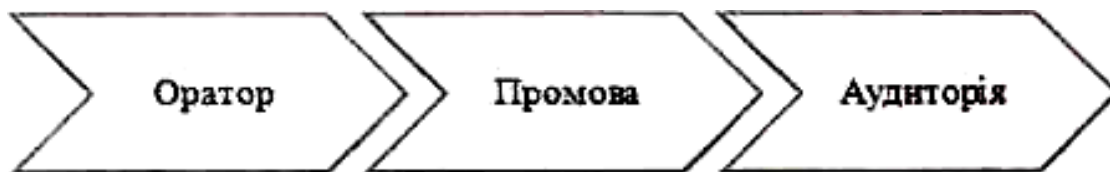


Рис. 3.1. Модель комунікації Аристотеля

Комунікативний процес можна представити у вигляді структури, відображеної за допомогою низки моделей, які суттєво відрізняються між собою (рис. 3.2.) [3,6,30].

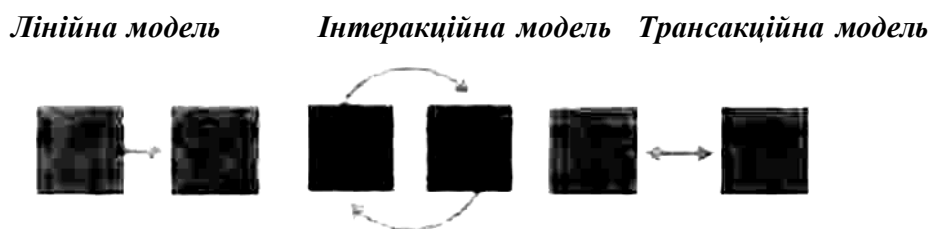


Рис. 3.2.. Основні типи моделей комунікації

Спочатку найбільш широкого розповсюдження в теорії комунікації одержала *лінійна модель*, яка була розроблена ще у 40-х рр. XX ст. і розглядала комунікацію як дію, у межах якої відправник спочатку здійснює перетворення ідей, емоцій та почуттів на певний вид повідомлення, а потім надсилає його одержувачеві, використовуючи обраний канал зв'язку. Якщо повідомлення досягло свого адресата, подолавши фізичні і психологічні бар'єри, то комунікація вважається успішною. Загалом, лінійна модель розглядає комунікацію як односпрямований процес, тому вважається, що вона лише частково характеризує особливості цього багатогранного процесу.

На відміну від лінійної, *інтераційна модель* комунікації, що виникла у 50-х рр. XX ст., являє собою не просто процес передавання повідомлення від відправника до одержувача, у ході якого перший здійснює кодування, а інший - декодування інформації. Важливим елементом цієї моделі є зворотний зв'язок, що демонструє колоподібний характер комунікації, при якому відправник і одержувач повідомлення послідовно змінюють свої ролі. Така модель, подібно до лінійної, відображає комунікацію, як низку дискретних актів, що мають свій початок і кінець, а ключовою фігурою у них виступає відправник повідомлення, адже саме від нього вирішальним чином залежить, якою буде реакція одержувача на ту чи іншу інформацію.

Якщо перші дві моделі розглядають комунікацію як низку дискретних актів, то *трансакційна модель*, що з'явилася у 70-х рр. XX ст., відображає процес комунікації як такий, при якому відбувається одночасний обмін повідомленнями між усіма учасниками цього процесу. Це означає, що у кожний конкретний момент часу ми можемо отримувати від іншої людини повідомлення, декодувати його і певним чином відреагувати на інформацію, що містилася в ньому, а одночасно з цим інша людина отримує наше повідомлення і також може дати відповідь на нього.

Сьогодні у світі налічується понад 30 моделей комунікативного процесу, кожна з яких відображає структуру, елементи і динаміку процесу комунікації. Сучасна теорія комунікацій ускладнила колишні моделі та створила нові, переходячи від лінійних моделей до

нелінійних, а від них — до об'ємних (спіральних, мозаїчних та ін.). До об'ємних відносять моделі, що були запропоновані американськими психологами Т. Ньюкомом (1953) та С. Беккером (1968). У 1963 році Ф. Денс запропонував *спіральну модель комунікації*, тому що, на його думку, лінійні та циркулярні моделі комунікації мають загальний недолік: вони використовують замкнений комунікативний цикл, тоді як спіральна модель розвитку дає геометричні докази того, що комунікація просувається вперед, повторюючи пройдені шляхи розвитку на новому рівні.

Багатогранність цих моделей потребує їх систематизації, яку вважаємо за доцільне розпочати з розподілу всіх існуючих моделей на так звані «лінії», які формуються залежно від того, яка базова модель лежить в основі кожної із них. Перевагою такого поділу є те, що він, по-перше, дозволяє простежити процес розвитку тієї чи іншої моделі шляхом її удосконалення різними вченими; по-друге, дає змогу визначити найбільш придатну сферу практичного застосування таких моделей.

Отже, у відповідності з вимогами систематизації, можна виділити [3] :

- «лінію Лассуелла» (модель комунікативного процесу, запропонована Г.Лассуеллом);
- «лінію Шеннона-Уівера» (моделі комунікації К. Шеннона та У. Уівера, М. де Фльор, Ч. Осгуда та У. Шрамма);

- «лінію Ньюкомба» (модель комунікації Т. Ньюкомба);

- «лінію» *семіотичних моделей комунікації*, найбільш відомою серед яких вважається модель комунікації Р. Якобсона.

Всі ці моделі розкривають певні аспекти комунікативного процесу у всій його складності і різноманітності, тому вважаємо за доцільне розглянути сутність кожної з них і виділити їх переваги та недоліки.

Лінійна (класична) модель комунікації Г. Лассуелла

«Лінія моделей комунікації Лассуелла» починається з моделі комунікації Гарольда Дуайта Лассуелла (1902 - 1978 рр.), відомого американського психолога, політолога і засновника міждисциплінарного підходу до вивчення поведінки індивіда у різних сферах діяльності. Модель, розроблена ним у 1948 р., була цілком придатною як для аналізу масової комунікації, так і для вивчення будь-якого комунікативного процесу, сутність якого розкривається по мірі отримання відповідей на низку взаємопов'язаних питань. У відображеній графічній послідовності (рис.3.3.) [6] комунікація представлена у вигляді моделі трансмісійного типу, коли завдання відправника повідомлення полягає лише у здійсненні впливу на одержувача повідомлення і створення певного ефекту. Модель стосується таких актів спілкування, під час яких комунікант чітко формулює комунікативну мету, знає, що він хоче від комуніката, яких змін позицій чи поведінки. Комунікативний процес при цьому розглядається як одновекторний опосередкований акт впливу на комуніката, залежний від п'яти чинників спілкування.

комунікатор - звернення - носій звернення - одержувач –зворотний зв'язок

Хто?	Що говорить?	По якому каналу?	Кому?	З яким ефектом?
Комунікатор	Повідомлення	Засіб	Реципієнт	Ефект

Рис. 3.3. Лінійна модель комунікації Гарольда Лассуелла

Модель включає п'ять елементів, визначених певними питаннями :

- «Хто передає повідомлення?» - комунікатор;
- «Що передається?» - повідомлення;
- «Як здійснюється передача?» - канал;
- «Кому направлено повідомлення?» - аудиторія;
- «З яким ефектом?» - ефективність.

У 1968 р. Г. Лассуелл запропонував розширений варіант даної моделі (табл.3.1.) [6].

Дослідження комунікації можуть бути виконані відповідно до певного елементу моделі:

- коли вивчають комунікатора (того, «хто говорить»), то дивляться на фактори, що ініціюють процес комунікації та керують ним;
- коли дослідники фокусуються на тому, «що говорить» комунікатор, то вони займаються контент-аналізом комунікаційних повідомлень;
- ті, хто досліджує канали комунікацій, є залученими до медіа-аналізу;
- коли головним питанням дослідження є питання «кому направлено повідомлення», то мова йдеться про аналіз комунікаційних аудиторій;
- коли питання стосуються впливу повідомлення на аудиторію слухачів (глядачів, читачів тощо), то дослідники аналізують ефективність.

Гарольд Дуайт Лассуелл зазначає, що поділ процесу комунікації на окремі частини не завжди є доречним. Іноді зручніше досліджувати аудиторію разом із ефектом, який на неї чиниться, в той час як саме повідомлення краще досліджувати окремо.

Основні функції комунікації за моделлю:

- спостереження навколишнього середовища, розкриття загроз та можливостей, що впливають на ціннісну позицію спільноти та її складові частини;
- взаємодія між частинами суспільства у відповідь на зміни та події в навколишньому середовищі;
- передача соціального спадку/традицій між поколіннями.

Автор розрізняє певні алгоритми передачі інформації за характером зв'язку та напрямом передачі комунікаційного сигналу:

- відповідно характеру між комунікатором та аудиторією встановлюється двостороння (коли функції відправлення та отримання повідомлення виконуються з однаковою частотою) або одностороння (коли для отримання зворотного повідомлення потрібен певний час, або процес комунікації виконується з використанням спеціальних методів, наприклад дослідження громадської думки) схеми зв'язку;
- за напрямком зв'язку інформація може надходити від великої до малої (many-to-few) та від малої до великої кількості людей (few-to-many).

В рамках кожного алгоритму передачі інформації, автор моделі розрізняє певні типи трансляторів повідомлень:

- центри контролю над повідомленнями (маніпулятори, які викривлюють зміст повідомлення);
- центри обробки повідомлень (ті, хто доносять повідомлення до широкого загалу без внесення змін);
- соціальні утворення.

Модель є односпрямованою, вона припускає, що повідомлення доходить до адресата в незмінному вигляді. Адресат розглядається як об'єкт управлінського впливу.

Таблиця 3.1

Удосконалена модель комунікативного процесу Г. Лассуелла

Елементи моделі	Характеристика елементів
1	2
Хто?	Це питання пов'язане з визначенням джерела інформації, яке може не співпадати з комунікатором, що здійснює безпосереднє передавання повідомлення.
З якими намірами?	Фактично це ключове питання. Тільки розуміючи реальну мету комунікації, можна говорити про вибір адекватних цій меті засобів (комунікатора, повідомлення і каналу), про вибір цільової аудиторії тощо. Чітке розуміння мети (інформування, інструктування чи мотивування аудиторії) полегшує вибір решти елементів комунікації для того, щоб вона була ефективною.
У якій ситуації ?	Відповідь на це питання пов'язана з визначенням того, у якій ситуації (сприятливій, несприятливій чи нейтральній) здійснюється комунікативний процес. При цьому необхідно встановити наявність природних і штучних бар'єрів між комунікатором і аудиторією, які перешкоджають доведенню інформації до адресата, і спробувати мінімізувати їхній вплив.
З якими ресурсами?	Відповідаючи на це питання, необхідно розуміти, що до ресурсів комунікації відносять як самих фахівців-комунікаторів, так і фінансові та інформаційні засоби, якими вони володіють, а також ефективні комунікативні технології, прийоми і методи.
Використовуючи яку стратегію ?	Відповідь на це запитання допоможе правильно обрати стратегію і відповідно, забезпечити найбільш ефективний спосіб досягнення мети (у даному випадку ефективної комунікації). Стратегія - це не лише визначення перспективних цілей, але й вибір оптимальних шляхів їх досягнення. Стратегія комунікації визначається, насамперед, особливостями аудиторії і наявністю ресурсів. При виборі стратегії, як правило, керуються вирішенням наступних завдань: забезпечення надання якомога повнішої інформації; забезпечення надійного, швидкого та ефективного зворотного зв'язку. Можливі випадки, коли через відсутність необхідних коштів доводиться відмовлятися від якісно розробленої стратегії.
На яку аудиторію?	Дане питання пов'язане з вибором аудиторії комунікації, тобто тих осіб, яким будуть адресовані повідомлення. Ефективна комунікація пов'язана з правильним вибором аудиторії. Пошук «своєї» аудиторії і вміння підібрати до неї відповідні засоби і способи комунікативного впливу потребують високого професіоналізму і володіння методами конкретних соціальних досліджень.

З яким результатом?	Відповідаючи на це питання, слід мати на увазі оцінку результату спільних зусиль усіх учасників комунікативного процесу. Комунікація буде ефективною лише тоді, коли поставлені цілі будуть реалізовані у встановлені строки з найменшими витратами.

З яким результатом?	Відповідаючи на це питання, слід мати на увазі оцінку результату спільних зусиль усіх учасників комунікативного процесу. Комунікація буде ефективною лише тоді, коли поставлені цілі будуть реалізовані у встановлені строки з найменшими витратами.
----------------------------	--

Обмежують передачу та сприйняття інформації під час комунікації:

- технічні недоліки, цензура;
- суспільна неосвіченість, невігластво;
- низький рівень навички «доречного спілкування»;
- структура особистості;
- ставлення до цінностей влади, рівень багатства та поваги.

Як бачмо з табл. 3.1 [6], «комунікативна формула» Гарольда Лассуелла являє собою одночасно і модель дослідження комунікативного процесу, і розгорнутий план власне комунікативної дії – у цьому і полягає її основна перевага. Поряд із цим, найважливішим недоліком цієї моделі є те, що вона є монологічною, тобто у ній відсутній зворотний зв'язок, завдяки якому комунікація перетворюється на двосторонній процес.

Модель комунікації К. Шеннона - У. Уівера

Наступна «лінія» моделей комунікації — це «лінія Шеннона-Уівера», яка досить тривалий період часу використовувалася в математиці, кібернетиці і лінгвістиці. Відомий американський математик, засновник теорії інформації, що знайшла своє відображення у високотехнологічних системах зв'язку, Клод Елвуд Шеннон (1916- 2001 рр.), разом зі своїм колегою Уорреном Уівером (1894 - 1978 рр.), вивчаючи пропускну спроможність технічних засобів зв'язку, 1948 р. виділив і розташував у певній послідовності п'ять функціональних компонентів системи комунікації (джерело, кодувальний пристрій, канал зв'язку, декодувальний пристрій, одержувач), а в якості фактора, що впливає на процес передавання інформації, визначив «шум», тобто різноманітні фізичні і психологічні перешкоди (рис. 3.4.) [6]. Автори концептуалізували комунікацію як лінійний, односпрямований процес. Первинно модель К. Шеннона і Уівера мала ціллю відтворення функціонування радіо і телефонних технологій з метою відокремити шуми від корисної інформації, переданої джерелом. Автори відокремили технічні та семантичні шуми: перші пов'язані з перешкодами в передавачі і каналі, а другі - з спотворенням переданих значень при сприйнятті змісту.

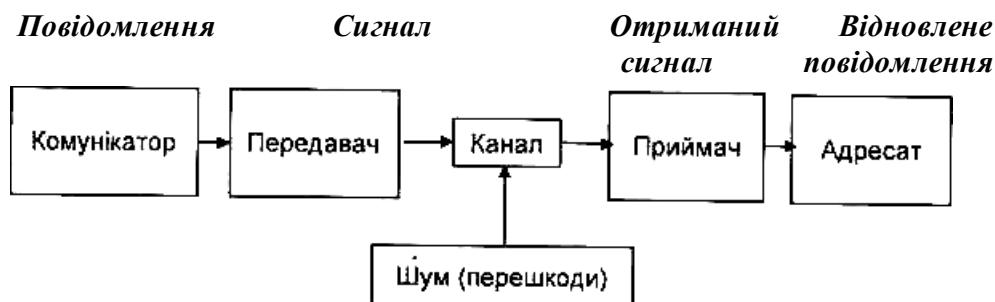


Рис. 3.4. Модель комунікації К. Шеннона - У. Уівера

Комунікативний процес на моделі можна розглядати як структурований процес встановлення й підтримання контакту між комунікаторами, що являє собою систему фаз

процесу контактування і має характер трансмісії сигналу при використанні технічних систем спілкування.

Модель має ряд обмежень:

- вона є механістичною і відображає переважно технічні засоби комунікації;
- людина відіграє у ній роль джерела чи одержувача інформації;
- комунікативний процес має лінійний, односторонній характер;
- зворотній зв'язок повністю відсутній.

Основним завданням К. Шеннона і Уівера було зниження шуму і, відповідно, підвищення якості зв'язку. У якості засобу подолання шуму і здійснення ефективної комунікації дослідниками було запропоновано поняття надлишковості, тобто повторення елементів повідомлення для попередження вірапи його змісту. Сутність даного поняття можна пояснити наступним чином: існуючі природні мови є наполовину надлишковими, тому навіть якщо залити чорнилом половину слів у документі чи стерти частину слів у радіовиступі, людина все одно розуміє зміст такого повідомлення.

Сильні сторони моделі: простота, універсальність та кількісна оцінка. На думку автора моделі, подолання шумів може бути досягнуто шляхом використання надмірності сигналів.

Надмірність комунікаційного сигналу - це повторення елементів повідомлення для запобігання комунікативної невдачі. При використанні технічних засобів надмірність досягається або багаторазовим повторенням одного і того ж сигналу (інформації), або його дублюванням за допомогою різних методів зв'язку.

З теоретичними положеннями моделі пов'язані три рівня суспільних проблем:

- *технічна проблема*: наскільки точно можливо передати повідомлення;
- *семантична проблема*: наскільки точно «передано» значення;
- *проблема ефективності*: наскільки ефективно отримане адресатом повідомлення впливає на поведінку.

Послідовники даної лінії суттєво удосконалили первісний вигляд моделі комунікації Шеннона-Уівера: американський теоретик медіакультури масової комунікації Мелвін Лоуренс де Фльор (нар. у 1923) вирішила додати до цієї моделі ще один елемент (зворотний зв'язок), який дає комунікатору можливість краще адаптувати своє повідомлення до каналу зв'язку і досягти більшої відповідності між відправленим і прийнятим значеннями (рис. 3.5.) [6]. У своїх наукових дослідженнях М. де Фльор наголошує на тому, що надіслане і отримане повідомлення не завжди співпадають, тому це суттєво ускладнює процес міжособистісного спілкування. У комунікативному процесі первинна ідея («значення») перетворюється на повідомлення, яке відправник перетворює на інформацію, що надходить за обраним каналом зв'язку до одержувача. Останній декодує інформацію, знову перетворює її на повідомлення, яке, у свою чергу, трансформується у місці призначення в ідею («значення»).

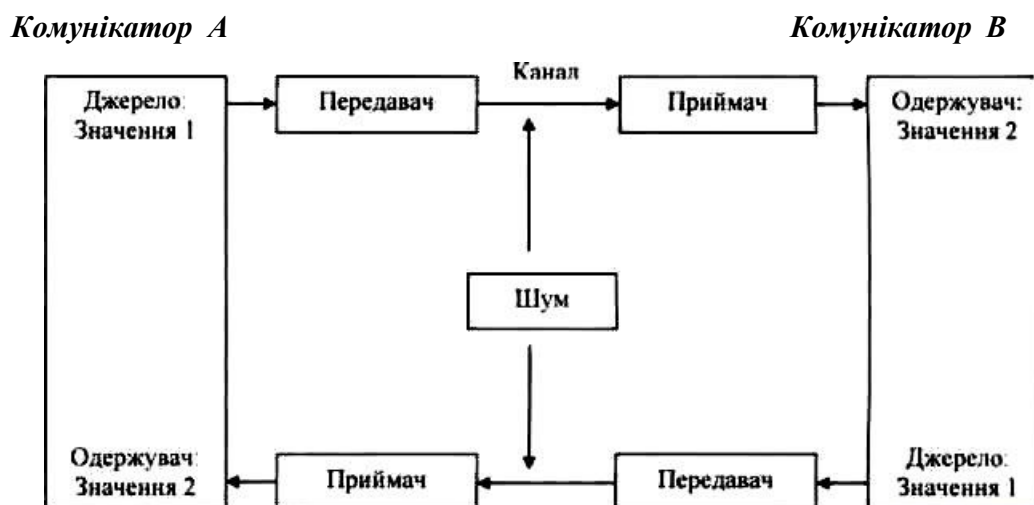


Рис. 3.5. Модель комунікативного процесу М. де Фльор

Якщо між першим і другим «значеннями» є відповідність, тобто ідея, яка виникла у свідомості відправника, цілком відповідає ідеї, яка виникла у свідомості одержувача, то можна вважати, що комунікація відбулася. Однак у реальному житті таке явище трапляється досить рідко.

Станфордська модель комунікації Девіда Берло

У 1960 році американський спеціаліст в сфері комунікації Девід Берло розширив лінійну модель комунікації Шеннона і Уівера (1949) і створив модель **SMCR**. Переклад абревіатури SMCR - Джерело - Повідомлення - Канал - Отримувач. Авторська назва - «модель інгредієнтів комунікації», за містом створення її називають Станфордська модель комунікації (табл. 3.2.) [30]. За моделлю джерело і отримувач аналізуються з точки зору їх комунікативних навичок, соціальної належності, культурних характеристик, соціально-психологічних установок. Відповідно ідентифікуються контрольні фактори для чотирьох елементів зв'язку. Дії сторін спілкування передають знання і досвід, дають поради і команди, ставлять питання. Форма дії залежить від здібностей групи спілкування. Вміст і форма зв'язку разом створюють повідомлення, які надсилаються до місця призначення. Мішенню може бути інша особа або істота, інша сутність (наприклад, корпорація або група осіб). Модель має потенціал бути корисною для цілей виявлення специфічних чинників для використання в експериментах. Якщо ми зможемо правильно представити важливі елементи і процеси мультимедійного зв'язку, то ми закладемо надійний фундамент для постановки питань і проведення досліджень.

Таблиця 3.2.

Інгредієнти комунікації моделі Девіда Берло

Джерело (Source)	Повідомлення (Message)	Канал (Channel)	Приймач (Receiver)
Комунікаційні навички Ставлення Знання Культура	Елементи Структура Зміст Обробка Кодування	Бачити Слухати Відчувати Вдихати інше	Комунікаційні навички Ставлення Знання Культура

Соціально-психологічна модель Теодора Ньюкомба (А-В-Х-модель).

«Лінія моделей комунікації Ньюкомба» починається у 1953 р., коли американський соціолог і психолог Теодор Мід Ньюкомб (1903 - 1984 рр.) створив «**АВХ-модель комунікації**» у вигляді рівностороннього трикутника (рис. 3.6.) [3,6,30] вершини якого утворюють: комунікант (А), комунікатор (В) і зовнішній об'єкт (Х), з приводу якого відбувається процес комунікації. У цій системі можуть виникнути чотири види орієнтації: «А» відносно «В», «В» - до «А», «А» - до «Х» і «В» - до «Х».

Згідно з дослідженнями Т. Ньюкомба, комунікація виконує досить важливу функцію, оскільки дозволяє, як мінімум, двом індивідам підтримувати однакові, симетричні орієнтації як по відношенню один до одного, так і до об'єктів навколишнього світу. Комунікація виникає як відповідна реакція на порушення симетрії, а тому в умовах невизначеності слід очікувати посилення комунікативної діяльності у різних її проявах: це може бути пошук, передавання інформації та обмін повідомленнями. Суб'єкти (А і В) вступають в комунікацію за подією певного зовнішнього по відношенню до них об'єкту Х, за умови

позитивного взаємного ставлен-ня комунікатора та адресата, вони так само ставитимуться і до об'єкта. Схематично це відображає збалансований трикутник, в двох кутах якого комунікант та комунікатор, на вершині трикутника знаходиться соціальна ситуація, в рамках якої відбувається комунікативний акт (рис. 3.6.).

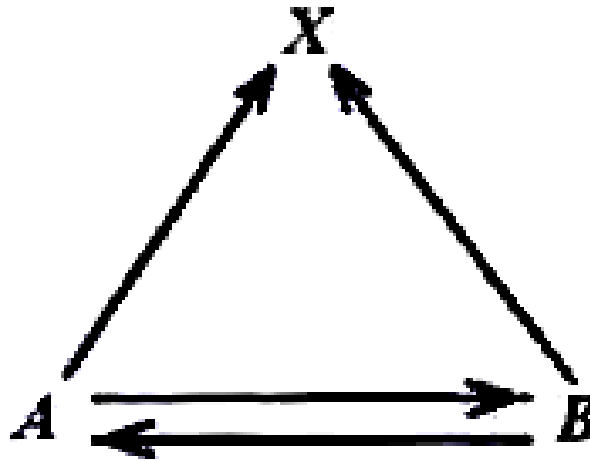


Рис. 3.6. Соціально-психологічна модель комунікативного процесу Т. Ньюкомба

Потреба в орієнтації, як одна з провідних психологічних потреб людини, спонукає його до вступу в комунікацію. Під орієнтацією в даному контексті розуміється емоційна оцінка, яка спирається на когнітивну обізнаність про об'єкт. Когнітивна обізнаність є освоєною суб'єктом інформацією про об'єкт. У випадку загального негативного ставлення до об'єкту, тобто коли є незбалансований варіант, необхідним є пошук засобів для зміни такого ставлення.

Модель Ньюкомба відповідає на наступні питання:

- що спонукає суб'єктів до вступу в комунікацію;
- яким чином впливають на комунікацію відносини між суб'єктами;
- якими можуть бути всі можливі психологічні ефекти комунікації між двома суб'єктами.

В якості робочої моделі Ньюкомб запропонував ситуацію елементарної комунікативної взаємодії, в якій два суб'єкта (А і В) вступають в комунікацію з приводу деякого зовнішнього по відношенню до них об'єкта Х. При цьому будь-який складної взаємодії може бути зведений до сукупності елементарних взаємодій.

Згідно з Ньюкомбом, поняття орієнтації може бути описано в термінах позитивних (+), або негативних (-) атитюдів. Позитивний атитюд характеризується симпатією до об'єкта і прагненням до взаємодії з ним, негативний — антипатією і униканням об'єкта.

Поняття атитюда введено в соціальну психологію Г. Олпортом. Він визначав атитюд як «стан свідомості та нервової системи індивіда, який виражає готовність до дії і організований на основі попереднього досвіду. При цьому атитюд надає направляючий і динамічний вплив на реакції індивіда щодо всіх об'єктів, до яких він має відношення».

Загальною тенденцією комунікації є прагнення до симетрії. Якщо А і В зорієнтовані один до одного позитивно, то вони будуть прагнути до збігу свого ставлення до Х. При розбіжності ставлення один до одного буде неспівпадати і ставлення до Х. Збіг відношення до Х при розбіжності ставлення один до одного буде сприйматися як ненормальний. До речі, в області цих відносин лежить відомий вислів: «Вороги моїх ворогів - мої друзі». Дана модель задає динаміку змін, до якої прагнутиме комунікація — до створення симетричних

відносин, однаковій оцінці об'єктів при однаковій оцінці один одного.

Модель фокусує увагу на досягнення згоди між суб'єктами комунікації, встановлення рівноваги у системі взаємних установок. Комунікація за моделлю Т. Ньюкомба - це не просто реакція, а суб'єктивна усвідомленість і спрямованість на інших. Взаємодія між людьми розглядається як неперервний діалог, у процесі якого вони спостерігають, осмислюють наміри один одного і реагують на них.

Функціональна модель комунікації (модель контактування)

Р. О. Якобсона

Виникнення семіотичної лінії моделей комунікацій пов'язане із розробкою моделі комунікативного процесу, розробленої професором Массачусетського технологічного інституту (США) літературознавцем Романом Осиповичем Якобсоном, який описав схему комунікації, що розуміється як мовна подія. Модель мовної комунікації представлено у вигляді шести факторів: контекст, повідомлення, адресант, адресат,

контакт, код. Під «функцією мови» на увазі мається установка або призначення самого повідомлення по відношенню до інших факторів моделі (рис. 3.7.) [6]. Кожному з цих факторів, на думку Р. Якобсона, відповідає певна функція мови. Крім того, Р. Якобсон вважав, що для візуальних знаків найважливішим є просторовий вимір, а для слухових - часовий.

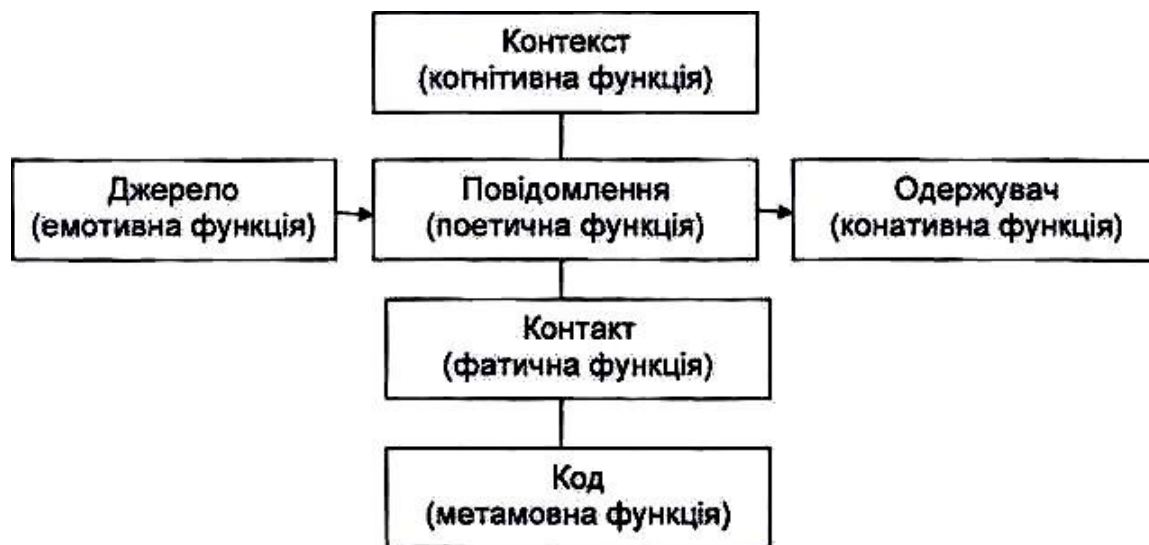


Рис. 3.7. Фактори мовної комунікації за моделлю Р. Якобсона

Повідомлення, яке направляється від джерела до одержувача, створюється і в наступному інтерпретується за допомогою коду, який є загальним для всіх учасників комунікації. Кодом є мова, яка розглядається як система, що приводить у відповідність сприйняття предмету, знаку, значення, яке мається на увазі. Кожна людина - член різних комунікаційних спільнот, а значить і носій різних кодів.

Контекст в моделі Якобсона пов'язано зі змістом повідомлення та інформацією, яка їм передається. Контекст повинен або спочатку бути вербальним, або допускати вербалізацію того, про ще йде мова, адресат повинен однозначно сприйняти цей контекст.

Контакт - це канал фізичного зв'язку або наявність психологічного зв'язку між адресантом та адресатом. Контакт обумовлює можливість встановлення і підтримки комунікаційного зв'язку між сторонами-комунікантами.

Комунікація завжди відбувається в контексті інших повідомлень, які впливають на

процеси кодування та інтерпретацію змісту Відповідно код повинен бути абсолютно загальним або, хоча б частково, загальним для того, хто виконує кодування і декодування.

Повідомлення, як правило, виконує відразу кілька функцій і його словесна структура залежить перш за все від переважної функції (табл. 3.3.) [30].

Умови ефективної комунікації за моделлю Jakobsona:

- *загальний контекст*, який зв'язує джерело і одержувача повідомлення;
- *єдиний код*, який співпадає для джерела і одержувача повідомлення;
- *психологічний контакт* між джерелом і одержувачем, який дає можливість встановити і підтримувати комунікацію.

Як видно з моделі Jakobsona, контакт є єдиною процесуальною характеристикою спілкування, тому можна стверджувати, що комуніка-тивний процес є по суті актом контактування, через який реалізується "я" комуніканта, виділяється об'єкт розмови, здійснюється вплив на комуніката, актуалізується форма повідомлення, свідомо добирається кожне слово, спеціально підтримується контакт при його згасанні.

Таблиця 3.3.

Функції комунікаційного повідомлення за моделлю Романа Jakobsona

Адресант <i>емотивна функція</i>	<i>Емотивна функція</i> - пов'язана з відображенням емоцій мовця в конкретному мовному висловлюванні. Має на меті вираження ставлення до того, що говорить адресант, оскільки один і той же зміст може змінюватися в залежності від інтонації.
Адресант <i>конативна функція</i>	<i>Конативна функція</i> (функція засвоєння) - функція висловлює безпосередній вплив на сторону, яка приймає повідомлення; відображає орієнтацію, яка направлена на адресата (звернення і імперативи, привернення уваги, спонукання).
Контекст <i>референтна (когнітивна) функція</i>	<i>Денотативна</i> - (від лат. denoto- означаю) Найбільш звичайна функція, увага зосереджена на об'єкті, темі, змісті дискурсу.
Повідомлення <i>поетична функція</i>	<i>Естетична функція мови</i> . Призначення мови бути виразником художньої творчої потенції, що реалізується в художній літературі, особливо в поезії. Фокусування на самому повідомленні і заради повідомлення; іноді має назву «святкової» функції.
Контакт - фатична функція	<i>Фатична функція</i> реалізує цілі підтримки контакту. Для неї важливим є підтримання контакту, а не передача інформації (не звертає особливої уваги на зміст)
Код - мета <i>комунікативна функція</i>	<i>Метамовна (металінгвістична) функція мови</i> . Призначення мови виступати одночасно як засіб дослідження і опису мови. Використання мови для опису самої мови. Пов'язана з оточенням: не знаючи слона, ми можемо запитати про його значення і отримати відповідь.

Модель К.Левіна або топологічна модель

Соціальний психолог К. Левін застосував до процесу комунікації поняття «припливу повідомлень». К. Левін виходив з того, що в різних ситуаціях приплив інформації є завжди нерівномірним та неповним. Приплив інформації регулюється бар'єрами (К. Левін називав їх воротами). У ролі таких бар'єрів виступають люди або інститути, які одну інформацію затримують, а іншу пропускають.

Модель всесильної пропаганди або модель С. Чакотіна

На підставі особистого досвіду заняття пропагандою німецький емігрант у Франції С. Чакотін представив психологічну модель проведення масової пропаганди. На його думку, гітлерівська пропаганда здійснювалася на засадах теорії Павлова про вироблення умовних рефлексів у тварин. Техніка пропаганди трималася на зв'язку визначених ідеологічних смислів з внутрішніми рефлексами людини. Модель С. Чакотіна, по суті, відбивала думку Платона про те, що риторика – це мистецтво переконання, мистецтво догоджання: чим вдаліше переко-нуєш, тим вдаліше догоджуєш слухачам.

Модель С. Чакотіна закладала своєрідну модель людини й суспільства. Чакотін виділив чотири рефлекси людини, на яких мала триматися пропаганда: агресивний, сексуальний, захисний та харчовий. Для нього людина була істотою, що керувалася в основному категоріями інстинкту й почуття, аніж розуму. Пропаганда для С. Чакотіна - це повторення гасел, що торкалися інстинктів та почуттів людини. Комунікативний процес, таким чином, зводився до одновекторності й спрямованості на великі групи людей - масу, яка мала перетворюватися у "потрібну публіку" способом передачі дозованої інформації на нав'язування ідеологічних смислів, що підкріплювалися життєвими рефлексами людини.

У 60-х роках ХХ ст. на основі цієї моделі витворилася теза В. Пакарда про "вплив на підсвідомість". Прикладом є сучасна реклама чи політичний маркетинг (новітня форма партійної пропаганди), коли мова йде не так про товари, осіб, програми, як про систему цінностей, бажання споживачів. У результаті люди купують не косметику, а дбають про красу, не п'ють пиво, а створюють клімат доброго товариства.

Теорія двоступеневого потоку інформації (англ. the two-step flow of communication) - ***модель Є. Катца та П. Лазарсфельда***.

Ця модель була обґрунтована під час виборчої кампанії в штаті Огайо (США) в 1940 р. та доопрацьована при вивченні механізмів формування громадської думки в м. Декатурі (штат Іллінойс) в 1955 р. Дослідники підтвердили думку про те, що при засвоєнні змісту отриманої інформації люди схильні дослухатися насамперед до тих, хто для їхнього оточення є найбільш компетентним та впливовим. Найчастіше такими є неформальні лідери певних груп (спільнот). Саме ці "лідери думки" стають з'єднувальною ланкою між різними засобами комунікації та масами.

Дослідження масової комунікації показали, що інформація, яку поставляють пресою, радіо і телебаченням, засвоюється масовою аудиторією не безпосередньо і не відразу, а через деякий час і під впливом «лідерів думок». Це дозволяє істотно скорегувати діяльність «мас-медіа», які можуть працювати з більш вузькою і більш чітко окресленою групою, що підвищує результативність мас-медіа.

Модель описує процес формування індивідами певних ідей під впливом лідерів громадської думки (рис. 3.8.) [30].

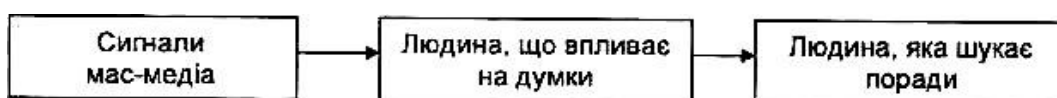


Рис. 3.8. Двохетапний комунікаційний потік

Інформація, поширювана в мас-медіа, досягає цільової аудиторії не прямо, а в два етапи. На першому етапі комунікаційного процесу інформація через формальні канали комунікації (мас-медіа) досягає особливої категорії впливових і активних людей - *лідерів думок*.

На другому етапі лідери передають комунікаційне послання за допомогою прямого контакту з членами своєї групи, тобто в міжособистісному спілкуванні. Вони можуть бути однолітками або знаменитостями і часто являють собою «бажаний стан» в очах споживачів, яких досягає їх вплив.

Продовжуючи працювати над своєю теорією, П. Лазарсфельд виявив відмінні риси даної групи, а саме комунікабельність, здатність викликати прихильність до себе людей, вміння виступати в ролі порадики і прагнення до підвищення знань.

На думку Лазарсфельда, mass media, як такі, неефективні на рівні окремої людини, вони не змінюють ні його думок, ні його установок, але, проникаючи в первинні групи сусідів, сім'ї, друзів в результаті особистих і групових обговорень, вони впливають на людину і змінюють його думки. Особливо яскраво це проявляється в інформації, яка стосується «високих матерій» - мистецтва, культурної спадщини, історичної пам'яті і т.п.

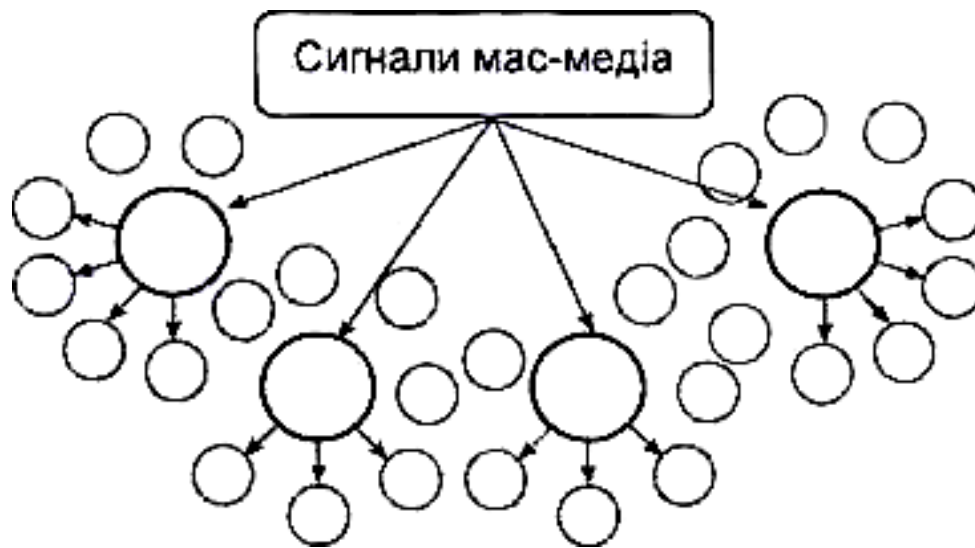
Дотримуючись поведінкових схем лідерів думок, споживачі прагнуть досягти подібного статусу або способу життя і спроектувати подібний образ. Через це лідери думок є потужними чинниками маркетингових комунікацій. Маючи лідерів думок, що підтримують бренд, можна підвищити обізнаність про бренди і продажі. Завдяки цьому великі компанії платять дуже впливовим знаменитостям, щоб підтримати позиції своїх товарів та послуг.

Теорія «Спіраль тиші / мовчання» розроблена Е. Ноель- Нойманом. Відповідно до даної теорії засоби масової комунікації можуть маніпулювати громадською думкою за рахунок надання слова меншості замість більшості. За її гіпотезою людина, що відчуває себе в меншості, не висловлює своєї думки, тим самим як би приєднуючись до більшості. Коли ж мас-медіа коректують картинку реального розподілу, роблячи більшість меншістю, вона замовкає. Таким чином, в масовій комунікації виявляється представлена тільки одна сторона. Інша сторона у відповідь замикається в собі. Функція громадської думки реалізується в соціальному контролі. У результаті через те, що людина не хоче опинитися в ізоляції, вона або зміщується на позиції більшості, або мовчить. У цій же області лежить відзначене багатьма дослідниками явище приєднання до переможця в процесі голосування.

Е. Ноель-Нойман пише [3]: «Двічі мені доводилося спостерігати «зрушення останньої хвилини» — тиск громадської думки, що приносив кандидату додаткові 3—4 % голосів. Лазарсфельд, будучи свідком цього явища, ще в 1940 р. під час виборів американського президента назвав його «ефектом оркестрового вагона», за яким слідують інші. Згідно ж загальноприйнятому поясненню, кожному як би хочеться бути з переможцем, вважатися теж переможцем». В основі цього явища лежить страх індивіда, що є за своєю природною суттю істотою соціальною, опинитися в ізоляції самотності.

В 1950-1960-х роках Уілбур Шрамм, соціолог за фахом, розвинув теорію *двоступеневого потоку інформації*. В його моделі кількість ступенів збільшена. У лідерів громадської думки з'являються свої лідери думки, при цьому інформація передається багато разів і з кожною наступною комунікацією стає все більш суб'єктивною (рис. 3.9.) [30].

Уілбур Шрамм стверджує про те, що міжособистісні канали функціонують паралельно каналам масової комунікації і роблять значний вплив на суспільство. Акаунти лідерів громадської думки користуються більшою популярністю у аудиторії Твіттера, ніж акаунти офіційних мас- медіа. Важливо, що у знаменитостей число передплатників і кількість ретвітів часто вище, ніж у твіттер-акаунтів засобів масової інформації.



- О Людина, яка виконує вплив на результати комунікації
- О Людина, яка шукає поради

Рис. 3.9. Паралельне функціонування каналів масової і міжособистісної комунікації в комунікаційному потоці

За даними Forbes, 92% споживачів більше довіряють впливовим, ніж рекламі чи знаменитостям. Люди проводять понад 5 років свого життя в соціальних мережах. Більшість представників покоління Z приймають рішення з важливих для себе питань на підставі висловлювань лідерів думок в соцмережах. Підлітки вважають зірок YouTube більш захоплюючими, ніж знаменитостей.

Розглянуті вище моделі комунікації базувалися на біхевіористичному підході, засновником якого вважають американського психолога Джона Бродеса Уотсона (1878 - 1958 рр.). В основу комунікації він ставив не мову як систему, а мовленнєві сигнали, маніпулювання якими здійснювалося лише для того, щоб вплинути на конкретну людину. Поведінку людини Дж. Бродес ототожнював із системою явних і прихованих реакцій у схемі «стимул - реакція». Таким стимулом він визнавав повідомлення, які надходили до одержувача із одного чи з різних джерел. Одними з перших від цієї схеми відмовилися американські вчені Уілбур Ленг Шрам (1907 - 1987 рр.) і Чарльз Еджертон Осгуд (1916 - 1991 рр.), які у 1954 р. створили циклічну (замкнуту) модель комунікації.

Циркулярна модель комунікації.

Запропонована Уілбур Шрам і Чарльз Осгудом модель взаємодії, представляє комунікацію у вигляді інтерактивного і інтерпретативного процесу, в якому комуніканти практично одночасно посилають і отримують сигнали у вигляді повідомлення (рис.3.10.) [3,6,30].

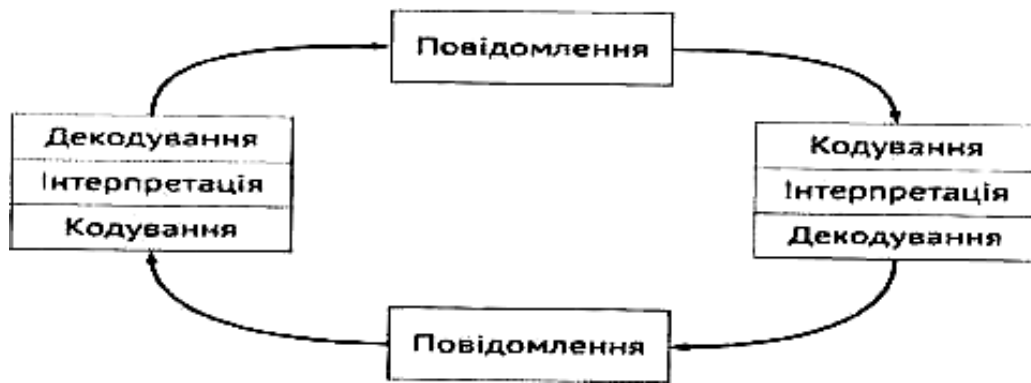


Рис. 3.10. Циркулярна модель комунікації Ч. Осгуда - У. Шрамма

У циклічній моделі комунікації відображена реакція комуніканта на повідомлення, що надійшло з певного джерела, у вигляді зворотного зв'язку, що перетворює комунікацію на двосторонній процес, при якому відправник і одержувач повідомлення взаємодіють один із одним. Модель демонструє, що при обміні повідомленнями «джерело» і «одержувач» поступово змінюють свою роль, внаслідок чого комунікація перетворюється на діалог. Відтак, у науці затвердилися ідеї про те, що одержувач повідомлення - не пасивний учасник комунікації, адже його ціннісні установки і переконання неодмінно впливають на результати комунікації. У даному контексті слід звернути увагу на те, що комунікація відбувається не в ідеальному просторі, а у певному соціальному середовищі, що певним чином впливає на процес комунікації, про що свого часу неодноразово зазначав Т. Ньюкомб.

Автори бачать процес комунікації циркулярним, вказуючи на некоректність лінійного підходу, який призводить до помилкових уявлень про те, що комунікаційний процес десь починається і десь закінчується. На думку вченого він нескінченний, - кожен з людей є маленьким розподільчим центром з управління та переадресації величезного, нескінченного інформаційного потоку.

В моделі Шрамма і Осгуда на перший план виведено поведінку учасників комунікації. В той час як лінійні моделі (наприклад, Шеннона-Уівера) ставить завданням забезпечити точність переданих сигналів, що, на їх думку, досягається за рахунок зниження технічних шумів в каналі, то в моделі Шрамма найбільша увага приділяється питанню інтерпретації змісту повідомлення. В моделі мова ведеться вже про «семантичний шум», тобто сприйняття повідомлення кожним учасником за двома критеріями. Мінімізувати такі шуми можливо лише за рахунок механізму «зворотного зв'язку». Розглянуту модель відносять до трансактивних моделей комунікації.

Уілбур Шрамм провів аналіз визначень «комунікацій» і виділив загальну область, яка все їх об'єднує - наявність набору інформаційних знаків. Набор складають не тільки факти, об'єкти, але і емоції, латентні значення. Відправник і одержувач комунікаційного повідомлення мають певні набори інформаційних знаків, і наскільки ці знакові набори збігаються, настільки адекватно буде сприйнято повідомлення. В моделі джерело і одержувач періодично міняються ролями. Позитивний результат комунікації також залежить від очікувань учасників по відношенню один до одного. Модель фокусує увагу дослідників на спільному використанні інформації комунікантами. Модель акцентує той факт, що значний вплив на комунікацію здійснює культурне середовище, про що свідчить наявність проблем при здійсненні міжкультурної комунікації.

Основною передумовою транзакційної моделі є те, що особи одночасно беруть участь у відправленні та отриманні повідомлень, приклад транзакційної моделі наведено на рисунку (3.11.) [30]

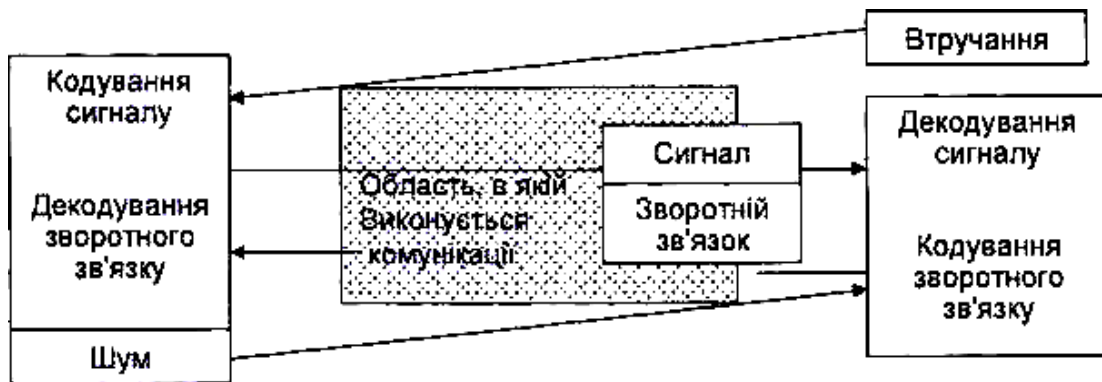


Рис. 3.11. Взаємодія елементів комунікаційного процесу в транзакційній моделі

Особисті фільтри відправника та персональні фільтри отримувача можуть змінюватися в залежності від різних регіональних традицій, культур або статі, що може змінити передбачуване значення змісту повідомлення.

На рівні особистого спілкування транзактивна модель комунікації була представлена у 1970 році К. Барнлундом. Складові моделі: особа (комунікант), повідомлення, процеси кодування-декодування та чотири типи сигналів:

- *сигнали суспільного рівня*, які представляють вплив на особу різних чинників навколишнього середовища й техногенної цивілізації;
- *сигнали особистого рівня*, такі як міжособистісна взаємодія між людьми в комунікативному просторі;
- *поведінкові сигнали* двох типів (вербальні та невербальні).

Усі визначені групи сигналів перебувають у постійній взаємодії. Відправник і приймач мають щось, що функціонує як кодова книга, ці дві кодові книги є, принаймні, подібними, якщо не ідентичні. Імовірність того, що сенс сигналу буде сприйнятий у відповідність з авторською інтерпретацією, збільшується, коли використовується декілька шляхів проходження сигналу (рис.3.12.) [30] різними комерційними і некомерційними джерелами інформації та великою кількістю найрізноманітніших комунікаційних потоків.



Рис.3.12. Дублювання в комунікаціях: проходження сигналу більш ніж одним шляхом

Акт комунікації неможливо відокремити від подій, які йому передують і йдуть за ним. Відповідно області знань відправника та одержувача повинні перекриватися в тій мінімальній мірі, в якій учасники спілкування можуть знайти спільну мову. Інформація може потрапляти до споживача безпосередньо від джерела комунікації, через лідерів думок, в окремих випадках інформаційний потік може виявитися перекритим і інформація не досягне всіх учасників тієї чи іншої соціальної групи.

Мозаїчна модель Беккера.

За словами Сема Беккера, класичні моделі спілкування не дуже корисні в сучасній комунікації. Модель пояснює складність людського спілкування та випадковість походження повідомлень в динамічному процесі спілкування. Вважається, що модель зменшує обмеження лінійних моделей і підкреслює значення повідомлень.

Модель комунікації Бейкера представлена у вигляді куба, що складається з невеличких кубиків (на зразок кубика Рубіка). Грані куба відповідають джерелу, одержувачу, самому зверненню та каналу комунікації. Усі кубики перебувають у безперервній взаємодії між собою, щоразу стикаючись усіма чотирма гранями.

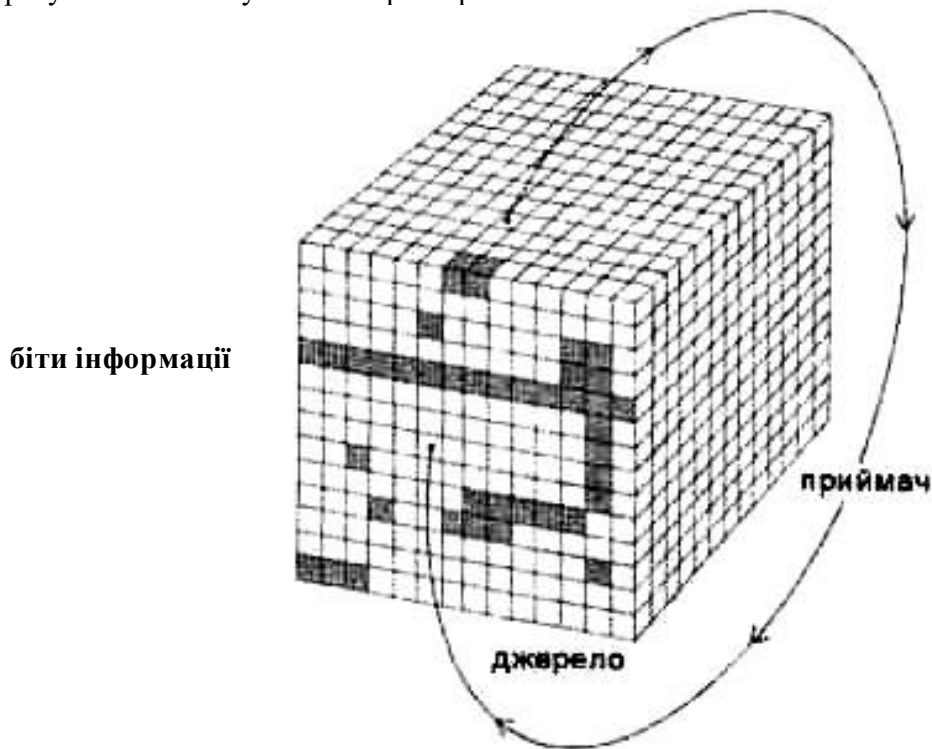


Рис. 3.13. Компоненти мозаїчної моделі С. Беккера

Кожна людина живе і існує в мережі комунікацій, яка взаємно робить людину унікальною. Повідомлення конструюють люди і люди будують повідомлення, відповідно джерела інформації, культури, соціальних ситуацій та оточення. Побудоване повідомлення - це лише невеликий крок до формування складного комунікаційного середовища, яке представлено у вигляді «мозаїки» (рис. 3.13.) [3,6,30].

Компоненти мозаїчної моделі спілкування Беккера:

«Порожні комірки» - недоступні повідомлення або джерела;

«Вертикальні шари» - набір подібних повідомлень;

«Клітини» - повідомлення та джерела;

«Одержувачі» - вони щоразу проходять через комірки в петлях.

Мозаїка формується з мережі бітів інформації, що допомагають людині скласти повне

уявлення про будь-яку ситуацію. Є багато джерел інформації та повідомлень. Кожна людина візьме ту інформацію, яка їй потрібна, і проігнорує всіх інших. Фрагменти інформації можуть бути про що завгодно, у будь-який час та в будь-якому просторі. Канали, на які надсилаються біти, також можуть змінюватися. Фрагменти з'єднуються людиною відповідно до потреб, щоб сформувати повідомлення. Коли інша особа отримує повідомлення, друга особа не тільки інтерпретує відповідно до бітів інформації, яка є у повідомленні, але й інтерпретує її за допомогою всіх минулих бітів інформації, до яких людина може відновити повідомлення.

Зв'язок, показаний у тривимірному кубі, утвореному бітами інформації та розмірами часового простору, приймається як нелінійний. Комуніка-тивні акти формуються шляхом зв'язування більше однієї соціальної ситуації. Одне і те ж повідомлення може бути надіслане по-різному, оскільки прогалини у часі, режими подання та ситуації завжди різні. Модель надає розуміння того факту, що на маркетингові комунікації, а особливо на рекламу та персональний продаж, не треба покладати надто великі надії, щоб не зазнати надто великих розчарувань.

Теорії корегуляції описують спілкування не як дискретний обмін інформацією, а як творчий, динамічний та безперервний процес. Канадський дослідник засобів масової інформації професор політичної економії Торонтського університету Гарольд Інніс розглядає технології медіа на рівнях країни, імперії і цивілізації. Його теорія про те, що люди використовують різні типи засобів масової інформації для спілкування. Згідно з його концепцією, засоби масової комунікації можна поділити на тимчасово-орієнтовані (time-biased) і просторово-орієнтовані (space-biased). У першу категорію Інніс включив такі дорогі і довговічні матеріали, як глина, камінь і пергамент. Вони дозволяють зберігати і транслювати невелику кількість інформації, яка є значимою для досить вузького кола людей (неможливо виробити велику кількість текстів на даних носіях). До другої категорії медіа Інніс відносить дешеві і легкодоступні матеріали: папірус, папір. Їх використання дозволяє швидко і ефективно доносити більший обсяг інформації до широкої аудиторії на значні відстані. Однак, незважаючи на всі переваги, даний вид ЗМІ має нетривалий період впливу на читачів і не завжди викликає належну довіру, на відміну від інформації, яка пройшла перевірку часом.

Вибір типу, який буде застосовано для користування, пропонує різні можливості для форми і довговічності суспільства. Гарольд наводить прикладом Стародавній Єгипет і те, як його мешканці побудували собі засоби масової інформації з дуже різними властивостями папірусу і каменю. Папірус зробив можливим передачу письмових наказів імперії, камінь (прив'язка часу) - через будівництво храмів і пірамід зробив здатним підтримувати авторитет покоління. Через ці засоби масової інформації єгиптяни мали можливість змінювати і формувати спілкування у своєму суспільстві. Такі нові засоби комунікації, як телеграф і телефон, також дозволили внести зміни в соціальній структурі суспільства: за рахунок них процес здійснення контролю над значними географічними територіями став помітно простішим.

Проаналізувавши історію формування та розвитку різних цивілізацій, в своїх комунікаційних теоріях Інніс прийшов до висновку, що кожна історична епоха стикається з вирішенням проблем, пов'язаних з монополізацією ЗМІ політичною елітою. І кожного разу рішенням цих проблем виступає поява нових типів медіа, які призводять до сильних змін в культурній та соціальній структурах суспільства.

Теорія засобів комунікації Маршалла Маклуена. В той час як Інніс проводив зв'язок між технологіями комунікації та соціальної та економічної організаціями суспільства, інший викладач Торонтського університету М. Маклюен встановлював взаємозв'язок між медіа, відчуттям і мисленням людини [30].

Згідно Маршаллу Маклуену засоби комунікації є зовнішнім продовженням свідомості

людини і його органів в цілому. У книзі «Розуміння засобів комунікації» Маршалл Маклуен розглядає різні «продовження людини зовні» (одяг, житло та інше), які відображаються в мові і регулюють спілкування. Так, одяг і житло представляють засоби комунікації, які впорядковують життя людських спільнот; місто - це такий засіб комунікації, що продовжує зовні колективну свідомість і тіло, регулює відносини людини з навколишнім середовищем.

У книзі «Війна і мир в глобальному селі» Маклуен представляє спостереження в області впливу електронних засобів масової комунікації на сучасне суспільство. Засоби комунікації предстають в книзі в образі «перекладачів» одних видів досвіду і енергії в інші, поява нових технологій змінює результати сенсорного сприйняття людиною навколишнього середовища, руйнуючи, перш за все, його самоідентифікацію і змушуючи до адаптації і баченню світу в «дзеркалі заднього виду». Такий процес переходу від одного сенсорного сприйняття до іншого автор називає само-ампутацією, яка викликає біль і культурну нудьгу. Він порівнює нівельовані технологіями сенсорні здібності з ампутованим органом, який продовжує викликати фантомні болі, - технологія стає продовженням людського тіла і його нервової системи.

Отже, проблеми дослідження комунікативних процесів сьогодні входять до складу найбільш актуальних, глобальних проблем людства. Теорія комунікації оперує значною кількістю моделей загальнотеоретичного й прикладного характеру, розвиток уявлень про процес комунікації характеризується певною динамікою. Лінійні моделі відображають комунікацію як односпрямований процес кодування й передачі інформації від джерела до одержувача повідомлення. При інтеракційному підході комунікація розглядається як спільна діяльність учасників комунікації. Фахівці сьогодні мають різні способи за допомогою яких повідомлення може бути надіслано кінцевим клієнтам та широкому колу адресатів комунікацій.

Отже, вчені різних часів за допомогою моделей комунікації намагалися проаналізувати особливості процесу комунікації, отримати інструмент для прогнозування мовних процесів. Однак процес комунікації виявився настільки різнобічним й багатограним, що жодна із запропонованих моделей не описує всіх його сторін та особливостей. Поява і швидке розповсюдження нових засобів та форм передачі інформації дозволяє очікувати нові моделі комунікації, які врахують нові властивості та особливості комунікації міжнародного суспільства.

Таким чином, практика моделювання комунікативного процесу не обмежується розглянутими моделями комунікації, адже їх існує ще чимало. Однак виділені нами «лінії моделей комунікації» характеризують найбільш розповсюджені моделі, що мають важливе значення з точки зору сучасного комунікативного менеджменту.

Тема 4. Комунікаційний процес в організаціях

4.1. Основні елементи та етапи комунікаційного процесу

4.2. Типи комунікаційних мереж в організаціях

Ключові терміни і поняття: *комунікаційний процес, комунікаційна мережа, ефективність комунікації, корпоративна соціальна мережа, єдиний інформаційний простір, комунікаційний канал*

4.1. Основні елементи та етапи комунікаційного процесу

Злагоджену роботу організації забезпечує чітко організований комунікаційний процес.

Комунікаційний процес — це процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки адресата чи впливу на нього, з метою вирішення певної проблеми.

Комунікаційний процес починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт, ідею отримувачу. Ця інформація є важливою для відправника, і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає інформацію(ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому змогу правильно інтерпретувати ситуацію. А це можливо лише в тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передавання і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію. Ця інформація має значення для відправника незалежно від її складності.

Наступна дія процесу-це кодування інформації у форму, що відповідає ситуації. Закодоване повідомлення передають одержувачу відповідними засобами зв'язку. Затим відбувається розкодування повідомлення у форму, необхідну для одержувача. Дальніші дії залежать від значення отриманої інформації для одержувача-якщо необхідна відповідь, то утворюється цикл і нове повідомлення від одержувача у такій же послідовності передається початковому відправнику.

Для пояснення процесу комунікації пропонувалося багато моделей. На жаль, значна кількість теоретиків та практиків менеджменту недооцінили значення етапів розуміння та сприйняття повідомлення в комунікаційному процесі, поділяючи, таким чином, підхід так званої "конвеєрної" теорії комунікацій, при якому не беруть до уваги, чи зрозумів отримувач суть повідомлення. Тобто, з поля зору випадає надзвичайно важливий аспект комунікаційного процесу, а саме: деформація інформації у процесі передачі. Практика свідчить, що такий однобічний тип комунікації є неефективним.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): відправника (того, хто надсилає повідомлення), самого повідомлення та адресата (того, хто його сприймає). Один з найперших теоретиків у галузі комунікацій С.Е.Осгуд доповнив основну модель концепцією зворотного зв'язку. Він довів, що повідомлення ніколи не сприймається в чистій формі, а завжди по-різному інтерпретується його отримувачами. У сучасній теорії менеджменту виділяють такі елементи процесу обміну інформацією [31]:

1. Відправник (особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її).
2. Повідомлення (інформація, закодована певним чином за допомогою символів).
3. Канал (засіб передачі інформації).
4. Отримувач (адресат, особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її).
5. Зворотний зв'язок (реакція).

Цей п'ятий елемент часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є, як правило, малоефективним, хоча загальновізнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв'язку.

Обмінюючись інформацією, відправник та адресат здійснюють свої дії реалізацією кількох взаємозв'язаних етапів: кожен з етапів є точкою, в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Ці етапи в теорії менеджменту формулюються так:

- зародження ідеї;
- кодування та вибір каналу;
- передача інформації;
- декодування (переведення символів відправника у думки отримувача).

Для того, щоб краще зрозуміти сутність процесу обміну інформацією, вважаємо за доцільне розглянути такі базові елементи комунікативного процесу, як: джерело, повідомлення, канал зв'язку, одержувач повідомлення і зворотний зв'язок.

Найважливішим суб'єктом, який ініціює комунікативний процес, є *джерело* (відправник) повідомлення. У якості джерела можуть виступати окремі індивіди, групи людей і, навіть, суспільні інститути (державні установи, політичні партії, громадські організації, фірми тощо). Однак в останньому випадку ми маємо справу з певною абстракцією, оскільки кінцевим відправником, як і одержувачем повідомлення, може бути лише конкретна людина, яка представляє або свої інтереси, або інтереси певної групи людей чи організації. У даному контексті слід звернути увагу на те, що відправник є ініціатором комунікативного процесу, який починається тільки тоді, коли виникає потреба у створенні або передаванні повідомлення.

Відправник повідомлення, як правило, заздалегідь має уявлення про те, як йому хотілося б, щоб його інформація була сприйнята. Однак, незважаючи на це, не існує жодної гарантії, що одержувач інформації зрозуміє відправника саме так, як останній того бажає. У більшості випадків, скажімо, при виголошенні промови, оратор має відносно обмежені можливості впливу на інтерпретацію свого повідомлення. Звичайно, він може використовувати певні жести чи змінювати тональ-

ність голосу, однак наскільки аудиторія зрозуміє те, що він прагнув довести, залежить від якісних характеристик джерела повідомлення (його статусу, надійності і кваліфікації).

Повідомлення - це вже осмислена і закодована (за допомогою мови чи інших знакових систем) інформація. Передавання повідомлення може здійснюватися під час особистої бесіди між співрозмовниками, під час виступу перед певною аудиторією, за допомогою електронних засобів зв'язку і засобів масової інформації. На думку відомого канадського вченого Герберта Маршалла Маклюена, зміст повідомлення є не настільки важливим, як те, яким чином здійснюється його передавання і які засоби використовуються при цьому.

Канал зв'язку - це спеціальний маршрут або технологія, яка використовується з метою передавання інформації. Це може бути як спілкування віч-на-віч, так і за допомогою телефону, поштового зв'язку, електронної пошти, інтернету, смс-повідомлень, радіо, телебачення, газет). Існує така характеристика каналів комунікації, як місткість, або пропускна здатність. Це обсяг інформації, який може бути переданий через певний канал зв'язку за один сеанс комунікації. Ранжування каналів залежно від місткості виглядає наступним чином (у порядку спадання): розмова, бесіда; телефон, відео конференція; листи, записки (у тому числі електронні), звіти, інформаційні бюлетні, дошки оголошень. Всі існуючі канали комунікації можна умовно розподілити на: природні (аудіальні, візуальні та інші канали, які виникають у сфері взаємодії однієї людини з іншою, а також із зовнішнім середовищем за умови участі різних органів почуттів; штучні (технічні) лінії телефонного, телеграфного, радіозв'язку, транспортні артерії тощо.

Одержувач - це той суб'єкт, якому було адресоване повідомлення. Саме заради нього, власне, і здійснюється комунікація. Одержувачем може бути конкретна особа, група осіб, суспільство в цілому, або певна його частина, реакція яких на повідомлення виступає основним індикатором ефективності комунікації. При цьому ефективність комунікації можна

оцінити за допомогою її впливу на одержувача повідомлення, його звички і стереотипи. Це не означає, що вони обов'язково мають змінити свій вектор чи змінитися на протилежні. Навпаки, результатом комунікації може бути посилення тих стереотипів свідомості і поведінки, які були сформовані раніше. Наприклад, читаючи останні новини у пресі, людина прагне знайти у них ту інформацію, яка відповідає її інтересам, і відбракувати ту, яка не відповідає їм.

Комунікаційний процес вважають завершеним, коли одержувач підтвердив своє розуміння інформації відправнику. Для цього здійснюють *зворотний зв'язок*, у процесі якого з'ясовується, наскільки правильно одержувач зрозумів інформацію. При зворотному зв'язку комунікація перетворюється на двосторонній процес, який дозволяє усім учасникам комунікаційного процесу корегувати свої цілі і свою поведінку.

Таким чином, однією із основних умов функціонування будь-якої системи є рух у ній потоків інформації. Поняття «інформація» і «комунікація» тісно пов'язані єдиним процесом управління в організації, однак їх не можна вважати тотожними. Інформація виникає, існує і передається завдяки комунікації. Відповідно комунікація - це сполучний процес, необхідний для реалізації важливих управлінських рішень, тому створення ефективних комунікацій може бути досягнуте лише за допомогою відповідної організації комунікативного процесу [6].

На (рис.4.1.) [18] представлено графічну модель комунікаційного процесу де блоки суцільними лініями - це елементи комунікаційного процесу, а блоки перерваними лініями означають етапи комунікаційного процесу, в таблиці (4.1.) приведено складові процесу комунікацій.

Разом з тим треба відзначити, що ряд авторів по своєму трактують ці особливості комунікаційного процесу. При цьому треба врахувати, що комунікації можуть бути перервані перешкодою. Розуміння менеджером суті можливих перепон у комунікаціях і рекомендацій з їх подолання дозволить налагодити якісну взаємодію з персоналом та здійснювати ефективний управлінський вплив (рис. 4.2.) [18].

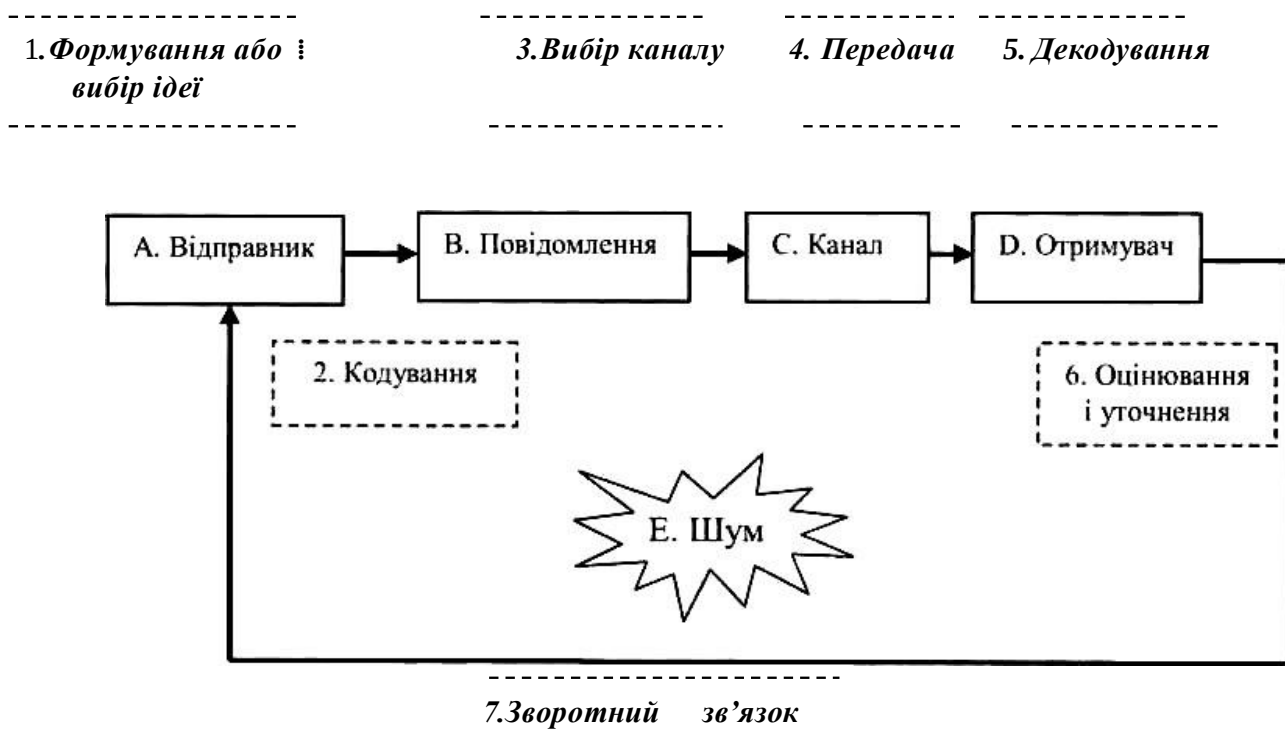


Рис. 4.1. Модель комунікаційного процесу

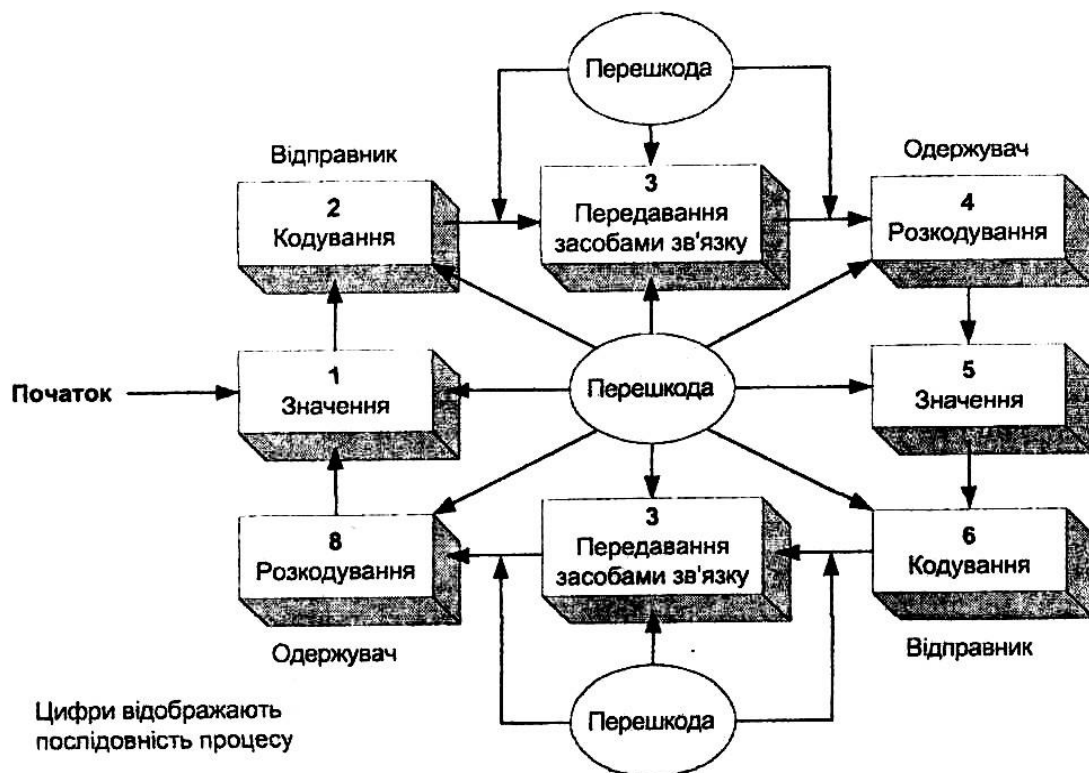


Рис.4.2. Комунікаційний процес

Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата в бажаному руслі. Для цього необхідно враховувати деякі аспекти психології людини і дотримуватися певної послідовності здійснення комунікацій.

1. *Привернення уваги адресата.* Приймаючи рішення про передавання інформації, слід впевнитися, що співрозмовник налаштований на її сприйняття і віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел. (Це надзвичайно важливо при спілкуванні з начальником, особливо якщо він тяжіє до авторитарного стилю управління.)

2. *Формулювання повідомлення.* Фахівці у сфері психології управління радять, формулюючи повідомлення, дотримуватись певної його структури. Спершу слід переконливо описати ситуацію, яка потребує втручання; далі показати своє ставлення до неї; відтак пояснити, яким чином ця ситуація стосується співрозмовника і чому саме йому передають інформацію і, нарешті, вказати, яких дій ви очікуєте від нього і як ці дії вплинуть на можливість фірми задовольнити певні його потреби.

3. *Доведення повідомлення до адресата.* Ефективність комунікації великою мірою залежить від правильності вибору каналу передавання інформації. Він повинен бути сумісним із типом символів, вибраних для кодування (усне повідомлення чи письмове, графічне зображення, засоби електронного зв'язку тощо). Канал має відповідати ідеї відправника інформації, в іншому разі комунікація погіршиться й ідея може бути сприйнята неправильно.

Таблиця 4.1.

Характеристика комунікаційного процесу

Етапи	Елементи
1. Формування або вибір ідеї зародження ідеї	А. Відправник (джерело) - генерує ідеї, збирає інформацію і передає її
2. Кодування - перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації	В. Повідомлення - інформаційна ідея, закодована за допомогою символів
3. Вибір каналу - способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, безпосередньо/усно тощо	С. Канал - засіб передачі інформації
4. Передача ідеї (повідомлення)	

5. **Декодування** - переклад символів відправника у думки отримувача

6. **Оцінка і уточнення** ступеня розуміння повідомлення

7. **Здійснення зворотного зв'язку** – відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями

Д. Отримувач - особа, для якої призначена інформація

Е. Шум - все те, що деформує зміст повідомлення (відхилення, помилки тощо)

4. **Забезпечення розуміння повідомлення.** Жодна людина в ролі отримувача не відчуває і не сприймає змісту повідомлення точно так, як його замислив відправник. Через систему зворотного зв'язку слід переконатися, що співрозмовник сприйняв інформацію саме так, як її передавали. Зворотний зв'язок може бути вербальним (підтвердження розуміння інформації через обмін репліками) і невербальним (міміка, жести тощо). Він дає змогу встановити міру розуміння співрозмовником повідомлення, довіри до нього і згоди з ним, а отже, знижує ризик прийняття ним неправильних рішень щодо наступних дій.

5. **Визнання адресатом важливості інформації.** Отримувач інформації має засвідчити свою готовність відреагувати на неї так, як це потрібно відправнику (менеджеру). Бажання або небажання виконувати певні дії залежатиме не тільки від того, наскільки зрозумілою за змістом є отримана адресатом інформація, а й від його психологічного стану, від стосунків між ним і відправником. Тому при спілкуванні слід налагодити хороший контакт зі співрозмовником, передбачити його реакцію на отриману інформацію, вибрати спосіб її подачі, щоб спонукати отримувача до дій, необхідних для усунення проблеми.

6. **Виконання дій.** Комунікацію вважають ефективною за умови, що адресат виконує ті дії, заради яких і відбувався обмін інформацією.

Отже, комунікаційний процес слід здійснювати з дотриманням певних вимог щодо його організації — послідовності етапів, урахування психології учасників, використання зворотного зв'язку. Комунікація не є одностороннім актом передавання інформації, її мета — це розуміння адресатом суті явища, що описується в повідомленні, і спонукання його до

певних дій. Тому для забезпечення ефективності комунікації важливо вибрати такі способи передавання інформації, які б якнайкраще цьому сприяли.

Ефективність комунікацій великою мірою залежить також від правильно обраного каналу передавання інформації. Типологію комунікаційних каналів представлено на (рис.2.) [4]

Комунікаційний канал — шлях, яким передається інформація.

Класифікують комунікаційні канали за їх пропускну здатність і за придатністю для різних видів повідомлень.

Пропускна здатність каналу — це обсяг інформації, який може бути переданий через канал за одну комунікативну сесію (тобто за один прийом). Вона визначається:

- здатністю опрацьовувати декілька сигналів одночасно;
- можливістю здійснювати швидкий двосторонній зв'язок;
- здатністю забезпечити особистий підхід до комунікації.

За цими ознаками виділяють: фізичну присутність (особистий контакт), інтерактивні канали, особисті статичні канали, знеособлені статичні канали.

Фізична присутність (особисте спілкування) є найефективнішим каналом, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід. Тому переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню в ділових зустрічах, особливо щодо важливих питань, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному рівні, а й на емоційному, підсвідомому, що сприяє глибшому і точнішому осмисленню ситуації.

Інтерактивні канали - це спілкування по телефону, за допомогою електронних засобів зв'язку. Характеризується прискореним обміном інформацією. Але у цьому разі відсутній особистий контакт, через що з комунікаційного процесу випадає «мова тіла». Тому популярними стають відеоконференції.

Особисті статичні канали - це персональні письмові повідомлення - записки, листи, зауваження. Теж можуть мати особистісну спрямованість, але за їх застосування відсутній швидкий зворотний зв'язок.

Знеособлені комунікаційні канали. До них належать звіти, бюлетені тощо. Мають найменшу пропускну здатність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку.

Вибір каналу залежить від того, яким є повідомлення — звичайним, рутинним, чи нестандартним, складним.

Звичайні повідомлення містять багато різних даних або просто закріплюють у письмовій формі те, про що вже є усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали. Письмові комунікації доцільні й тоді, коли інформація є офіційною або коли учасники комунікації віддалені один від одного на значні відстані.

Нестандартні повідомлення, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно сприйняті. Часто їх передають за форс-мажорних обставин, тому слід обирати наймісткіші канали.

Отже, при проектуванні та експлуатації комунікаційних систем необхідно враховувати наявність багатьох джерел деформації інформаційних потоків (мова, сприйняття, статус керівника та підлеглого тощо). У теорії передачі інформації це явище називається шумами, до яких належить все те, що спотворює суть повідомлення. Менеджери повинні пам'ятати, що шуми присутні завжди і на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне викривлення суті повідомлення. Тому необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є забезпечення надійного зворотного зв'язку, адже будь-яка система, в тому числі і комунікаційна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку. При цьому відправник та адресат міняються ролями і відправник має можливість впевнитися у правильності інтерпретації свого повідомлення.

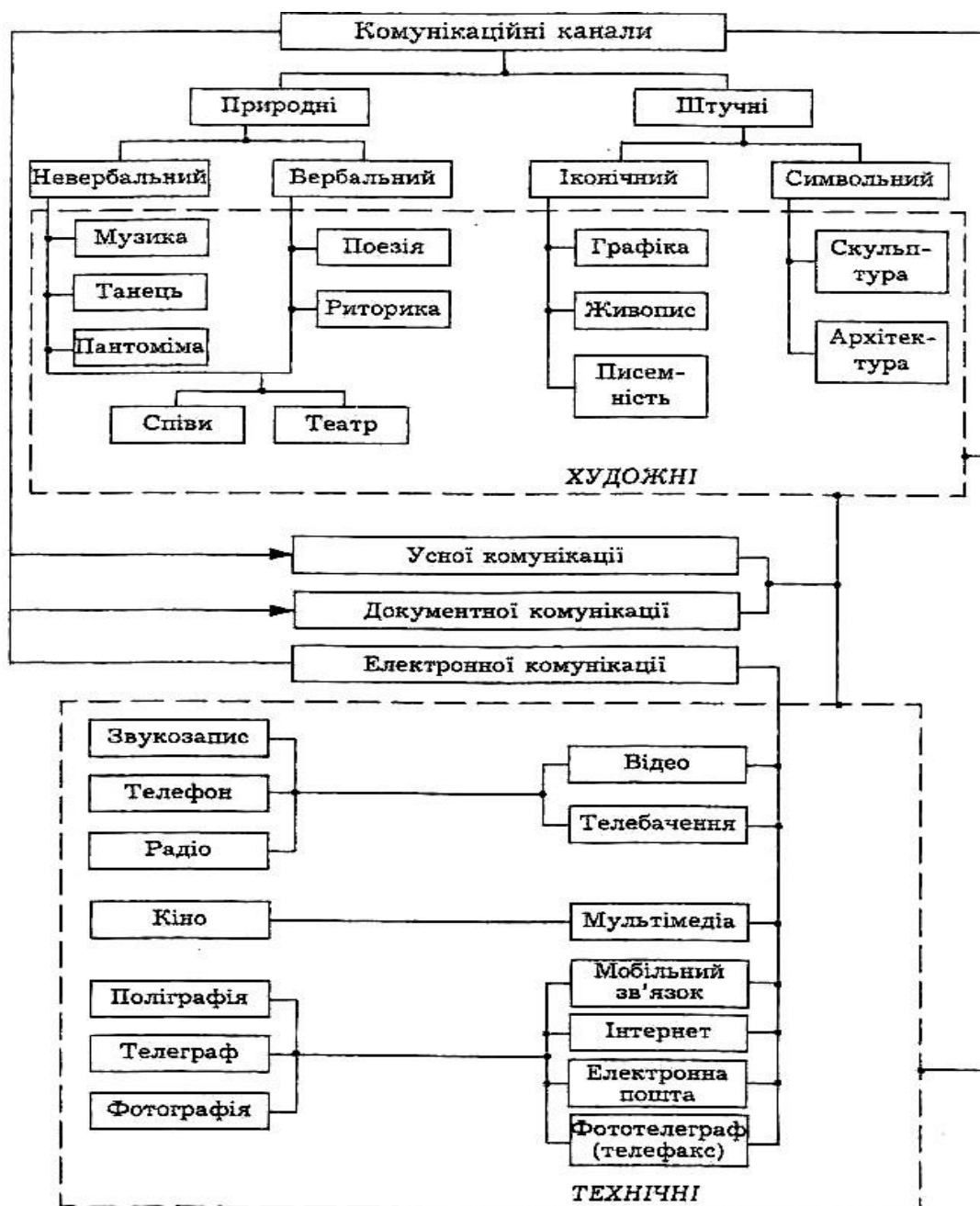


Рис. 2. Типологія комунікаційних каналів

4.2. Типи комунікаційних мереж в організаціях

Інформаційне забезпечення управлінської діяльності має здійснюватися за добре налагодженою системою, адже керівники усіх рівнів управління у будь-якій сучасній організації мають своєчасно отримувати інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень. Залежно від того, які відомості є важливими для керівника, як часто і з яких джерел він буде їх отримувати, а також від того, кому буде здійснюватися передавання інформації, він створює відповідну комунікаційну мережу в організації.

Комунікаційна мережа - це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до безпосередніх виконавців. Це означає, що учасниками комунікаційної мережі можуть бути: особа, яка приймає рішення, і виконавці, які беруть участь у підготовці та реалізації даного рішення.

Комунікаційні мережі умовно поділяють на дві групи, які відрізняються одна від одної ступенем централізації надходження і розповсюдження інформації (рис.4.3.) [6].

Централізовані комунікаційні мережі характеризуються тим, що в них один із учасників групи завжди знаходиться в центрі інформаційних потоків і відіграє основну роль в процесі організації обміну інформацією. Через нього і здійснюється спілкування інших учасників даної діяльності, які безпосередньо між собою контактувати не можуть.

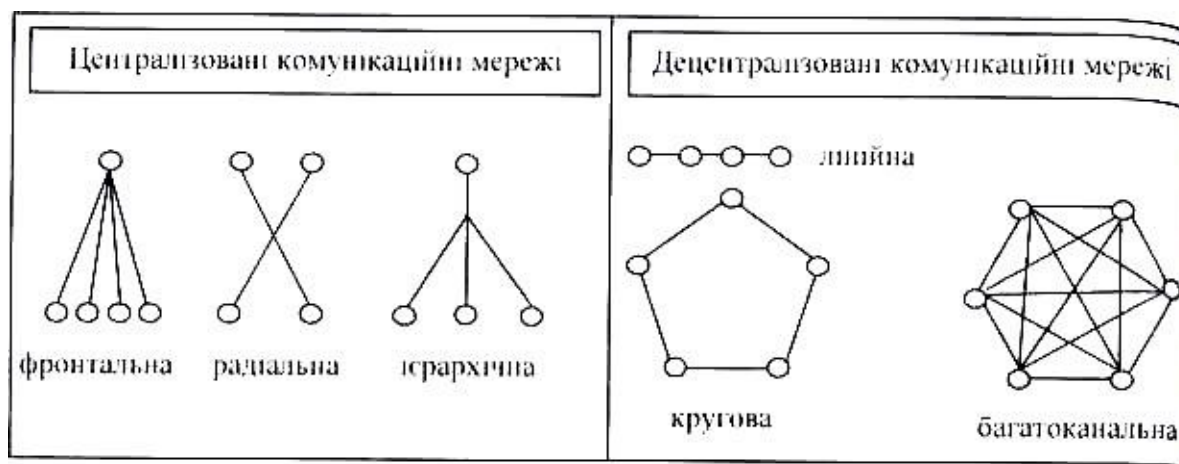


Рис.4.3. Найбільш типові схеми побудови комунікацій в організаціях

Найбільш розповсюдженими є такі види централізованої мережі комунікацій:

фронтальна - її учасники не вступають в контакт, але знаходяться в полі зору один одного, що дозволяє їм побачити реакцію і поведінку кожного із учасників такої взаємодії в організації;

радіальна - вся інформація передається учасникам процесу комунікації лише через центральну особу. Відсутність єдності місця і часу передавання інформації в організації, як правило, ускладнює зворотний зв'язок між учасниками комунікації, але дає кожному із них гарну можливість формувати власну позицію стосовно питання, що вирішується;

ієрархічна - структура з двома і більше рівнями підпорядкування учасників процесу комунікації, при якій лише частина із них може бачити один одного в процесі спільної діяльності. Можливості спілкування при цьому обмежені, а комунікації можуть здійснюватися переважно між учасниками, які займають сусідні рівні ієрархії. Як можна побачити зі схеми, у індивіда, який займає вищу сходинку в ієрархії, є безпосередній помічник, якому, у свою чергу, підпорядковуються три інші учасники.

У децентралізованих комунікаційних мережах кожний із учасників може самостійно здійснювати приймання, обробку і передавання інформації, вступаючи в пряме спілкування з іншими людьми в організації. Відтак, інформація в таких мережах може передаватися по колу, або по ланцюгу.

У *ланцюговій схемі комунікації* інформація передається послідовно від одного учасника групи до іншого. Фактично це найповільніший метод комунікації в організації, якому притаманна висока ймовірність втрати початкового змісту інформації, що передається. У цій схемі комунікації не має підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими учасниками втрачається. Однак простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.

Натомість, *кругова схема комунікації* - це замкнута структура з однаковими зв'язками, завдяки чому суттєво підвищується швидкість передавання інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрями інформаційного обміну. Відтак,

інформація може досить довго циркулювати між учасниками групи, доповнюватися і уточнюватися. У такій структурі учасники можуть безпосередньо спілкуватися, спостерігаючи за реакцією один одного.

Стосовно *багатоканальної комунікації* слід зазначити, що у ній успішно реалізується принцип «кожний взаємодіє із кожним». Це означає, що інформація, яка є в одного учасника такої комунікаційної мережі, може бути передана будь-якому іншому учаснику. Безумовно, такий тип комунікацій також не позбавлений недоліків, оскільки важко піддається контролю. Комунікації в мережі «коло» вимагають проходження одних комунікацій через інші комунікаційні вузли, перш ніж очікуване повідомлення досягне одержувача.

Які ж комунікаційні мережі є більш ефективними? Відповідь на питання залежить від тих завдань, які виконує та чи інша група людей в конкретній організації. Так, якщо група виконує відносно прості завдання, централізовані системи будуть більш виправданими і ефективними. У цьому випадку централізація дозволяє зробити менше помилок і швидше досягти поставленої мети. Однак, коли завдання постійно ускладнюються, централізована система комунікації починає втрачати свої ключові переваги вона стає громіздкою і неефективною. Відтак, перевагу слід віддавати децентралізованим комунікаційним мережам.

Побудова ефективної комунікаційної мережі є вкрай необхідною не лише для великих компаній з великим штатом працівників, але й для невеликих організацій. Навіть для стартапу, в якому буде зайнято не більше 5 осіб, потрібна налагоджена комунікація, оскільки кожен із його учасників хоче знати про те, що вже виконано, а що лише залишається в планах на майбутнє, як взагалі відбувається робочий процес і які результати можна від цього очікувати. Безумовно, в невеликих масштабах, таких як стартап, нескладно організувати комунікації між працівниками. Для цього достатньо буде використовувати загальний чат в будь-якому месенджері і проводити регулярні ділові наради. Досить важливими є комунікації в колективі, де значна кількість працівників працює у віддаленому режимі. В такій ситуації необхідно приділити увагу саме горизонтальним комунікаціям, оскільки кожний працівник може підтримувати зв'язок з керівництвом і взагалі не має уявлення про те, над виконанням яких завдань працюють інші працівники в організації. Якщо не розвивати і не направляти корпоративні зв'язки, вони будуть поступово руйнуватися, тому не варто розраховувати на ефективну і злагоджену командну роботу.

Єдиний інформаційний простір - це шлях до формування лояльності працівників до підприємства. Щоб підвищити лояльність працівників за допомогою внутрішніх комунікацій, потрібно чітко собі уявляти одну істину: внутрішній і зовнішній PR - це різні речі. Те, що є ефективним у зовнішніх комунікаціях (стратегії «замовчування», «перестановки акцентів», «перенесення фокусу уваги», у внутрішньому середовищі організації не будуть ефективними).

Відтак, *стратегія формування єдиного інформаційного простору* передбачає низку специфічних завдань [6]:

- подолання комунікативних розривів як по горизонталі, так і по вертикалі, що дозволить досягти взаєморозуміння на всіх рівнях управління в організації;
- отримання зворотного зв'язку від персоналу організації - кожний працівник має розуміти, що його думка є важливою і буде неодмінно врахована, тому для цього потрібно створити в організації зручні інструменти для донесення цієї думки до керівництва і оперативного отримання зворотного зв'язку;
- демонстрація готовності керівництва до діалогу, а також створення позитивного іміджу підприємства, роз'яснення корпоративної політики в сфері навчання і розвитку персоналу;
- формування єдиних стандартів поведінки у відповідності з корпоративним кодексом і етикою підприємства. Це одне з основних завдань корпоративної комунікації. Якщо воно ніяк не вирішується, виникає загроза діловій репутації підприємства.

В роботі будь-якого суб'єкта господарювання нерідко виникають критичні моменти і конфліктні ситуації, тому досить важливо дати працівникам можливість обговорити їх у

вузькому колі осіб, щоб потім ця інформація не обговорювалася в соціальних мережах. Водночас, не менш важливо забезпечити керівництву можливість обговорювати гострі моменти з працівниками і надавати їм офіційну версію подій, щоб уникнути розповсюдження чуток і здогадок.

Для ефективного вирішення усіх цих завдань та формування ефективної мережі комунікацій в організації можна використовувати різноманітні інструменти [24].

По-перше, інформаційні — їх основне завдання полягає у тому, щоб інформувати працівників про те, що відбувається на підприємстві. Стенд з оголошеннями, розпорядженнями і наказами - це примітивний інформаційний інструмент формування мережі комунікацій, тому сьогодні підприємства віддають перевагу корпоративним журналам чи газетам, корпоративним порталам з систематизованою базою знань, корпоративним розсилкам інформації, завдяки яким будь-який працівник може отримати всі необхідні дані, не відволікаючи від роботи своїх колег. Не лише працівникам важливо знати про плани керівництва підприємства, але й керівникам необхідно тримати руку на пульсі і розуміти, до чого прагнуть підлеглі. Для цього використовуються інструменти, які забезпечують зворотний зв'язок, форми для внесення раціональних пропозицій і форуми на корпоративному сайті, системи анкетування працівників тощо.

По-друге, це комунікативні інструменти - з огляду на те, що кожна людина є соціальною істотою, окрім обміну робочою інформацією їй потрібна також і особиста взаємодія, інакше міцний колектив створити неможливо. До комунікативних інструментів належать не лише корпора-
тивні і заходи, присвячені тимбідлінгу, але й різноманітні професійні змагання, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги і семінари.

По-третє, це організаційні інструменти. Для успішної діяльності підприємства кожний працівник повинен розуміти, в якому напрямі вона рухається, і якими є її пріоритетні цілі. Для цього проводяться ділові наради збори і виступи керівництва. Цій меті також слугують і спеціально розроблені корпоративні стандарти.

Безумовно, всі ці завдання можна вирішувати окремо, однак сьогодні існує такий інструмент, який здатний об'єднати всі основні функції комунікацій в межах однієї організації. Мова йде про корпоративну соціальну мережу. Як і звичайна соціальна мережа, корпоративна соціальна мережа дозволяє працівникам ділитися новинами і цим самим тримати всіх працівників організації в курсі того, що відбувається у її внутрішньому і зовнішньому середовищі. Поряд із цим, можливість працівників спілкуватися один із одним у групових та особистих чатах такої соцмережі дозволяє формувати стійкі комунікації між ними без втрат інформації та часу, об'єднуватися в групи за професійними інтересами, влаштовувати наради і мозкові штурми, навіть якщо окремі працівники перебувають далеко за межами організації, отримувати консультації в режимі реального часу і просто спілкуватися в неформальній обстановці.

Корпоративна мережа асоціативно пов'язана з простором, призначеним для діалогу, тому проблема внутрішніх комунікацій підприємства буде вирішена максимально ефективно, без ризику отримати удар по репутації з відкритих джерел інформації. Корпоративні соціальні мережі - відносно нове явище, однак вони поступово витісняють корпоративні портали і веб-сайти. Головна причина цього полягає в простоті використання таких мереж, зручності їх використання. Крім того, сьогодні це досить затребуваний і знайомий для кожної людини формат взаємодії.

Тема 5. Формування в організації ефективного комунікаційного процесу

5.1. Специфіка комунікативної взаємодії в сучасних організаціях

5.2. Основні етапи побудови ефективного комунікаційного

процесу в організації

5.3. Загальна характеристика перешкод організації

Ключові терміни і поняття: управлінські ролі, джерело інформації, інформаційний шум, канал зв'язку

5.1. Специфіка комунікативної взаємодії в сучасних організаціях

Ефективність роботи керівника будь-якої організації вирішальним чином залежить не лише від його вміння працювати з людьми, але й від уміння працювати з інформацією, оскільки прийняття будь-якого рішення потребує своєчасних і точних відомостей, єдиним способом одержання яких є комунікація. Без комунікації організація навряд чи буде керованою, а процеси, які відбуваються у ній, набуватимуть хаотичного характеру.

Сьогодні керівники різних ланок управління більше половини свого робочого часу витрачають на комунікації. На перший погляд може здаватися, що це надто багато, однак така величина є цілком виправданою, якщо враховувати, що саме за допомогою комунікацій керівники мають змогу успішно реалізовувати свої *управлінські ролі*, які, згідно з дослідженнями Генрі Мінцберга, всесвітньо відомого канадського вченого у галузі менеджменту, володаря почесних нагород від журналу «Harvard Business Review» (США), можна представити наступним чином (табл.5.1.) [6].

Класифікація управлінських ролей, яка відображена в таблиці 5.1., вказує на те, що міжособистісні комунікації завжди знаходяться в центрі діяльності успішного керівника, тому необхідно усвідомлювати, що відсутність навичок міжособистісних комунікацій може різко знизити ефективність професійної діяльності на будь-якому рівні управління в організації.

Комунікація являє собою складний процес, який можна розглядати через призму трьох важливих складових: як дію, як взаємодію і як процес (рис.5.1,5.2,5.3.) [6].

Як *специфічна дія*, комунікація завжди орієнтована на виконання певної сукупності операцій, які забезпечують передавання інформації від одного суб'єкта до іншого, джерело інформації формує повідомлення, яке складається із певних символів.

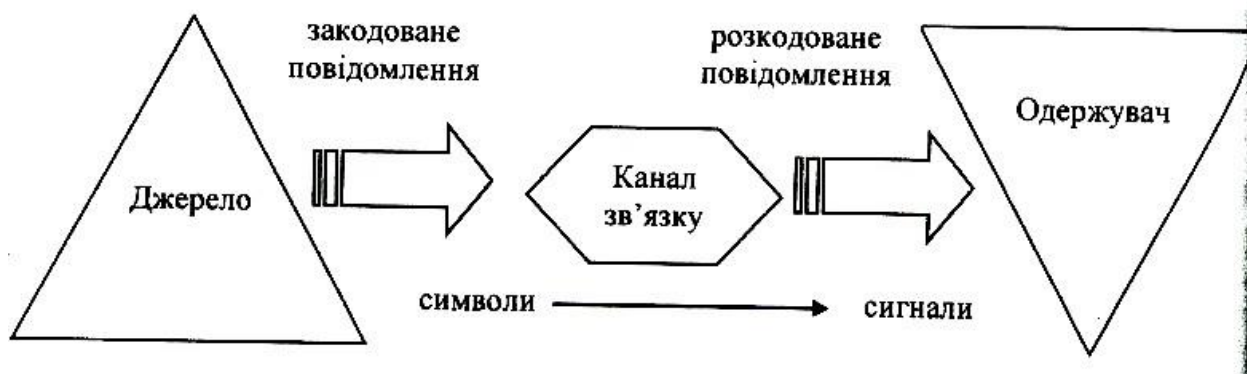


Рис. 5.1. Комунікація як специфічна дія

На наступному етапі символи перетворюються на сигнали, які передаються за допомогою каналу зв'язку до одержувача, який їх розшифровує або інтерпретує.

Таблиця 5.1.

**Управлінські ролі керівника організації
(за Генрі Мінцбергом)**

Роль керівника Сутність		Характер діяльності керівника
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Головна особа в організації. Виконує обов'язки правового чи соціального характеру.	Участь у проведенні урочистих церемоній, пов'язаних із діяльністю організації. Виконання дій, обумовлених досягнутим статусом.
Лідер	Відповідальний за мотивацію підлеглих, набір і підготовку нових працівників	Усі управлінські дії, пов'язані з підлеглими.
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації.	Листування, участь у ділових нарадах поза межами організації, робота з іншими особами і організаціями.
Інформаційні		ролі
Приймач інформації	Одержує інформацію з різних джерел, самостійно займається пошуком необхідних відомостей з метою їх використання в інтересах організації.	Робота з внутрішніми документами, ознайомлення із вхідною кореспонденцією. Здійснення контактів, пов'язаних із одержанням інформації (відрядження, ділові зустрічі тощо).
Розповсюд-жувач інформації	Передає інформацію, одержану із внутрішніх чи зовнішніх джерел, своїм підлеглим. Частина інформації є фактологічною, а решта вимагає відповідного опрацювання.	Вербальне спілкування з керівниками інших ланок управління та підлеглими, у процесі якого передається важлива інформація. Ділове листування з представниками інших установ та організацій з метою одержання від них інформації.
Представник організації	Передає інформацію для зовнішніх контактів стосовно планів і результатів роботи організації.	Участь у ділових зборах і нарадах. Проголошення усних заяв від імені організації. Підготовка письмових повідомлень.
Ролі, пов'язані з прийняттям рішення		
Підприємець	Здійснює пошук можливостей як всередині організації, так і за її межами. Займається розробкою проєктів, здійснює контроль їх реалізації.	Обговорення та ініціювання нових проєктів. Реалізація заходів, спрямованих на удосконалення діяльності організації у перспективі.
Особа, яка вирішує проблеми організації	Відповідає за коригувальні дії, коли організація постає перед необхідністю важливих необхідних змін.	Обговорення стратегічних і поточних питань діяльності організації. Прийняття рішень стосовно існуючих проблем.

Особа, яка координує використання ресурсів	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що зводиться до прийняття чи схвалення важливих рішень.	Складання графіків, визначення повноважень, розробка бюджетів, регулювання повноважень підлеглих.
Відповідальний учасник ділових переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх ділових заходах	Проведення ділових переговорів.

Досить тривалий період часу така модель використовувалася в електронній комунікації, проте навіть сьогодні вона є цілком придатною для характеристики окремих видів комунікацій в організаціях. Єдиним недоліком такої моделі є те, що у ній взагалі відсутній зворотний зв'язок, який необхідний для успішної взаємодії між учасниками комунікації.

Формування зворотного зв'язку з часом ознаменувало собою перехід до якісно нового типу комунікації (рис. 5.2.).

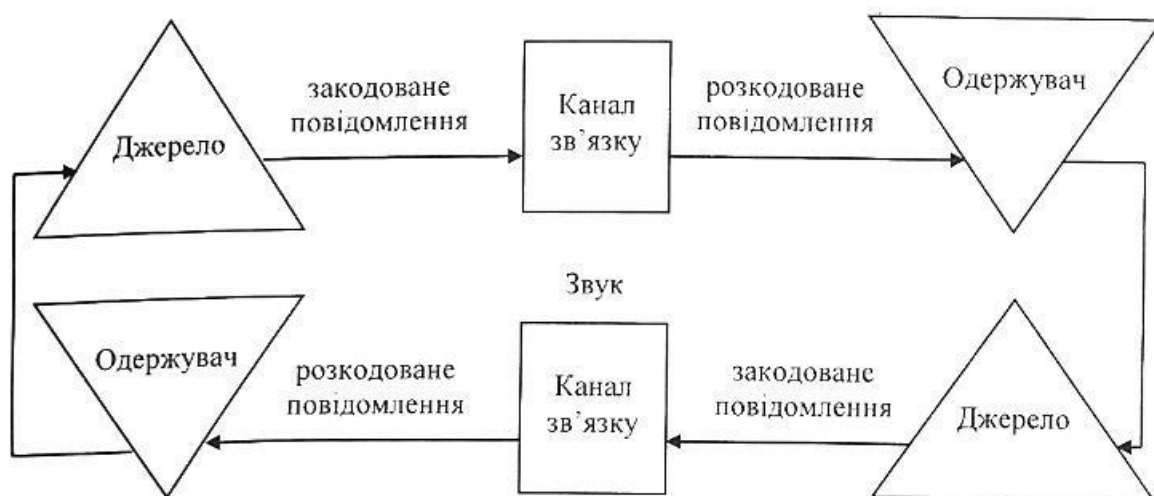


Рис. 5.2. Комунікація як взаємодія

У цій моделі комунікації комунікаційні лінійні зв'язку замінюються на циркуляційні, які використовуються для підтвердження правильності розуміння інформації, що передається через певний канал зв'язку, а тому комунікація стає досить складною і неточною.

З огляду на це, більш сучасні моделі були розроблені таким чином, щоб відобразити весь процес і динаміку комунікацій між її учасниками. Сучасна модель комунікації, відображена на рис.5.3., ґрунтується на тому, що людина може одночасно виступати у ролі джерела і одержувача інформації. З огляду на це, сам факт існування такої моделі відображає трансформацію уявлень про комунікації: від найпростішої лінійної моделі до моделі процесу (з акцентом на внутрішні і зовнішні чинники).

Характеризуючи дану модель, можемо стверджувати, що у будь-якій комунікативній ситуації беруть участь, як мінімум, два суб'єкти: джерело і одержувач інформації. Перший суб'єкт надсилає повідомлення, а другий, відповідно, отримує його (адресатів може бути декілька). Будь-яке повідомлення передається за допомогою каналу зв'язку, що являє собою

своєрідний засіб передавання інформації. Внаслідок цього на одержувача здійснюється вплив, тому у відповідь він надсилає своє повідомлення, яке є результатом певної реакції (обмірковування змісту повідомлення, його повне нерозуміння, висловлення своєї згоди чи незгоди з ним тощо). Завдяки зворотному зв'язку ролі у суб'єктів комунікації постійно змінюються. Зауважимо, що дана модель частково перекликається з моделями О.Є.Кузьміна [18].

Цілком очевидним є той факт, що основна мета комунікації полягає у забезпеченні взаєморозуміння між людьми, які беруть участь у процесі обміну інформацією. Однак сам факт такого обміну ще не гарантує ефективності комунікаційного процесу, оскільки досить часто повідомлення, яке передається, виявляється неправильно сприйнятим, а тому комунікації складно назвати ефективними.

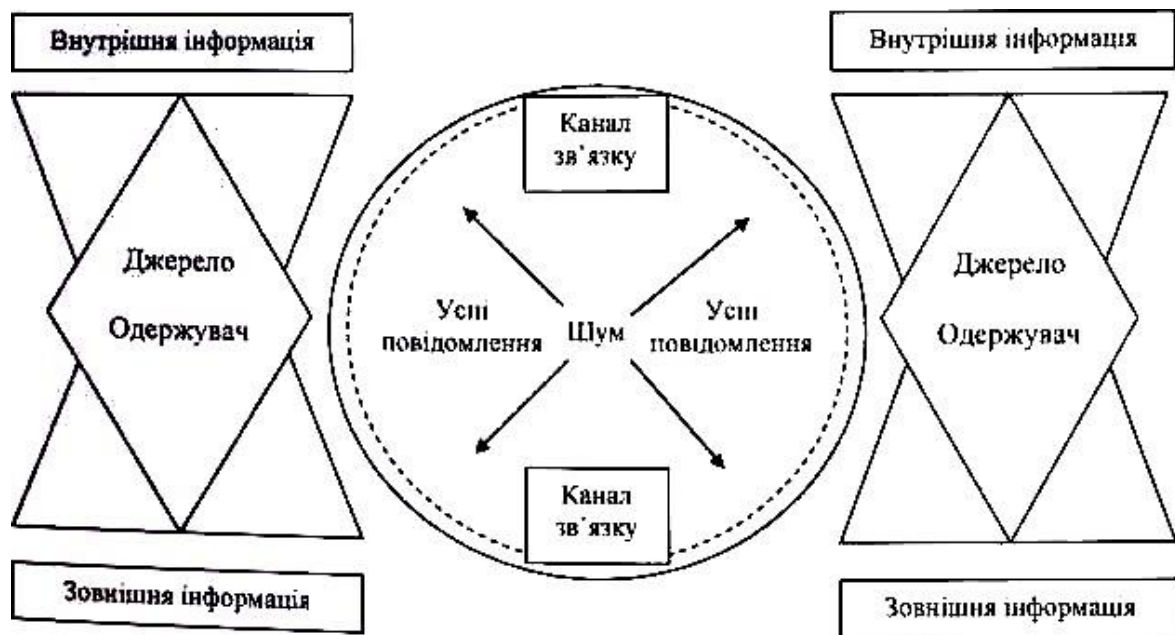


Рис. 5.3. Комунікація як процес (розгорнута модель)

5.2. Основні етапи побудови ефективного комунікаційного процесу в організації

Під час обміну будь-якою інформацією відправник має підготувати певне повідомлення і обрати найбільш оптимальний канал для його передавання таким чином, щоб одержувач міг легко зрозуміти сутність запропонованої ідеї. На практиці реалізувати таке завдання досить складно, оскільки кожний етап процесу комунікації є одночасно важливою точкою відліку, в якій зміст повідомлення може бути змінений, або частково втрачений (рис. 5.4.) [6].

За даними рис. 5.4. можемо стверджувати, що комунікативний процес у сучасній організації охоплює низку важливих етапів, характеристику кожного з яких наведено нижче.

Перший етап комунікації - це виникнення ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку найбільш цінну ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну. Після зародження ідеї у відправника виникає потреба в її уточненні, оскільки для забезпечення точності і повноти процесу комунікації необхідно вже на початковому етапі прагнути до уникнення різноманітних помилок, пов'язаних із неповним розумінням сутності певної ідеї.

Другий етап - це кодування і вибір каналу зв'язку. Перш ніж передавати ідею, відправник має за допомогою певних символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації голосу і жести. Таке кодування перетворює ідею на повноцінне повідомлення, для передавання якого відправник має обрати відповідний канал зв'язку, що має відповідати основній ідеї і цілям повідомлення, інакше процес передавання інформації просто втрачає сенс.

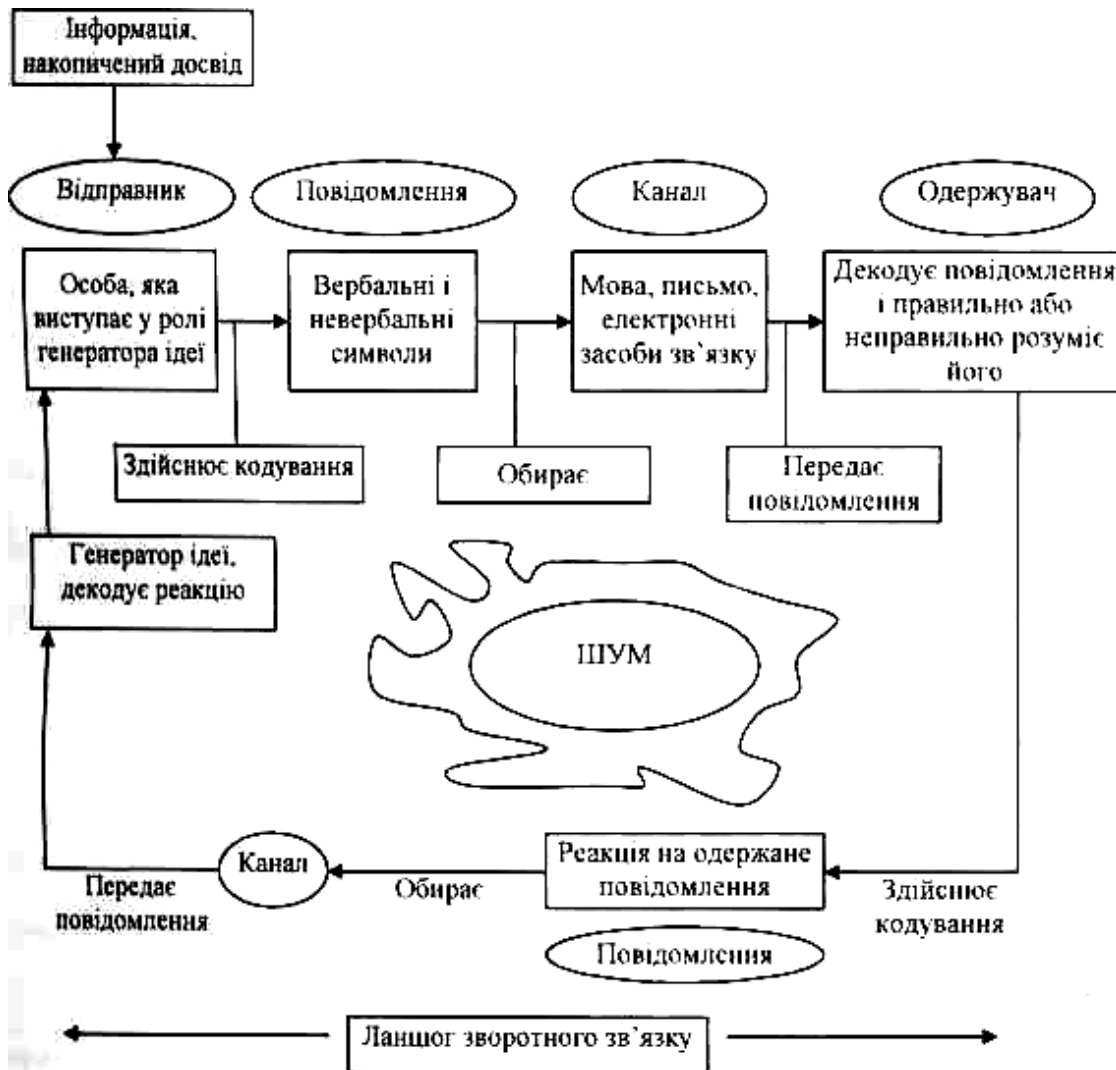


Рис. 5.4. Процес обміну інформацією як система зі зворотним зв'язком

Всі існуючі канали зв'язку (рис. 5.5.) [6] класифікують залежно від їх пропускну здатності, тобто залежно від обсягу інформації, який може бути переданий через канал зв'язку за один комунікативний акт. Як бачимо з рис.5.3, фізична присутність (особисте спілкування) є найбільш ефективним каналом зв'язку, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід до кожного співрозмовника. Сьогодні переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному, але й на емоційному і підсвідомому рівнях, що сприяє більш глибокому і точному осмисленню ситуації.

Найбільш місткий канал ↔ **Найменш місткий канал**

Фізична присутність (контакт віч-на-віч)	Інтерактивні канали (телефон, електронні засоби зв'язку)	Особисті статичні канали (записки, листи)	Безособові статичні канали (звіти, бюлетені)
---	---	---	--

Доцільно використовувати для ↔ **Підходять для чітких**
багатозначних, нестандартних і **і простих повідомлень**
складних повідомлень

Рис. 5.5. Види каналів зв'язку залежно від їх пропускної спроможності

Натомість, інтерактивні канали зв'язку, які передбачають спілкування по телефону, або за допомогою електронних засобів зв'язку, використовуються лише тоді, коли є необхідність швидкого обміну інформацією, однак у даному випадку буде відсутній «ефект присутності», характерний для попереднього виду каналів зв'язку. Менш популярними у діловому середовищі є особисті статичні канали зв'язку, тобто письмові повідомлення, які можуть мати особистісну спрямованість, однак швидкий зворотний зв'язок при цьому досить ускладнений. Знеособлені статичні канали зв'язку (різноманітні звіти і бюлетені) мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують зворотного зв'язку між учасниками комунікаційного процесу.

Загалом, вибір каналу зв'язку залежить від того, яким є повідомлення. Звичайні повідомлення містять чимало різних даних, або просто закріплюють у письмовій формі те, про що вже існує усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали зв'язку. Письмові комунікації доцільні й тоді, коли інформація є офіційною, або коли учасники комунікації знаходяться на значній відстані один від одного. Нестандартні повідомлення, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно сприйняті. Часто їх передають за форс-мажорних обставин, тому слід обирати найбільш місткі канали зв'язку.

Третій етап комунікації - це безпосереднє передавання повідомлення. При цьому відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї чи сукупності ідей) одержувачеві. Мова йде про фізичне передавання повідомлення, яке більшість людей помилково сприймає за сам процес комунікації. У той же час передавання повідомлення є лише одним із важливих етапів процесу комунікації, через які необхідно пройти, щоб ознайомити іншу людину з певною ідеєю. Після завершення передавання повідомлення відправник має переконатися, що повідомлення було одержане адресатом. Якщо при цьому результат негативний, необхідно з'ясувати причини даної ситуації і спробувати повторно передати повідомлення.

Четвертий етап - це декодування (інтерпретація) повідомлення, тобто перетворення символів відправника на думки одержувача повідомлення. Якщо символи, обрані відправником, мають те ж саме значення, що і для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли була сформульована його ідея. Однак через низку причин одержувач може надавати повідомленню зовсім іншого змісту. Це пояснюється тим, що на етапі декодування інформації виникають перешкоди (рис.5.6.) [6], обумовлені сприйняттям, які також змінюють початковий вигляд повідомлення.

За даними рис. 5.6. можемо стверджувати, що одна з таких перешкод виникає через конфлікт між сферами компетенції відправника і одержувача повідомлення. Це означає, що люди можуть інтерпретувати одну й ту саму інформацію по різному, залежно від накопиченого життєвого досвіду.

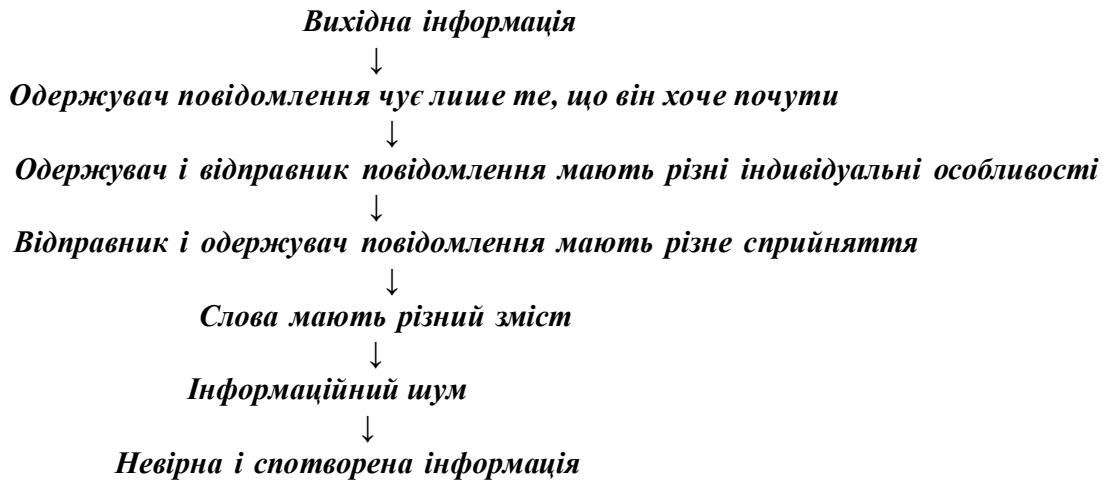


Рис. 5.6. Перешкоди, які виникають на шляху комунікацій

Якщо реакція на повідомлення не потрібна, процес комунікації на цьому етапі може завершитися. І навпаки, точність розуміння одержувачем змісту повідомлення стане очевидною лише тоді, коли відбудеться зміна комунікативних ролей учасників процесу комунікації, тобто одержувач перетвориться на відправника повідомлення, і своїми висловлюваннями дасть знати про те, як він зрозумів зміст одержаного повідомлення. Фактично на даному етапі проявляється сутність ще одного важливого елементу процесу комунікації — так званого «зворотного зв'язку».

За допомогою зворотного зв'язку ми бачимо себе очима інших людей. Способи організації зворотного зв'язку залежать від індивідуальних особливостей особистості, її здатності сприймати оточуючих (табл. 5.2.) [6]. За даними таблиці 5.2. можемо стверджувати, що процес зворотного зв'язку має бути заздалегідь спланованим і ретельно продуманим. Позитивний результат багато в чому буде залежати від вибору місця, де буде здійснюватися процес комунікації, а також від того, що і як людина буде говорити своїм співрозмовникам (опонентам).

Зворотний зв'язок дозволяє покращити обмін інформацією, дозволяючи усім учасникам процесу комунікації зменшувати силу впливу інформаційного «шуму». Це поняття використовують для позначення будь-якого втручання до процесу комунікації, яке деформує зміст повідомлення.

Таблиця 5.2.

Характеристика стилів комунікації особистості у діловому середовищі

Стилі комунікації	Сильні сторони	Слабкі сторони	Особливості організації зворотного зв'язку
«Дирижерський»	Прямий, практичний, рішучий, впевнений, орієнтований на результат	Кидає виклик іншим, незалежний, деспотичний, байдужий до проблем інших людей	Зворотний зв'язок є швидким. Спілкування обмежене певною проблемою
«Натхненний»	Комунікабельний, дружелюбний, відкритий, схильний залучати інших до виконання важливих завдань	Досить чутливий, однак неуважний до деталей, завжди суб'єктивний під час прийняття важливих рішень	Організація зворотного зв'язку відбувається у діалоговому режимі. Спілкування є багатослівним
«Дружелюбний»	Підтримує інших, терплячий, спокійний, відкритий для інших, здатний їх почути	Пасивний, уникає обговорення дискусійних питань, інертний, нерішучий, схильний стримувати справжні почуття	Зворотний зв'язок є чітким, без жодних ультиматумів. Спілкування відбувається віч-на-віч
«Аналітичний»	Добре підготовлений, дипломатичний, обережний, орієнтований на найдрібніші деталі	Критичний, негнучкий, замкнутий, надто обережний, ставить перед собою високі стандарти	Зворотний зв'язок є об'єктивним, його організація здійснюється з урахуванням часу, необхідного для адаптації до змін

Виникнення інформаційного шуму може бути обумовлене рядом причин, найважливішими серед яких є наступні:

- мовний бар'єр - використання під час обміну інформацією мови, незрозумілою одержувачеві повідомлення. Це можуть бути складні наукові терміни, слова іншомовного походження, жаргонізми тощо;

- географічна відстань між учасниками комунікаційного процесу – означає, що передавання повідомлення на далекій відстані може здійснюватися за допомогою електронних засобів зв'язку, що забезпечують швидкий обмін інформацією, однак це не може повністю замінити особистого спілкування, для якого характерними є важливі відтінки живої мови (вираз обличчя співрозмовника, жести, інтонація голосу тощо);

- вплив іншої роботи означає, що у багатьох організаціях інформаційна робота, яка передбачає складання звітів, аналітичних записок та інших документів, вважається канцелярською, а тому її важливість недооцінюють і часто відсувають на другий план. Відтак, працівники докладають значних зусиль для вирішення конкретних ситуацій, які

потребують негайного втручання, а необхідність складання звітів про виконану роботу викликає в них почуття невдоволення, оскільки «паперова» робота розцінюється як така, що лише відволікає від реальних справ.

Перелік типових проблем ефективного функціонування системи внутрішніх комунікацій в організації відображено в таблиці 5.3. [6].

Таблиця 5.3.

Типові проблеми внутрішньої комунікації в організаціях

Проблеми комунікацій	Характеристика
Проблеми «когнітивного дисонансу»	Ситуація, коли людина отримує з різних джерел, які мають майже однаковий статус, суперечливі судження про один і той самий предмет. Як правило, така ситуація викликає у людини негативні емоції, оскільки вона не може визначитися з тим, кому слід довіряти, і змушена для позбавлення від цієї неприємної ситуації дисонансу шукати додаткову інформацію.
Зростаючий обсяг інформації і дефіцит часу на її розгляд	Кожний працівник знаходиться в інформаційному потоці високої щільності, у якому конкуруючі повідомлення відіграють роль інформаційного «шуму», тобто ускладнюють процес сприйняття інформації, накладаючись на неї таким чином, ніби один текст звучить одночасно з іншим, відтак, вони обидва не сприймаються слухачами.
Обмежена інформаційна місткість сприйняття	Окрім об'єктивно існуючого дефіциту часу на розгляд інформації, у людини ще є і така суб'єктивна властивість, як обмеженість внутрішньої місткості сприйняття чи, іншими словами, обмеженість короткочасної пам'яті. Місткість сприйняття обмежена так званим «магічним числом Мюллера», тобто 7 ± 2 одиниці. Це означає, що для того, щоб інформаційний матеріал був засвоєним, він має складатися з загальної кількості окремих повідомлень від 5 до 9 одиниць.
Невідповідність між офіційною інформацією та інформацією, яка насправді відома працівникові	Така невідповідність може спостерігатися у випадку виявлення невідповідності між офіційною позицією підприємства і реальною інформацією, якою працівник володіє за фактом роботи на даному підприємстві. У випадку виявлення такої невідповідності довіра до керівництва організації зникає.

З метою зниження негативного впливу всіх цих проблем виникає об'єктивна необхідність здійснення постійного регулювання інформаційних потоків в організації, здійснення контролю за процесами обміну інформацією та основними інформаційними каналами, що використовуються, створення додаткових каналів зв'язку для виключення спотворення інформації.

Загалом, підвищення ефективності комунікативного процесу в організації має здійснюватися з урахуванням таких вимог:

- в організації слід забезпечити належне управління інформаційними потоками, тобто чітко визначити потреби в інформації на всіх рівнях управління і організувати потоки інформації у відповідності з цими потребами;

- при передаванні будь- яких повідомлень доцільно використовувати декілька каналів зв'язку одночасно;

- особливу увагу слід приділяти процесам обміну інформацією (зустрічам із підлеглими, обговоренню майбутніх змін в організації, вивченню звітів за результатами контролю);

- необхідно забезпечити нормальне функціонування системи зворотного зв'язку в організації (опитування працівників, система збору пропозицій від працівників).

Таким чином, ефективна комунікація - це комунікація, при якій відправник повідомлення використовує адекватні засоби кодування і передавання своєї ідеї, а одержувач демонструє розуміння ідеї, зберігаючи при цьому комунікативну рівновагу. Комунікація, спрямована на вирішення безпосередніх завдань, має бути організована з урахуванням минулого досвіду і відповідати довгостроковим інтересам і цілям організації.

Тема 6. Основні типи комунікацій

6.1. Загальна типологія комунікацій

6.2. Основні види комунікацій

6.3. Спілкування як комунікативна складова управління

Ключові терміни і поняття: *типологія комунікацій, види і способи комунікацій, міжособистісні та організаційні комунікації, внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, горизонтальні комунікації, вертикальні комунікації, формальні комунікації, неформальні комунікації*

6.1. Загальна типологія комунікацій

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник - це керівник, який ефективний у комунікаціях.

Комунікації - складний процес, який включає ряд взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення та передає його отримувачу. На (рис. 6.1.) [18] представлено класифікацію комунікацій з урахуванням різних ознак. У підприємницькій діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації (рис.6.2., рис.6.3.) [39].

Різноманітні *види і способи комунікації* можна розбити на три групи: *усну, письмову і візуальну*. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найбільш ефективним є безпосередній усний контакт, за допомогою якого можна передавати всі деталі, уточнити неясні питання і цим виключити неправильне розуміння завдання тощо. Якщо людина може задавати запитання, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на 20%, а якщо вона може робити зауваження, то це розуміння підвищується ще на 15% [29].

Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації, серед яких можна назвати такі:

а) *передача інформації*, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);

б) *експресивна* - виразна, що характеризується експресією : силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

в) *переконуюча* - прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

г) *соціально-ритуальна* - використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичай гостинності);

д) *паралінгвістична* - спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також позі рухів (передача різних відтінків повідомлення, його скритого змісту).

Можливості несловесних повідомлень, які становлять істотну частину людського спілкування, не слід применшувати. Справа в тім, що дуже часто одними словами не можна передати наші емоції, душевний стан, занепокоєння тощо, якщо не скористатися мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу та ін.

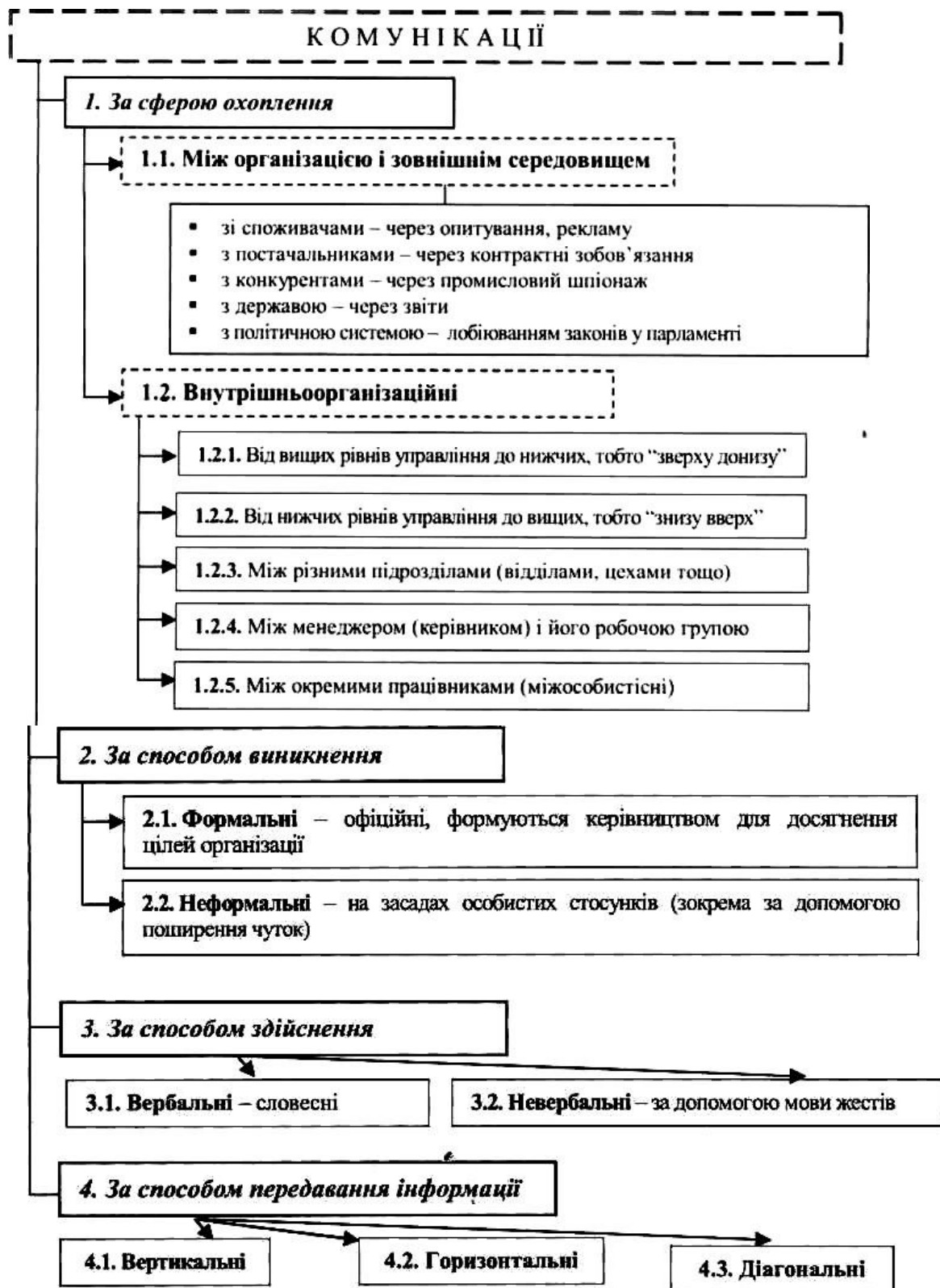
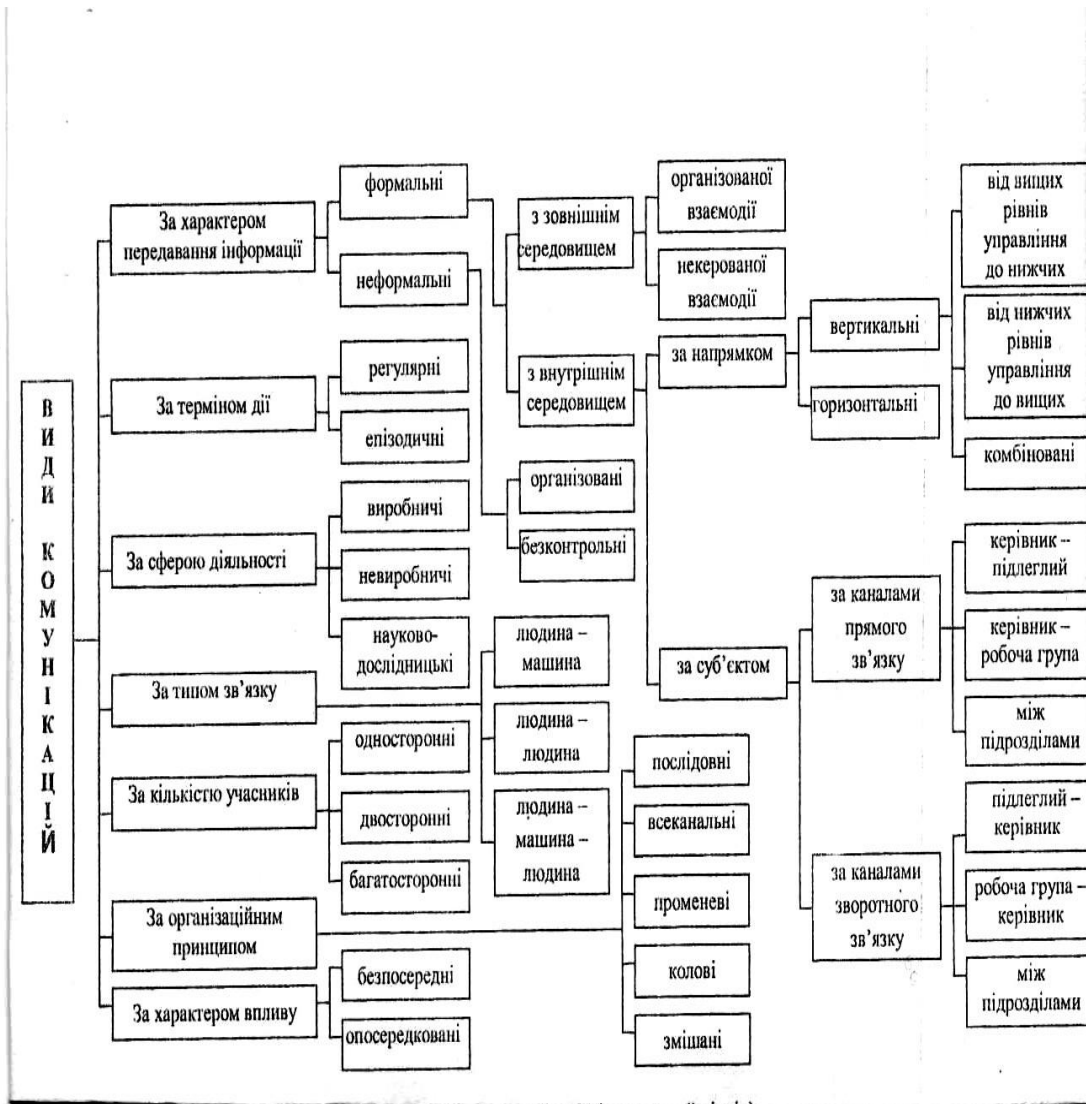


Рис. 6.1. Види комунікацій у менеджменті

Складну сукупність комунікацій можна умовно поділити на *міжособистісні* та *організаційні* (рис. 6.4.) [6]. Якщо суб'єктами комунікації є окремі особи чи групи людей, то комунікації мають міжособистісний характер і здійснюються за допомогою передавання ідей, фактів та думок в усній, письмовій чи будь-якій іншій формі з метою одержання бажаної реакції від одержувачів таких повідомлень. Натомість, організаційні комунікації передбачають обмін інформацією всередині організації між її функціональними підрозділами і рівнями управління. Учасники таких комунікацій утворюють комунікаційну мережу, яка поєднує окремі підрозділи організації за допомогою відповідних комунікаційних потоків.



6.2. Види комунікацій

Це означає, що головне завдання керівника під час створення організаційних комунікацій та управління ними полягає у формуванні та удосконаленні інформаційних потоків, а не в передаванні конкретного повідомлення.

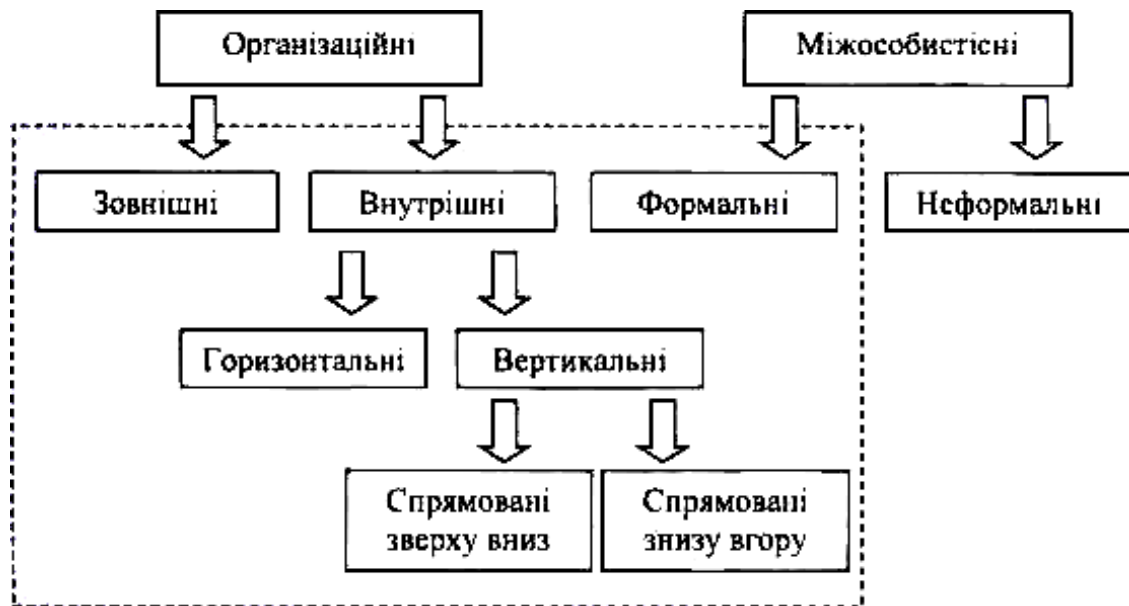


Рис. 6.3. Технологія комунікацій

За даними рис.6.4. можемо стверджувати, що *внутрішні комунікації* є результатом здійснення функції внутрішньої самоорганізації і управління. На практиці це означає обмін ідеями, досягнення згоди з тих чи інших питань, розпорядчо-підзвітні відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини керівників із підлеглими і міжособистісні відносини у трудовому колективі. Все це вказує на те, що у процесі комунікативної взаємодії у межах організації можуть бути досягнуті такі важливі цілі, як:

- формування інформаційних каналів між працівниками і структурними підрозділами, за допомогою яких створюється цілісна система інформаційного обміну;
- розвиток і удосконалення міжособистісних відносин у колективі, що сприяє підвищенню рівня згуртованості працівників.

У практичній діяльності організації використовують широкий арсенал засобів комунікацій з елементами свого зовнішнього оточення. Так, зокрема зі споживачами вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування продукції на ринок, а у сфері взаємовідносин із громадськістю особлива увага приділяється створенню іміджу організації на місцевому, загальнодержавному і міждержавному рівнях. Загалом, *зовнішні комунікації* про які йде мова, відображають цілісність і відкритість організації, стилі управління, що панує у ній, і пріоритетність цілей та завдань, на вирішення яких спрямована діяльність кожного окремого працівника.



6.4. Основні види комунікацій в організації

У масштабі будь-якої сучасної організації *внутрішні комунікації* здійснюються у горизонтальній і вертикальній площині.

Горизонтальні комунікації передбачають спілкування рівноправних осіб в організації. Основне завдання таких комунікацій полягає у координації завдань, вирішенні проблем, обміні інформацією та вирішенні конфліктів. До горизонтальних комунікацій належить інформаційний обмін між відповідними підрозділами організації, які не знаходяться у безпосередній залежності один від одного, тобто не розташовуються на одному рівні управлінської ієрархії. Такі комунікації дозволяють координувати діяльність підрозділів і підвищувати ефективність функціонування організації.

Вертикальні комунікації мають пов'язувати всі рівні управління, які існують в організації, в єдине ціле (табл. 6.1.) [6]. Для цього інформацію слід спрямовувати, перш за все, «зверху вниз». Саме таким чином керівництво переважної більшості організацій доводить до своїх підлеглих відомості про важливі проблеми, які необхідно оперативно вирішити, оптимальні методи виконання певних видів робіт, існуючі санкції та винагороди, зміну організаційних норм і нормативів тощо. Через систему комунікативних зв'язків «знизу вгору» керівництво забезпечує орієнтацію підрозділів організації відносно головних цілей і завдань діяльності, корегування поведінки виконавців на всіх існуючих рівнях управління, координацію дій, підтримку і зміцнення авторитету влади і контролю.

Як бачимо з табл. 6.1., вертикальний напрям комунікацій надзвичайно важливий, оскільки він реалізує основний принцип побудови управлінських систем - ієрархічний. З іншого боку, він завжди синтезований з координаційним принципом, який пов'язаний із горизонтальною спрямованістю комунікацій. Через поєднання цих двох принципів, зрештою, і забезпечується комунікативна функція організації в цілому. Таке поєднання утворює своєрідний «каркас» всієї комунікативної мережі організації.

Таблиця 6.1.

Система вертикальних комунікацій в організації

Види комунікацій	Основні цілі	Види інформації, що передається в повідомленнях
Комунікації, спрямовані «зверху вниз»	Поставити для підлеглих конкретні завдання для виконання роботи. Оперативно повідомити працівникам новини про діяльність організації. Провести інструктаж стосовно алгоритму виконання певних видів робіт. Забезпечити зворотний зв'язок з підлеглими за результатами їхньої діяльності. Надати всю можливу інформацію, яка необхідна працівникам для виконання роботи.	Відомості про зміни в політиці організації. Інформація про бюджет організації та зміни, які відбуваються у ньому, а також результати виконання бюджету. Директиви вищих органів управління організацією. Відомості про нові системи і процедури, які впроваджуються в організації. Інструкції та інша інформація, необхідна для виконання завдань. Інформація про кадрові переміщення, реорганізацію структури управління.
Комунікації, спрямовані «знизу вгору»	Отримати достовірну інформацію про хід виконання роботи і кінцеві результати. Забезпечити зворотний зв'язок з керівником стосовно одержаних завдань. З'ясувати думку підлеглих стосовно тих чи інших питань. Отримати уявлення про можливі напрями покращення діяльності організації.	Звіти про виконану роботу і проблеми, які виникають у ході її виконання. Звернення працівників із проханням отримати кваліфіковані консультації з певних питань. Скарги підлеглих стосовно проблем, які існують в організації. Пропозиції підлеглих. Думки підлеглих про роботу організації в цілому.

Щоб досягти ефективного управління організацією, необхідно поряд із використанням інших важливих заходів, розвивати формальні і неформальні комунікації.

Формальні комунікації пов'язують елементи організаційної структури і встановлюються за допомогою правил, закріплених у посадових інструкціях і внутрішніх нормативних документах, а *неформальні* — це ті контакти, які реалізуються за межами організації і незалежно від її формальних комунікативних каналів.

Це можуть бути неформальні контакти між працівниками організації, неформальні зв'язки між керівником підлеглими, і навіть неформальні комунікативні зв'язки керівника і зовнішнім середовищем організації (феномен «великих зв'язків» керівника).

Для менеджера доступними є і формальні, і неформальні. Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі та мають різноманітний характер.

На практиці офіційні структури та офіційні комунікації - це лише частина айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів. Керівники всіх рівнів часто підтримують ділові зв'язки з однією або декількома неофіційними групами всередині або за межами організації, іноді ділять свою владу з неофіційним "кухонним кабінетом".

Природнім джерелом неофіційних відносин є поліархія, що характеризує взаємовідносини між різними партіями або групами, а також різні чутки: про скорочення штатів, переміщення кадрів, випровадження на пенсію, чвари між керівником та заступниками тощо.

Для розвитку неформальних комунікацій можуть з успіхом використовуватися неофіційні правила і ритуали, система ящиків для пропозицій, яка сприяє вільному потоку новаторських ідей різних рівнів. У цьому руслі можуть діяти спеціальні комісії для розгляду скарг, "дні відкритих дверей", різні збори і наради.

При дослідженні комунікацій у залежності від рольової участі окремих осіб часто виділяють "сторожів", "зв'язкових" (їх ще називають "містками"), "лідерів думки" (це, скоріш усього, неформальні, ніж формальні лідери), "космополітів" (індивіди, що частіше за інших взаємодіють із зовнішнім середовищем).

За всіх умов неформальні комунікації забезпечують певну надмірність у всіх елементах інформації для досягнення гнучкості цієї системи. І все-таки ефективний менеджмент передбачає ситуацію, за якої основна частина задач організації повинна вирішуватися в результаті використання офіційних зв'язків і відносин. Переважання неофіційних комунікацій у системі управління призводить до високого ступеня невизначеності і часто свідчить про її недосконалість. Неформальні комунікації не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів.

У теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовується термін "*grape-vipe*" - система розповсюдження чуток, неофіційних даних. Особливо слід підкреслити, що "неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації. Кожен працівник апарату управління повинен пам'ятати, що він теж частково бере участь у розповсюдженні чуток (наприклад, мовчання у відповідь на запитання підлеглого - це теж реакція, яка відповідно інтерпретується підлеглими).

Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Схема організаційної структури є ілюстрацією "проходження інформації каналами". Формальні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

- ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи;
- викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт,
- забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;
- надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Отже, комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність.

Поряд з тим комунікації зверху вниз мають певні недоліки:

- створення передумов для формування авторитарної системи;
- значне завантаження підлеглих;
- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Один із методів подолання цих проблем - організація потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Цими каналами передається інформація від підлеглих до керівників, хоча не всі менеджери приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Результати спеціального дослідження ефективності комунікацій знизу вгору показали, що до керівників фірми доходить не більше як 10% інформації, надісланої робітниками.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій [24]:

- а) правильний та ввічливий стиль мови;
- б) достатня гласність, що унеможливило б домисли, плітки;
- в) недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими;
- г) не допускати передачу інструкцій, вказівок від вищого керівника безпосередньо до останнього адресата, що веде до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90% і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають у функціонуванні суміжних підрозділів.

Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, горизонтально, по діагоналі. Особливістю неформального каналу є швидкість виникнення та швидкість зникнення. Крім того, неформальний канал комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів на відміну від формальних каналів.

Для вироблення оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча останні не завжди піддаються впливу та контролю. Слід пам'ятати, що неформальні канали комунікацій – це невід'ємна частина організації і їх необхідно використовувати для досягнення формальних цілей.

Система неформальних комунікацій характеризується:

- швидкістю передавання інформації;
- потенційною можливістю доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперування останніми новинами тощо.

Повідомлення найчастіше передаються за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим, найдоступнішим засобом комунікацій є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовуються як доповнення до мовних комунікацій (наприклад, графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки керівника.

Комунікації поділяються на два великих класи: письмові та усні.

Письмові комунікації виступають у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Переваги таких комунікацій:

- добре збереження інформації;
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;

- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення до багатьох працівників.

Недоліки письмових комунікацій:

- складність поновлення;
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

Усні комунікації – це телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, вміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення та уникати можливих проблем. У даному контексті слід звернути увагу на те, що особлива роль серед усіх неформальних комунікацій належить таким її різновидам, як чутки, які в переважній більшості випадків створюють соціальне мікросередовище організації. Поява чуток може бути обумовлена різними причинами, однак вони завжди впливають на суспільну думку, результати діяльності працівників організації, їхній статус і репутацію (рис. 6.5.) [6]. Як бачимо з рис. 6.5., за даним каналом комунікації інформація в організаціях передається набагато швидше, ніж за каналами формального зв'язку.

Однією із основних проблем такого каналу зв'язку, як чутки, є те, що джерело інформації відшукати практично неможливо, так само, як і не можна бути абсолютно впевненим у правдивості повідомлення, що передається. Дійсно, чутки досить часто мають репутацію неточної інформації, однак насправді вони є правдивими майже у 80 % випадків, а по відношенню до стану справ всередині організації даний показник може досягати 99 %. Звичайно, потрібно усвідомлювати, що рівень точності чуток не може бути таким же високим, коли мова йде про особисту чи емоційно забарвлену інформацію. По мірі просування за неформальними каналами комунікації чутки часто змінюються і доповнюються. Типова інформація, яка передається у вигляді чуток, стосується майбутніх скорочень персоналу, можливих змін у структурі організації; очікуваних кадрових переміщень.

У загальному вигляді прийоми організації, координації і управління формальними і неформальними потоками комунікацій можна представити у наступному вигляді:

- організовувати і координувати формальні потоки повідомлень у строгій відповідності з метою, функціями і структурою організації;
- для боротьби з інформаційним перевантаженням - частково обмежувати потоки повідомлень, спрямовуючи їх саме тим працівникам, яким інформація необхідна для виконання роботи у відповідності з посадовими інструкціями;
- застосовувати більш сучасні комунікативні технології;
- постійно оновлювати якісний рівень технічних засобів комунікації;
- виявляти комунікативні бар'єри;
- здійснювати на постійній основі різні семінари, тренінги і курси підвищення кваліфікації, які зміцнюють формальні і неформальні організаційні комунікації.

Застосування вказаних прийомів управління формальними і неформальними комунікаціями неодмінно дозволить більш оптимальним чином організувати процес комунікації в організації, скоротити час на комунікативні процеси, підвищити ефективність зворотного зв'язку та зміцнити організаційні цінності, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації в цілому.

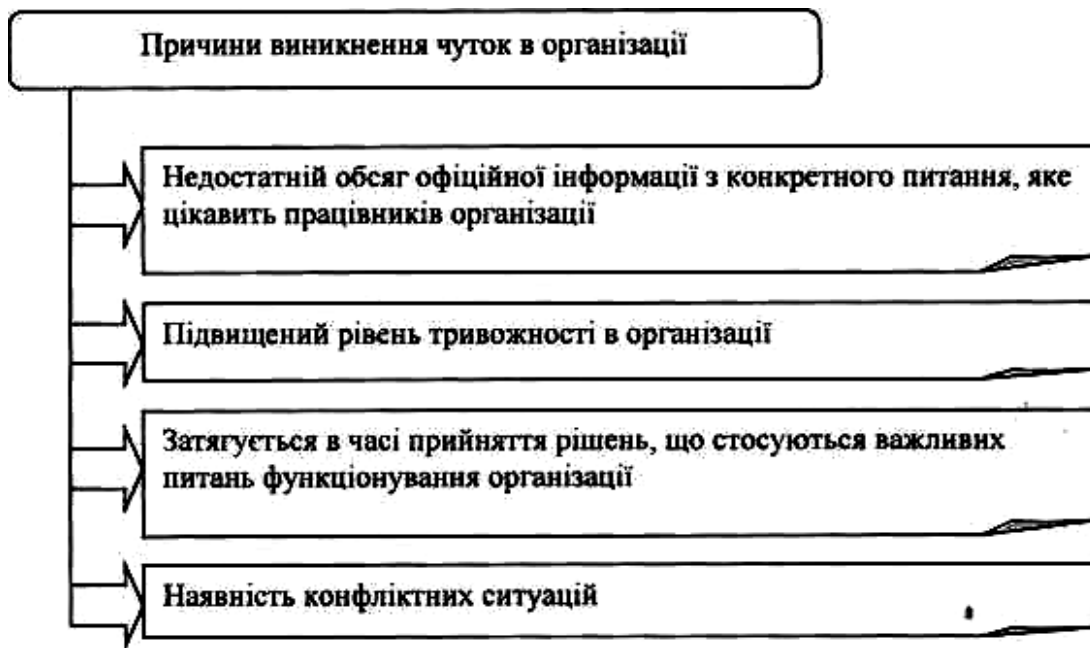


Рис. 6.5. Основні причини виникнення чуток в організації

Залежно від знакових систем, які використовуються учасниками комунікації, вона може бути вербальною і невербальною [31].

Вербальна комунікація - це передавання і сприйняття інформації (ідей, думок тощо) за допомогою слів. Вербальне спілкування може бути усним, коли використовується розмовна мова, і письмовим. Усні повідомлення в організації більш ефективні, коли потрібна негайна реакція з боку працівників, а подальша письмова «порція» інформації лише допомагає надати комунікації більш стійкого характеру. Усні повідомлення мають значну перевагу, оскільки забезпечують можливість безпосереднього прямого двостороннього спілкування між окремими особами чи групами людей, а письмові повідомлення є винятково односторонніми і відповідь на них потрібно чекати певний час. Цілком очевидним є той факт, що чим складнішим і важливішим для прийняття управлінських рішень є повідомлення, тим частіше керівники сучасних організацій намагаються використовувати усні засоби спілкування. І навпаки, чим простішим є повідомлення, і чим менш важливим воно є для організації, тим частіше керівники будуть використовувати письмові засоби комунікації.

Інформація, яка передається відправником без використання слів як системи кодування, утворює невербальне повідомлення, яке лежить в основі *невербальної комунікації*. Основні типи невербальної комунікації – це:

- рухи тіла (жести, вирази обличчя, рухи очей, пози тіла і таке інше);
- особистісні фізичні якості (будова тіла, вага, зріст людини);
- використання середовища (спосіб використання і відчуття зовнішнього оточення, манери розташування себе у середовищі, дистанційна близькість в спілкуванні, відчуття «своєї» і «чужої» території);
- фізичне середовище (дизайн приміщення, меблів та інших об'єктів, декорації, освітленість, шум тощо);
- час (культура використання часу);
- специфіка мови (якість голосу, грамотність, частота мови, дикція, сміх, позіхання тощо).

Невербальні комунікації у більшості випадків мають несвідому основу, оскільки свідчать про справжні емоції учасника комунікативного процесу і є надійним індикатором почуттів. Невербальною комунікацією складно маніпулювати і її складно приховувати у будь-якій міжособистісній комунікації.

Таким чином, комунікації відображають не тільки процес передавання і одержання інформації, але й її сприйняття, розуміння і засвоєння. Завдяки комунікації здійснюється збір, аналіз і систематизація інформації як всередині організації, так і за її межами, забезпечується необхідний рівень взаємодії з діловими партнерами, конкуруючими фірмами, споживачами і постачальниками. У зв'язку з цим сучасний керівник має розуміти, яким чином середовище впливає на обмін інформацією, і володіти мистецтвом усного і письмового спілкування.

За цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень організації і контроль за їх виконанням. Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації.

Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні групи працюючих (осередки якості), завданням яких є розробка і регулярне інформування керівництва про виникаючі проблеми і шляхи їх розв'язання.

Перед низхідними комунікаціями ставиться задача довести до відома і свідомості вищих рівнів стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем здійснюються у низхідному і висхідному напрямках. Тут використовуються різноманітні засоби. Із наявними і потенційними споживачами організації спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок.

У відносинах із громадськістю першочергове значення надається створенню сприятливого образу, "іміджу" організації на місцевому, загальнонаціональному та міжнародному рівні.

Із урядом організація спілкується, заповнюючи багаточисельні звіти про фінанси, маркетинг, про можливість кар'єри, щодо пільг і т.п. Використовуючи лоббизм і роблячи внески на користь різних політичних груп, комітетів, організація намагається впливати на зміст майбутніх законів, постанов. Організації треба також підтримувати ділові зв'язки із профспілками.

Велику питому вагу займає особиста комунікація, або безпосередні контакти між працівниками, під якою розуміються всі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Вона набуває таких форм як комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

Характер комунікаційної системи будь-якої організації у великій мірі залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи. Структуру прийнято зображувати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Основні типи структурних схем наступні: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу "колесо", ієрархічна, зіркова тощо [24].

За лінійної схеми, кожна позиція (окрім крайніх) пов'язана із двома сусідніми, інформація, що передається з одного кінця на інший, стає відомою всім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв'язку не компенсується і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими частинами системи втрачається. Але

простота побудови, порівняно короткі канали зв'язку створюють передумови для оперативного прийняття рішень.

Кільцева схема являє собою замкнуту структуру із однаковими зв'язками. За цієї схеми підвищується швидкість передачі інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема являє собою більш складну структуру із розвинутими багатьма шляхами проходження інформації. Багатозв'язна схема реалізує принцип: кожен зв'язаний із кожним. Тут зв'язки рівноцінні, і жоден з них не має переваг перед іншим.

Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв'язками, коли не має потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язної схеми є схема типу "колесо" і зіркова схема. Перша з них не передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром. За зіркової схеми кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною в менеджменті є *ієрархічна схема*, яка уособлює командні функції одних позицій у відношенні до інших. Позиції, розташовані у нижній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими і командними. І, нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію у порівнянні з кільцевою. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій має місце за *зіркової схеми*, де поведінка кожного елемента у повній мірі залежить від центральної позиції.

6.2. Основні види комунікацій

6.2.1. Організаційні комунікації

Невід'ємним атрибутом процесу управління є організаційні комунікації. Завдяки їм менеджери своєчасно отримують інформацію про стан керованого об'єкта і можуть оперативно втрутитись у розвиток подій, скеровуючи їх у потрібне русло [33].

Організаційні комунікації — це комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації.

Американські автори Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. виділяють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- комунікації між рівнями і підрозділами організації.

У менеджменті організаційні комунікації поділяють на декілька видів залежно від визначених завдань, правил і процедур їх здійснення.

Зовнішні комунікації спрямовані на:

- отримання якомога повнішої і достовірнішої інформації про зовнішнє середовище через аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, конфіденційні джерела, чутки тощо;
- повідомлення споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ на фірмі та формування в них позитивного сприйняття її діяльності засобами public relation, цілеспрямованої реклами товарів, публікації щорічних звітів тощо.

В обох випадках, залежно від обставин, можна використовувати різні методи комунікації - як письмові, так і усні. Інформація, що надходить із зовнішніх джерел, є здебільшого письмовою. Це офіційні матеріали щодо змін у законодавстві, рішення уряду, інформація органів статистики, податкової служби тощо.

Внутрішні комунікації виникають між рівнями, підрозділами та працівниками організації. Їх поділяють на формальні і неформальні.

Формальні комунікації — це обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою фірми: вертикальними, горизонтальними та діагональними.

Вертикальні комунікації здійснюються від керівника до підлеглого (низхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Низхідні комунікації здебільшого

мають форму наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, завданнями та політикою фірми, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт тощо. Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом фірми та її працівниками. Вони допомагають менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління за встановленою періодичністю (фінансова, бухгалтерська інформація).

Горизонтальні комунікації виникають між працівниками одного управлінського рівня (один підрозділ або суміжні). Обмін думками різних фахівців, які працюють над однією і тією ж проблемою, сприяє всебічному вивченню її, прийняттю обґрунтованого рішення і узгодженню дій, необхідних для його реалізації.

Діагональні комунікації є різновидом горизонтальних, існують між різними управлінськими рівнями не у формі прямого підпорядкування, а з метою узгодження дій лінійних і функціональних або штабних керівників. Потреба в них виникає, коли один із функціональних підрозділів призначається відповідальним за реалізацію певного проекту і перебирає на себе функції штабу.

Неформальні комунікації як обмін інформацією каналами, не передбаченими організаційною структурою. Вони можуть здійснюватися спонтанно, а можуть провокуватися навмисне з метою пересвідчитись у достовірності офіційної інформації чи визначити реакцію підлеглих на зміни, що відбуваються чи плануються в організації, щоб за необхідності розробити заходи для подолання опору цим змінам. Інформація, отримана неформальними каналами, цінна для керівника, оскільки надходить значно швидше і доповнює надіслану формальними каналами. Вона є важливим засобом зворотного зв'язку. Однак не можна допускати її домінування у відносинах між керівниками та підлеглими. Неформальні комунікації можуть бути вертикальними, горизонтальними та діагональними. Але їм не притаманна усталеність, вони виникають спорадично, час від часу і з випадковими особами.

Як свідчить досвід, керівникам фірм доцільно використовувати як формальні, так і неформальні канали надходження інформації, оскільки це дає змогу сформуванню повне уявлення про стан справ у організації, прийняти виважене рішення для розв'язання проблемних ситуацій

Отже, формуючи організаційні комунікації, менеджери повинні забезпечувати їх різноманітність і комплексність, дбати про активне залучення до них усіх працівників організації. Завдяки цьому підвищується інформованість членів організації щодо суті й умов ведення бізнесу, що значно полегшує менеджерам здійснення їх управлінських функцій.

6.2.2. Наукова комунікація

У розвитку сучасного суспільства важливу роль відіграє наукова інформація, отримана в результаті наукового пізнання, - її отримання, поширення та використання мають суттєве значення для розвитку науки.

Наукова інформація поширюється в часі та просторі певними каналами, засобами, методами. Особливе місце в цій системі належить науковій комунікації [24].

Наукова комунікація (НК) — це обмін науковою інформацією (ідеями, знаннями, повідомленнями) між ученими і спеціалістами.

У процесі наукової комунікації, аналогічно з класичною моделлю Г. Ласвелла, виділяють п'ять основних елементів:

1) комунікант — відправник повідомлення (особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує наукову інформацію та передає її);

2) комунікат — повідомлення (фіксована чи нефіксована наукова інформація, закодована певним чином за допомогою символів, знаків, кодів);

3) канал (спосіб передачі наукової інформації);

4) реципієнт — отримувач повідомлення (особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її, реагує на неї);

5) зворотний зв'язок — реакція реципієнта на отримане наукове повідомлення.

Вивчення комунікаційних процесів та інформаційних потоків у науковій галузі здійснюють фахівці в галузі наукових комунікацій і бібліометрії. Бібліометрія — наукова дисципліна, яка використовує статистичні методи для аналізу наукової літератури з метою виявлення тенденцій розвитку предметних галузей, особливостей авторства і взаємного вливу особливостей авторства і взаємного вливу публікацій. Бібліометричні зв'язки, такі як цитування, взаємне цитування і взаємні посилання, авторське співцитування і колективне авторство, забезпечують документне підтвердження комунікацій у межах наукових галузей і між ними.

Наукова комунікація починається з комуніканта, який генерує наукову ідею чи концепцію. Це можуть бути як окремі вчені, так і колективи авторів, такі як дослідницькі групи, наукові школи, установи, інститути, регіони чи країни. Залежно від наукового статусу установи, наявності наукового ступеня, вченого звання, кількості публікацій, стажу наукової роботи визначається науковий статус комуніканта, рівень його впливу на НК. Особливу роль у комунікації відіграють видатні вчені.

Сформулювавши наукову ідею, автор безпосередньо ділиться нею з колегами, науковим керівником, котрі допомагають визначити подальший напрям її розвитку. Потім інформація поширюється серед широкого кола фахівців у формі наукової доповіді (повідомлення) на конференціях, симпозіумах, оформляється у вигляді наукового звіту, препринта чи статті (в письмовому чи електронному вигляді). Документована і (або) недокументована наукова інформація — це те, що передається, тобто комунікат. Наукові повідомлення найчастіше передаються за допомогою мови, зображень, дії. Зображення використовують як доповнення до мовних комунікацій (графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки науковця.

Найчастіше інформація передається за допомогою мови — природної (мова людського спілкування) чи штучної (мова машинного програмування). Комунікант кодує інформацію за допомогою знаків, символів кодів, а реципієнт декодує (розшифровує, перекладає) інформацію. Наукова комунікація відбувається лише за умови, що мова наукового повідомлення зрозуміла реципієнту.

Між комунікантом та реципієнтом встановлюється канал комунікації, без якого неможливий зв'язок (спосіб обміну, передачі інформації). Це — зустрічі, конференції, радіо, телебачення, Інтернет, видавництво, редакція журналу, бібліотека та інші канали, що забезпечують можливість безпосередньої чи опосередкованої наукової комунікації.

Наукова комунікація функціонує ефективно за умови існування зворотного зв'язку — реакції реципієнта на отримане повідомлення. Інтерес до повідомлення залежить від багатьох чинників: мають значення зміст проблеми, наукової ідеї, доступність інформації, місце, час видання, тираж журналу (монографії), мова, рівень і стиль публікації. Проявами зворотного зв'язку реципієнта можуть бути цитування, посилання, відгук, рецензія, написання огляду, реферату, статті, включення ідей автора у відповідну дисципліну як базове знання та ін.

Одним з основних показників значення наукового результату є індекс цитування, який визначає кількість посилань на ту чи іншу статтю, на ту чи іншу статтю, автора, журнал, установу, країну. Чим вищий цей показник, тим авторитетнішим є автор, тим вищий його науковий рейтинг. Посилання свідчать про рівень поширення ідеї, її наукове і практичне значення, зростання людських знань, реальне здійснення наукової комунікації.

6.2.2.1. Класифікація наукової комунікації

Є багато підходів до класифікації наукової комунікації. Її поділяють на:

- пряму (безпосереднє спілкування фахівців, зайнятих у науково-дослідницькому процесі);

- опосередковану (комунікація між ученими через їхні наукові публікації);
- вертикальну (між науковим керівником і дисертантом);
- горизонтальну (пов'язує здобувача з представниками наукової школи) та ін.

Однак найпоширенішим є поділ наукових комунікацій на формальні і неформальні, документні і недокументні, між якими встановлено тісний взаємозв'язок [32].

Формальна НК — обмін науковою інформацією через спеціально створені структури для генерації, оброблення і поширення наукового знання. Це — видавництва, редакції газет і журналів, науково-дослідні установи, вищі навчальні заклади, радіо, телебачення, бібліотеки, інформаційні центри, музеї, архіви тощо. В наукознавстві формальну комунікацію часто розглядають як опублікування статті в журналі або наукової монографії і посилання. Ефективність формальної НК визначається кількістю та якістю опублікованих наукових результатів.

Неформальна НК — це комунікація, що встановлюється між комунікантом (відправником) і реципієнтом (отримувачем) шляхом особистих контактів, зустрічей, бесід, телефонних розмов, листування тощо. Позитивним аспектом такої комунікації є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння. Ефективність неформальних НК визначається через самозвіти, опитування, спостереження.

Документна НК — комунікація, опосередкована науковим документом, побудована на обміні документованою інформацією (ідеями, повідомленнями, знаннями). Науковий документ — це публікація результатів теоретичних і(чи) експериментальних досліджень, а також підготовка науковцями до публікації пам'яток культури, історичних документів та літературних текстів. Він містить зафіксовану на матеріальному носії наукову інформацію для передачі її в просторі і часі.

У системі НК науковий документ набуває статусу комуніката. Він може бути у вигляді опублікованих тез, тексту наукової доповіді, статті, опису винаходу, монографії, звіту про НДР, дисертації, автореферату дисертації, аналітичного огляду, реферату тощо. Наукова інформація може передаватися у формі книги, брошури, журналу, дискети та ін.

Переваги таких комунікацій:

- добре збереження наукової інформації;
- можливість вивчення, багаторазового перечитування інформації
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення до багатьох реципієнтів;
- можливість встановлення права інтелектуальної власності.

Недоліки документних НК: складність поновлення, об'ємність інформації.

Недокументна (усна) НК — передача наукової інформації в незакріпленій на матеріальному носії формі. Це — телефонні розмови, публічні виступи, наради, конференції, симпозіуми, безпосереднє спілкування, бесіди тощо. Позитивним аспектом усних комунікацій є економія часу, можливість більшого порозуміння між науковцями.

З розвитком комп'ютерних і телекомунікаційних каналів комунікації можливості вільного дистанційного обміну науковими ідеями розширюються.

Електронний журнал є місцем інтегрованої НК, в якій автори, редактори і видавці працюють в одній системі.

Науковець повинен знати переваги та недоліки кожної форми наукової комунікації, вміти відшукати оптимальні шляхи її використання та уникати можливих проблем.

6.2.3. Масові комунікації

Віддаючи належне міжособистісній та груповій комунікації, з точки зору інформаційно-комунікаційного менеджменту значно більшу вагу мають *масові комунікації* — процес обробки інформації, її передавання за допомогою преси, радіо, телебачення, а також спілкування людей як членів “маси”, яке здійснюється за допомогою технічних засобів комунікації.

Важливе місце при цьому займають соціальні і психологічні функції масової комунікації, які є ключовими при розгляді проблем паблік рилейшнз, реклами, пропаганди та ін.

Інформаційна функція є основною функцією, оскільки на організації й управлінні потоками інформації побудовані паблік рилейшнз (РН), реклама тощо.

Соціалізуюча функція пов'язана із соціальним вихованням членів суспільства, формуванням або зміною інтенсивності і спрямованості соціальних настанов, цінностей та ціннісних орієнтацій аудиторії, з якою здійснюється комунікація. Зокрема, соціалізуюча функція може розглядатися як така, що реалізує стратегічний РП, на якому ґрунтується вся суспільна сфера.

Організаційно-поведінська функція пов'язана з ініціюванням або припиненням певних дій масової аудиторії. З нею можна поєднати тактичний РН (політична, виборча або рекламна кампанія).

Емоційно-тонізуюча функція полягає в регулюванні емоційного рівня аудиторії, стимулюванні її емоційних реакцій.

Комунікаційна функція пов'язана з регулюванням зв'язків між різними індивідами або сегментами аудиторії, а також комунікатора з тією самою аудиторією.

З точки зору психології виокремлюють такі функції масової комунікації:

- *формування масової психології* — це стратегічна, оскільки формує і масу (як суб'єкт соціальної дії), і масову психологію;

- *інтеграційно-комунікаційна* — пов'язана з формуванням загальних емоційно-психологічних настроїв аудиторії.

Суспільне життя, яке функціонує в політичній, економічній та духовній сферах, потребує опосередкованих форм спілкування та спеціальних засобів комунікації між різними носіями влади, державою та громадянами, суб'єктами політичної, економічної та духовної діяльності.

Під інформаційною владою розуміють здатність власників інформації шляхом отримання, селекції, тлумачення, компонування та поширення інформації впливати на формування суспільної свідомості, спонукати суб'єктів політики, економіки та культури до дій у заданому напрямі.

Інформаційна влада може реалізовуватися через спеціалізовані засоби передавання інформації, які забезпечують єдність волі, цілісність і цілеспрямованість дій великої кількості людей. Ці засоби називають мас-медіа, або засобами масової комунікації (ЗМК).

Засоби масової комунікації є спеціалізованими установами для відкритого, публічного передавання будь-якої інформації будь-якими засобами за допомогою спеціального технічного інструментарію. До ЗМК належать друкована, аудіовізуальна, електронна преса, масові довідники, кіно-, відео-, аудіоносії інформації, супутникові, кабельні, комп'ютерні мережі - усе, що може нагромаджувати й передавати важливу для суспільного життя інформацію.

Історія становлення та функціонування мас-медіа виокремила такі основні концепції діяльності [24]:

1. *Авторитарна концепція*. Сформувалася у XVI — XVII ст. і визначала основне покликання преси — підтримку й сприяння політиці уряду та служіння державі.

2. *"Правдива концепція"*. Зародилась наприкінці XVII ст. (Д. Мільтон, Дж Локк, Д. Мілль) і ґрунтувалася на свободі волі та декларувала такі цілі преси: інформування, продаж, сприяння дозвіллю та контроль за діями уряду.

3. *Тоталітарна концепція*. Виникла наприкінці XIX ст. (В. Ленін), зміцнилася у першій половині XX ст. (Й. Сталін, А. Птлер, Й. Геббельс, Мас Цзедун) і передбачала необхідність ведення ідеологічної боротьби з класовим ворогом.

4. *Концепція соціальної відповідальності преси*. Утвердилася в середині XX ст. (Т. Петерсон, А. Катля, А. Каде та ін.), виходила з таких цілей мас-медіа: інформування, продаж, сприяння дозвіллю та переведення конфліктів у план дискусії.

Мас-медіа є невід'ємною складовою механізму функціонування демократії, її ціннісних і нормативних засад. Саме ЗМК можуть допомогти індивіду вийти за межі його безпосереднього життєвого досвіду і приєднатися до політичної, економічної та духовної діяльності.

Для того, щоб гарантувати можливість вільного отримання інформації, потрібно обмежити вплив влади на ЗМК, забезпечити контроль над їх діяльністю з боку суспільства. Це можна зробити лише на основі розуміння *функцій ЗМК*:

- інформування громадян про найважливіші для них і влади події освіти (доповнює діяльність спеціальних навчальних закладів - шкіл, коледжів, технікумів, університетів, академій);
- критики й контролю, реалізація якої спирається на громадську думку та закон;
- артикуляції та інтеграції, що сприяє об'єднанню та згуртуванню суспільних інтересів, є умовою для формування впливової опозиції;
- мобілізації, котра спонукає людей до певних політичних дій (або свідомої бездіяльності);
- інновації, що виявляється в ініціюванні політичних змін шляхом постановки важливих проблем перед владою й громадськістю;
- формування громадської думки з ключових питань суспільного життя;
- оперативну, яка полягає в обслуговуванні ЗМК політики певних партій, громадських рухів, соціальних груп.

Як спостережено, основними етапами інформаційного процесу є: отримання, добір, тлумачення, коментування і поширення інформації.

Сформулюємо *принципи вибору публікацій і передач*:

1. Важливість (справжня чи уявна) для громадян - загроза миру, тероризм, екологічна безпека, катастрофи.
2. Неординарність. Екстремальні події - війна, голод, злочини - домінують над явищами буденного життя. Звідси й схильність ЗМК до негативізму та сенсацій.
3. Новизна фактів. Повідомлення про найновіші факти - досягнення в економіці, рівень безробіття, космічні проекти, нові політичні партії та ініціативи завжди привертають увагу.
4. Політичний успіх. Йдеться про успіхи країн, партій, лідерів, результати виборів, рейтинги популярності, культ зірок — у політиці, спорті, культурі.
5. Високий суспільний статус. Що вищий статус джерела інформації, то більше в нього шансів прозвучати в ефірі чи бути надрукованим на шпальтах газети.

Отже, зазначимо, що мас-медіа за формами організації можуть бути приватними, державними та суспільно-правовими:

- приватними, коли ЗМК перебувають у приватній (корпоративній) власності й фінансуються за рахунок доходів від реклами і пожертв (США);
- державними, коли ЗМК належать державі, прямо фінансуються та контролюються нею (колишній СРСР, Китай, нинішня Франція);
- суспільно-правовими, коли ЗМК фінансуються переважно за рахунок спеціального податку, мають юридичні права та органи самоврядування, але загалом контролюються суспільними радами (телебачення і радіо в Німеччині) тощо.

Зрозуміло, що ідеальних форм організації ЗМК не існує. Очевидно, раціональним є оптимальне співвідношення різних форм залежно від особливостей певної країни, звичайно, у поєднанні з ефективним контролем за діяльністю ЗМК, здійснюваним на правових засадах.

У більшості країн світу є спеціальні органи загального контролю за ЗМК, які стежать за виконанням етичних і правових норм, прийнятих у даному суспільстві.

6.2.4. Міжособистісні комунікації

Більшість комунікацій, що супроводжують трудову діяльність, є міжособистісними.

Міжособистісні комунікації — це спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів /виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

Міжособистісні комунікації поділяють на [24]:

- комунікації між двома індивідами;
- комунікації між індивідом і групою;
- комунікації всередині групи (багатоканальні комунікації).

Комунікації між двома індивідами. За таких комунікацій обидві сторони виступають відправниками й адресатами інформації. Каналом передавання інформації є голос (звук) чи погляд (жест), а зворотним зв'язком - відповідь кожного з учасників цієї комунікації.

Комунікації між індивідом та групою виникають, коли одна особа (доповідач) доводить певну інформацію до значного кола інших осіб (слухачів).

Комунікації всередині групи виникають, коли невелика кількість осіб збирається разом з певною метою (наприклад, для реалізації якогось проекту створюють групу, в яку відбирають потрібних фахівців з різних функціональних відділів фірми). У невеликій групі (до 10—12 осіб) (такі групи при злагодженій роботі учасників часто називають «командами») кожен її учасник має однакові шанси взяти участь в обговоренні, бути почутим і взаємодіяти з іншими. Тому передавання інформації може здійснюватися одночасно у різних напрямках.

Функції комунікації визначають її роль у суспільстві:

1. Комунікація як міжособистісний (соціальний) процес і вид соціальної діяльності є одним із найважливіших чинників формування суспільства. У ньому вона виконує «цементуючу» роль.

2. Комунікація — найважливіший «механізм» формування індивіда як соціалізованої особистості, пов'язаної з конкретним етносом, його культурою, історією, психологією тощо, тобто специфікою світосприйняття, світобачення.

3. Комунікація загалом сформувала людину як вид *homo sapiens* (мисляча людина), виділила його зі світу тварин, «прив'язавши» засобами референції (лат. *refero* - повідомляю), тобто виділення, позначення всього того, що її оточує, саме до «цього світу», зорієнтувала в ньому, сприяла розвитку розуму як одного з найважливіших центрів сприйняття та осмислення світу.

4. Комунікація є засобом корекції соціального вияву індивіда або групи.

5. Комунікація забезпечує існування соціальної пам'яті, зберігання й передавання інформації між генераціями і в межах однієї генерації.

6. Комунікація сприяє синхронізації життя суспільства у часі та просторі.

Отже, охоплюючи перцептивну, інтерактивну і комунікативну складові, комунікація постає найважливішим чинником соціальної організації суспільства, невід'ємно складовою щоденного життя кожної людини. Таким чином, взаємодія працівників організації здійснюється із застосуванням різних видів комунікацій. Вибір менеджером адекватного ситуації виду створює учасникам комунікаційного процесу сприятливі умови для ефективного обміну інформацією.

6.3. Спілкування, як комунікативна складова управління

Життя і діяльність суспільства неможливі без спілкування людей, оскільки воно є необхідною умовою будь-якої діяльності. Процес спілкування значною мірою визначає добробут, ефективність дій, настрої людей тощо.

Спілкування — це сукупність зв'язків і взаємодій людей, суспільств, суб'єктів (класів, груп, особистостей), у яких відбувається обмін інформацією, досвідом, уміньми, навичками та результатами діяльності.

Це комплексне поняття, що охоплює всі можливі типи процесів взаємозв'язку і взаємодії людей [3]:

- інформаційний (обмін інформацією),

- інтерактивний (зв'язки і впливи учасників)
- перцептивний (сприйняття органами чуттів).

Спілкування одна з необхідних і всезагальних умов формування і розвитку суспільства й особистості. Комунікація ж, як правило, пов'язана лише з інформаційним зв'язком.

Спілкування в сучасному інформаційно-насиченому суспільстві виконує декілька функцій:

- контактну (встановлення атмосфери обопільної готовності передавати і сприймати повідомлення та підтримувати взаємний зв'язок до завершення акту спілкування);
- інформаційну (обмін інформацією, описами, запитаннями та відповідями);
- спонукальну (заохочення партнера, аудиторії або самого себе до виконання певних фізичних, фізіологічних, інтелектуальних, духовних та інших дій);
- координаційну (узгодження дій учасників спілкування щодо їх спільної діяльності);
- пізнавальну (адекватне сприйняття і розуміння змісту повідомлень, а також взаємне розуміння намірів, установок, переживань, станів один одного);
- емотивну («обмін» емоціями, збудження у партнера, аудиторії певних переживань, психічних станів тощо);
- налагодження стосунків (усвідомлення і фіксування свого місця в системі рольових, статусних, ділових, міжособистісних стосунків);
- впливову (спрямування на зміну стану, поведінки, ціннісно-мотиваційної сфери партнера: намірів, поглядів, думок, рішень, уявлень, потреб, рівня активності, смаків, норм поведінки, оцінних критеріїв тощо).

У процесі спілкування ці функції тісно взаємодіють, може також переважати якась одна або декілька.

Категорія «спілкування» часто ототожнюється з категорією «комунікація». Це ототожнення відбувається само собою в англомовних текстах, де крім communication немає іншого слова для перекладу українського «спілкування». У низці словників спілкування визначається як взаємодія двох або більше людей, яке полягає в обміні між ними інформацією пізнавального або афективного характеру, тобто обміні знаннями чи емоціями (тобто визначення соціальної комунікації) [3].

Тобто, етимологічно і семантично терміни «спілкування» і «комунікація» тотожні.

Однак інші вчені дотримуються більш широких поглядів і зазначають,

що спілкування є ширшим поняттям, ніж комунікація, оскільки спілкування має і практичний, матеріальний, і духовний, інформаційний, і практично-духовний характер, тоді як комунікація є суто інформаційним процесом - передачею тих чи інших повідомлень. У такому випадку комунікація являє собою певний управлінський процес — суб'єкт-об'єктний зв'язок, де суб'єкт передає якусь інформацію, а об'єкт виступає як пасивний одержувач інформації, який повинен всього лише її прийняти, зрозуміти, засвоїти і відповідно до цього поступати. Спілкування, навпаки, являє собою суб'єкт-суб'єктний зв'язок, при якому «немає відправника і одержувача повідомлень — є співрозмовники, співучасники спільної справи».

Третій підхід до проблеми співвідношення зазначених понять заснований на понятті інформаційного обміну. До нього схиляються ті, хто вважає, що спілкування — це лише вербальний обмін інформацією, а отже воно вужче, ніж комунікація. Саме тому «спілкування» позначає тільки ті процеси обміну інформацією, які являють собою специфічно людську діяльність, спрямовану на встановлення і підтримання взаємозв'язку і взаємодії між людьми і здійснюються насамперед вербально, за допомогою мови (мови або тексту). Усі інформаційні процеси в суспільстві можна позначити терміном «соціальна комунікація». Тобто, найбільш загальним поняттям є «комунікація» (інформаційний обмін), менш широким — «соціальна комунікація» (інформаційний обмін в суспільстві) і, нарешті, найбільш вузьким, який позначає особливий різновид «соціальної комунікації», яка здійснюється на вербальному рівні обміну інформацією в суспільстві — «спілкування».

До речі, ще Чарльз Дарвін, вивчаючи у порівнянні емоції людей і тварин, помітив, що є біологічно успадковані людьми невербальні засоби комунікації (сміх, посмішка, плач, тремтіння від страху, холодний піт, рум'янець непевності, нахмурені брови та ін.) і соціально зумовлені засоби комунікації (покачування голови на знак згоди або незгоди, знизування плечима при нерозумінні, складання долонь при переконливому проханні тощо). Тож зауважимо, що невербальний канал є найбільш правдивим, оскільки невербальні реакції генеруються на рівні підсвідомості правою півкулею мозку ("чутливою"), а словесні висловлювання контролюються лівою півкулею мозку ("абстрактно мислячою").

Зрозуміло, що словами (себто свідомістю) керувати простіше, ніж емоціями (підсвідомістю). Тому останні є правдивішими. Розуміючи, що слова поета: "Мысль изреченная есть ложь" (В. Брюсов) не далекі від істини, спецслужби вже давно використовують так звані детектори брехні, робота яких спрямована на "зняття" невербальної інформації під час відповідей на "вербальні" запитання.

Через це, зміст поняття «спілкування» розкривається в двох взаємозв'язаних аспектах, це як дві сторони однієї медалі:

- як процес, не спрямований на зміну психологічного стану партнера;
- як процес, спрямований на зміну психологічного стану партнера:

Спілкування — це складний різноплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, який детермінується потребами в спільній діяльності. Він включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння партнера. Тобто, спілкування, ширше комунікації - не лише обмін інформацією.

Спілкування — це здійснювана знаковими засобами взаємодія суб'єктів, викликана потребами словесної діяльності і направлена на значущу зміну стану, поведінки і якостей партнера. Тобто, спілкування вужче комунікації - тільки словесні розмови.

Комунікація — це смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування. При цьому необхідно усвідомлювати, що слово «обмін» уживається метафорично. Насправді люди не обмінюються думками, ідеями, словами тощо (кожен залишає їх при собі), а діляться ними з іншими людьми. Саме це зумовлює існування двох підходів до сутності процесу комунікації: механістичний і діяльнісний.

У разі механістичного підходу комунікація сприймається як односкерований процес кодування і передавання інформації від адресанта до адресата.

У межах діялісного підходу комунікацію розуміють як спільну діяльність усіх учасників (комунікантів), під час якої формується спільний (до певної межі) погляд на об'єкти і дії з ними.

Останніми роками комунікацію розглядають на предмет істинності - неістинності інформації. Виділяють такі типи комунікації:

- псевдоінформування (подання відомої інформації як нової);
- дезінформування (повідомлення інформації, яка не відповідає дійсності);
- параінформування (асоціативні натяки, латентні (приховані) смисли));
- метаінформування (обман, мотивована брехня).

Справедливо розглядати спілкування і як умову будь-якої діяльності людини.

Спілкування як процес розгортається послідовно, має плин (інколи значний) у часі, здійснюється під контролем свідомості учасників, тобто має всі ознаки діяльності. З психологічного погляду, будь-яка діяльність певним чином структурована.

Найважливішими складовими діяльності є:

1) мотив — причина, поштовх до початку діяльності. Мотиви можуть бути найрізноманітнішими і стосуватись практично всіх сфер людського життя: фізичної, фізіологічної, інтелектуальної, духовної;

2) мета — усвідомлене уявлення про результат, якого необхідно досягти в процесі діяльності. Мета тісно пов'язана з мотивом діяльності й впливає на її подальший перебіг;

3) дія - здійснення чого-небудь з конкретною метою, яка впливає із загальної мети;

4) операція - спосіб здійснення дії. Операції співвідносні з умовами досягнення мети (місцем, часом, оточенням, ситуацією, контекстом, різноманітними внутрішніми та зовнішніми впливами тощо).

Класифікують діяльність за різними ознаками [3]:

- якісною специфікою (трудова, ігрова, пізнавальна);
- сферами вияву (зовнішню, або матеріальну; внутрішню, або теоретичну);
- результатами (конструктивну і деструктивну);
- мірою участі творчого начала (творчу, або пошукову; рутинну, або автоматизовану);
- участю складових найважливіших сфер вияву людини (когнітивну, психічну, психологічну, духовну, фізичну, фізіологічну та ін.).

Ці та інші типи діяльності можуть трансформуватись один в одний, супроводжувати інші типи тощо.

1. За участю чи неучастю мови (мовного коду): вербальне (від лат. *verbum* — слово) (словесне) або невербальне спілкування. До засобів невербального спілкування належать міміка, жести, постава, тип одягу, зачіска тощо, а також інтонація, тембр голосу тощо.

2. За формою реалізації засобів мовного коду: усне спілкування (сприяє швидкому реагуванню сторін, що спілкуються, передає всі нюанси розмови); письмове (більш формалізоване, може бути розірване в часі й просторі (наприклад, листування)); співрозмовниками можуть бути незнайомі люди (наприклад, художня комунікація, ділове спілкування тощо); друковане (характеризується уніфікаційними особливостями). Окремо виділяти його запропонував представник Празького лінгвістичного гуртка (20—30-ті роки ХХ ст.) чеський мовознавець Йозеф Вахек (1909—1996).

3. За темою спілкування: політичне, наукове, побутове, релігійне (фідеїстичне), філософське, навчально-педагогічне, виховне та ін. Теми, які порушуються в спілкуванні, мають вплив на його перебіг.

4. За метою спілкування: ділове спілкування (переслідуює конкретну предметну або інформаційну мету); розважальне (проведення часу в спілкуванні).

5. За мірою офіційності: офіційне спілкування (відбувається у формальних комунікативних ситуаціях: начальник — підлеглий, колега — колега, покупець — продавець тощо); неофіційне (відбувається в неформальних комунікативних ситуаціях, без необхідності обов'язкового підтримання статусних норм комунікації; це спілкування друзів, приятелів, закоханих тощо).

6. За мірою контрольованості: формальне спілкування (відбувається в офіційних ситуаціях, які контролюються і регламентуються (наприклад, переговори)); неформальне (відбувається у ситуаціях з невимушеною розмовою, наприклад бесіда друзів).

7. За кількістю співрозмовників: внутрішнє (комунікант спілкується сам із собою); міжособистісне (спілкуються двоє); комунікація в межах малої мовної групи (3—5 комунікантів); публічне (20—30 і більше). Його різновиди: активний промовець і пасивна аудиторія; учасники пов'язані спільним виконанням обов'язків — ієрархічна комунікація; масова комунікація (1000 і більше учасників), вона пов'язана зі спілкуванням за допомогою газет, журналів, телебачення, радіо, Інтернету тощо; міжнародна та міжкультурна комунікації (відбуваються між представниками різних етносів, народів, рас тощо; однією з їх форм є телевізійні мости, учасниками яких можуть бути мільйони глядачів і слухачів).

8. За соціальними чинниками: особистісно зорієнтоване (скероване на встановлення особистісних стосунків, передусім духовних, товариських) і соціальна зорієнтоване (скероване на встановлення статусних, рольових, ієрархічних тощо стосунків, наприклад начальник — підлеглий).

9. За формою спілкування: закрите спілкування (спілкування, за якого зміст розмови перебуває ніби на задньому плані, а на передньому — сам процес спілкування, його форма і правила (світське спілкування, розмови на загальні теми)); відкрите (у ньому порушуються будь-які теми, висловлюється власна точка зору (ділова розмова, розмова друзів, закоханих)); змішане (має в собі елементи обох типів спілкування: викладач - студент,

лікар - пацієнт тощо).

10. За свободою вибору партнера: ініціативне спілкування (співбесідники мають змогу вибирати своїх партнерів по комунікації, уникати спілкування з неприємними людьми); вимушене (людина вступає у нього незалежно від своїх бажань (розмова з начальником)).

11. За скерованістю стосовно адресанта, адресата і об'єкта комунікації: активна гетерокомунікація (мовець і адресат є одночасно суб'єктом щодо себе і суб'єктом щодо іншого та об'єктом щодо себе та об'єктом щодо іншого; це звичайна діалогова система); аутокомунікація, або інтрасуб'єктивна квазікомунікація (суб'єкт одночасно є адресантом і адресатом (внутрішній діалог), тобто є об'єктом щодо себе безпосередньо); пасивна псевдоадресація (суб'єкт має фіктивного адресата, репрезентуючи природну знаковість); псевдомовлення (суб'єкт є псевдомовцем в акті простих фізичних дій). Однак факт відсутності конкретного адресата не завжди перетворює описову ситуацію на квазімовленнєвий акт, оскільки потребує активної роботи читача; псевдоспілкування («розмови» з тваринами, рослинами, неживими об'єктами тощо).

12. За тривалістю: постійне (переважає у колективах і сім'ях); періодичне (у випадку кількарізних зустрічей, наприклад з лікарем); короткотривале (спілкування з попутниками в транспорті, в черзі); довготривале (з друзями тощо).

Спілкування задовольняє особливу потребу людини в контакті з іншими людьми. Прагнення до спілкування нерідко займає значне та інколи провідне місце серед мотивів, котрі спонукають людей до спільної практичної діяльності.

Виступаючи найважливішою соціальною потребою, без реалізації якої уповільнюється, а іноді і припиняється формування особи, спілкування, як діалектичний процес, є єдністю двох протилежних тенденцій: до кооперації, співпраці й інтеграції; до конкуренції, боротьби і диференціації.

Проаналізувавши різні визначення спілкування, можемо узагальнити і виділити основні характеристики:

- спілкування — це взаємодія;
- в процесі спілкування відбувається певний обмін;
- люди мають особливу потребу у спілкуванні.

Спілкування може відбуватися *на різних рівнях*, що визначається особливостями особи, ситуації, загальною культурою та ін. [3]

Фатичний (від лат., *fatuus* — «безглуздий») — найпримітивніший рівень спілкування, що припускає простий обмін репліками для підтримки розмови. Не припускає глибокого сенсу і не відрізняється змістовністю, не несе нової інформації. В гой же час важливий в стандартних ситуаціях. Часто визначається етикетом.

Інформаційний — здійснюється обмін інформацією, такий, що супроводжується розумовою, емоційною або поведінковою активністю людини. Переважає в умовах спільної діяльності або дружньої зустрічі. Сприяє активному включенню людини в процес комунікації.

Особовий (духовний) рівень — взаємодія, в процесі якої суб'єкти здатні до глибокого саморозкриття і досягнення суті іншої людини. Таке спілкування можливе лише при позитивному відношенні до себе, іншим і світу в цілому.

Відмітною особливістю людини є спілкування з самим собою. Це чисто індивідуальне спілкування, що припускає особливу точку зору на самого себе і оточуюче, яка може мінятися. В ході такої розмови людина подумки може спілкуватися з тим, з ким спілкувався нещодавно, продумувати тактики майбутнього спілкування і т. п.

У загальному випадку розрізняються три сторони, або *три плани спілкування*:

Перцептивна сторона — взаємне сприйняття, прагнення до розуміння мотивів поведінки партнерів. Перцепція, це перш за все, процес формування образу іншої людини в свідомості співрозмовника. Це досягається за рахунок «прочитання» по зовнішності партнера його рис та можливих особливостей його поведінки. Основними механізмами

пізнання іншої людини є ідентифікація (ототожнення) та рефлексія (усвідомлення того, як сприймають суб'єкта спілкування інші люди);

Комунікативна сторона — обмін висловлюваннями, знаковими повідомленнями (вербально-словесно-мовна діяльність),

Інтерактивна сторона — обмін не тільки словами, але й діями згідно з прийнятою програмою спільної практичної діяльності, інтерактивна сторона спілкування: організація суб'єктами спілкування спільної стратегії взаємодії. Розрізняють різні програми взаємодії між людьми (від співробітництва аж до конкуренції). Цей же бік спілкування містить в собі таку значущу змінну, як визначення між партнерами статусу у спілкуванні тобто хто із них домінує, а хто повинен підлаштовуватись.

Таким чином спілкування постає як сума трьох різних процесів: перцепція (пізнання людьми один одного) плюс комунікація, яка приймається як вербально-словесно-мовна діяльність плюс спільні цілеспрямовані дії, наприклад будівництво будинку або гра у футбол.

Розрізняють такі *види спілкування*:

1. *Пізнавальне спілкування* — мета якого розширити інформаційний фонд партнера, передати необхідну для професійної діяльності інформацію.

2. *Переконуюче спілкування* — мета якого викликати в ділових партнерів певні почуття і сформувати ціннісні орієнтації і установки; переконати у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії; зробити своїм однодумцем.

3. *Експресивне спілкування* — мета якого сформувати у партнера настрій, передати почуття, переживання, спонукати до необхідної дії.

4. *Сугестивне спілкування* — мета якого вплинути на ділового партнера для зміни мотивації, ціннісних орієнтацій і установок, поведінки та відносини.

5. *Ритуальне спілкування* — мета якого зберігати ретельно традиції фірми, підприємства, створювати нові.

Частина 2. **Форми комунікацій , конфлікти** та **технічне забезпечення комунікаційного процесу в колективах**

Тема 7. Інформаційні комунікації у менеджменті

7.1. Основи інформаційно-комунікаційного менеджменту

7.2. Функції та механізми комунікативного менеджменту

Ключові терміни і поняття: *інформаційно-комунікаційний менеджмент , комунікаційний менеджмент, схема комутації, системи комунікацій, комунікативний менеджмент*

7.1. Основи інформаційно-комунікаційного менеджменту

Сучасне суспільство, як ніколи раніше, залежить від комунікації, її ефективності і реального впливу на життя мільйонів людей. Ми вступаємо в епоху інформаційного суспільства, яке прийшло на зміну індустріальному, і в якому визначне місце займає комунікація - обмін повідомленнями, в результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить їх до відома співробітників. У вузькому розумінні термін "комунікація" визначається як обмін інформацією між двома або кількома працівниками. У широкому розумінні термін "комунікація" вживається для позначення процесу інформаційної взаємодії між людьми у процесі матеріального та духовного виробництва, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у процесі діяльності. Саме комунікація дає підприємству змогу зменшити свої втрати сил, часу та грошей на виконання завдань, а система управління та організаційна структура забезпечують налагоджену комунікацію в команді. Підприємство, до якого інформація надходить із запізненням або втрачається, подорожуючи між управліннями та виконавцями, витрачає емоційні та фінансові ресурси на виправлення помилок та недоробок, спричинених комунікаційними збоями, замість того, щоб концентруватися на виробленні та вдосконаленні самого продукту.

Комунікації є важливою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, складають інфраструктуру управління підприємствами. Під час здійснення різних видів комунікацій особливої ваги набуває культура спілкування-дотримання правил поведінки та етикету, передбачених міжнародним протоколом. Слід враховувати, що всі види комунікації мають неусувні комунікаційні бар'єри- технічні, психологічні та соціальні, які можна розділити на шуми природного походження і навмисне спотворювані перешкоди - цензура, дії конкурентів тощо. З першими доводиться миритися, а з другими- боротися.

Цілями комунікацій є [24]:

- забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління;
- удосконалення міжособистісних відносин в процесі обміну інформацією;
- створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх задач і дій
- регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо.

Комунікація та інформація особливої ваги набувають в інформаційному суспільстві, що глобалізується. Останнє характеризується воістину революційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються на всіх рівнях, у всіх сферах, галузях, територіальних і часових просторах управління. Якщо виходити з розуміння

менеджменту як загальної і головної функції суспільства, цілком слушним, зокрема, виглядає звернення до проблематики управління інформаційно- комунікаційною сферою суспільства.

Інформаційно-комунікаційна сфера суспільства пронизує всі інші сфери суспільства (економічну, соціальну, політичну, гуманітарну) і виконує функції, подібні кров'яній системі людини, яка забезпечує життєдіяльність усього організму. Інформаційно-комунікаційну сферу суспільства потрібно розглядати в контексті дослідження:

- ієрархічно-територіального рівня і простору управління;
- базових сфер суспільства (державно-правової, економічної, соціальної, духовної);
- галузево-функціональних видів менеджменту;
- ієрархічно-регулятивного рівня управління;
- часового простору управління.

Про місце і роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі менеджменту як наукової галузі відображено на рис.7.1. [4].



Рис.7.1.Інформаційно-комунікаційний менеджмент

Відповідно до ієрархічно-територіальних рівнів управління виокремлюють [4]:

- глобальний менеджмент (планетарний рівень управління);
- цивілізаційно-територіальний менеджмент (рівень управління сукупністю держав-націй, об'єднаних спільними цивілізаційними ознаками — західна, православна, ісламська, конфуціанська, індуїстська, буддистська, африканська, латиноамериканська, японська цивілізації);
- державно-національний менеджмент (рівень управління державою-нацією, більш поширений під назвою “державне управління” (“Public Administration”) та “державна політика” (“Public Policy”));
- регіональний менеджмент (рівень управління територіями, які мають спільні економічні, соціальні, екологічні, етнічні та інші інтереси, кордони яких можуть не збігатися з державними кордонами);
- локальний менеджмент (рівень місцевого управління та самоврядування міста, селищної, сільської ради тощо).

З огляду на реалії функціонування різних сфер суспільства варто звернути увагу на інформаційно-комунікаційні аспекти таких сфер менеджменту:

- правовий менеджмент (забезпечує правове регулювання суспільного життя через діяльність органів держави, що ухвалюють закони, постанови та інші правові акти);
- економічний менеджмент (регулює економічну сферу суспільства, детермінує економічні інтереси, економічні відносини, економічну роль держави);
- соціальний менеджмент (полягає в регулюванні соціальної сфери суспільства, узгодженні соціальних відносин, інтересів і потреб особистостей, соціальних груп тощо);
- політичний менеджмент (передбачає регулювання політичної сфери суспільства, гармонізує політичні відносини, інтереси і потреби суб'єктів політики);
- гуманітарний менеджмент (спрямований на забезпечення прав людей в культурній, етнонаціональній, освітній, науковій та інших видах діяльності).

З точки зору ієрархічно-регулятивного рівня управління (правового статусу рішень, сфери охоплення та наслідків управлінських впливів) виокремлюють:

- суспільний менеджмент (поширюється на всю суспільну сферу шляхом ухвалення і реалізації виконання Конституції, законів, постанов та ін., а також методів соціально - психологічного впливу);
- адміністративний менеджмент (охоплює своїм впливом регіональн о-адміністративний чи галузевий об'єкт управління шляхом ухвалення і реалізації адміністративно-правових рішень);
- менеджмент організацій (забезпечує управління і регламентацію діяльності організації нормативно-правовими та соціально-психологічними методами).

Беручи за основу реалізації час дії і наслідки управлінських впливів, варто назвати:

- стратегічний менеджмент (спрямований на здійснення довготермінових планів розвитку суспільства, країни, організації);
- операційний менеджмент (пов'язаний з вирішенням поточних справ — щоправда в межах загальної стратегії);
- технічний менеджмент (забезпечує управління безпосередньо матеріальними ресурсами, потоками, інструментарієм, які необхідні для реалізації поставлених завдань).

З точки зору на існуючі освітньо-кваліфікаційні рівні підготовки менеджерів, очевидно, правильно було б використовувати магістрів менеджменту на стратегічному рівні, бакалаврів — на рівні операційного і молодших спеціалістів — на рівні технічного менеджменту.

Галузево-функціональний підхід дослідження проблем управління передбачає існування таких видів менеджменту:

- персонал-менеджмент (опікується питаннями управління людьми, мотивації, організації та контролю їхньої трудової діяльності);

- інтелектуальний менеджмент (полягає в управлінні розпізнаванням, аналізом знань, розробкою ефективніших дій об'єкта управління та створенням нових знань через наукові дослідження);

- виробничий менеджмент (відповідає за організацію та забезпечення технології виробництва, створення та використання запасів сировини, транспортних вантажопотоків тощо);

- маркетинговий менеджмент (зорієнтований на організацію, узгодження і взаємодію внутрішнього середовища об'єкта управління з ринковими умовами шляхом реалізації властивих цьому суб'єкту управління конкурентних переваг);

- інноваційний менеджмент (передбачає розробку планів і програм інноваційної діяльності, здійснення узгодженої інноваційної політики, розгляд нових проєктів та технологій, створення і організацію діяльності цільових робочих груп тощо з метою підвищення ефективності функціонування об'єкта управління);

- фінансовий менеджмент (полягає в управлінні фінансовими потоками і ресурсами, інвестиційними проєктами, в контролі за фондовим портфелем, у сприянні нагромадженню фінансових ресурсів, перетворенню їх на прибутки з додатковими дивідендами).

До цього поняття зазвичай зараховують й інвестиційний менеджмент, який є ваговою складовою його фінансового різновиду.

У чому ж тоді полягає роль інформаційно-комунікаційного менеджменту? Насамперед в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією — комунікація. Без неї сам процес управління є попросту неможливим. А розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій робить так звану революцію менеджерів ще “революційнішою”.

Розуміючи важливість управління інформаційно-комунікаційними процесами у суспільстві, можна дати їй відповідне визначення цьому виду менеджменту: під інформаційно-комунікаційним менеджментом розуміють систему управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту та маркетингу.

З усіх сфер суспільства (правової, економічної, соціальної, політичної, гуманітарної та ін.) інформаційно-комунікаційна сфера розвивається найдинамічніше. Бурхливий розвиток Інтернету, мультимедіа, мобільного зв'язку тощо виступив потужним каталізатором модернізації насамперед економічної сфери суспільства. Нині вже нікого не здивуєш такими поняттями, як електронний бізнес (e-business), електронна комерція (e-commerce) тощо. А економіка, як головний рушійний генератор глобалізаційних процесів, зумовила кардинальні зміни у правовій, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільства.

Розвиток комунікацій повинен здійснюватися випереджувальними темпами порівняно із загальними темпами розвитку економіки. Повільні темпи розвитку комунікацій спричиняють зниження конкурентоспроможності економіки України. Комунікації відіграють значну роль у прискоренні розвитку економіки та соціальної сфери.

Розвиток комунікацій повинен здійснюватися за такими основними напрямками [7]:

- 1) прискорення розвитку комунікаційних мереж із використанням новітніх технологічних досягнень (радіотехнологій, волоконно-оптичних, пакетних технологій тощо);

- 2) сприяння реалізації регуляторної політики у сфері телекомунікацій, спрямованої на об'єднання (консолідацію) можливостей суб'єктів ринку телекомунікацій з метою розв'язання основних проблем сфери, підвищення ефективності їх діяльності.

- 3) удосконалення нормативно-правової бази у сфері комунікацій .

7.1.1. Концептуальні засади комунікаційного менеджменту

До проблеми комунікаційного менеджменту проявляють інтерес науковці різних країн. Зокрема в таблиці 7.1. представлено трактування цієї проблеми російськими, в таблиці 7.2.- вітчизняними, а в таблиці 7.3.- західними науковцями [39] .

Таблиця 7.1.

**Трактування комунікаційного менеджменту
російськими науковцями**

№ з/п	Автор	Визначення поняття	Джерело
1.	В.Е. Рева	Комунікаційний менеджмент (КМ) – це сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм виявлення комунікаторів на зміст потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, суспільних і політичних формувань в процесі спілкування з метою вирішення тактичних і стратегічних завдань з управління суспільними відносинами КМ – наукове управління потоками інформаційної взаємодії людей, груп, суспільних і політичних формувань з метою вирішення стратегічних і тактичних завдань розвитку суспільних відносин.	[209, с. 7-12].
2.	А.Б. Зверинцев	КМ можна визначити як професійну діяльність, направлену на досягнення ефективної комунікації як в середині підприємства, так і між підприємством і її зовнішнім середовищем. Ця діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну й емоційну взаємодію між різного рівня групами та індивідами, що представляють підприємство та її середовище. КМ – це діяльність з виявлення та видалення комунікаційних проблем організації, ефективного комунікаційного забезпечення її діяльності.	[99]
3.	Н.Н. Григорьева	Комунікаційний менеджмент – це теорія та практика управління соціальними комунікаціями як в середині підприємства, так і між підприємством і її середовищем, спрямована на проведення оптимально сприятливих для підприємства комунікаційних процесів, формування та підтримання іміджу і громадської думки, досягнення згоди, співробітництва і визнання.	[119, с.39]
4.	А.Н. Крылов	КМ розглядається з двох сторін як: - формування ефективних комунікацій; - управління за допомогою ефективних комунікацій;	[131, с. 9 – 21].
5.	Т.М. Орлова	КМ – складова частина теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію і взаємозв'язок у часі і просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види кентапіталу економічних систем, а також вивчає закономірності обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічної системи. З іншого боку, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника споживача (суб'єктів і об'єктів економічної системи) з реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відношень і конкретних цілей кожного.	[185]

6.		Менеджмент комунікаційний – система управління, яка за допомогою засобів інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності за всіма напрямками розвитку підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.	[84]
7.	А.Д. Некипелов	Комунікації в менеджменті – передача інформації від одного субєкта до іншого за допомогою загальних символів. Субєктами можуть бути окремі особи, групи і цілі підприємства. Управлінські структури виступають в ролі джерел, отримувачів, посередників контролерів управлінської інформації.	[200]
8.	Т.М. Орлова	КМ – самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем. КМ також може розглядатися як система управління, яка за допомогою засобів інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями забезпечує досягнення максимальної ефективності за всіма напрямками розвитку підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.	[118]
9.	А.П. Моисеева	КМ – це система управління комунікаціями, управління яке здійснюється людьми і в якому беруть участь люди.	[173]
10.	Е.Н. Пашенцев	КМ – професійне управління людьми і капіталами за допомогою комунікацій – в сучасному політичному і бізнес середовищі. КМ може бути засобом управління як окремих особистостей, так і найрізноманітніших соціальних груп і навіть державних утворень. КМ може доповнювати адміністративний, фінансовий та інші ресурси управління, а може виступати як його провідна сила. КМ капіталу можливий, оскільки капітал трактується як соціальне відношення, як відношення між людьми.	[217]

Таблиця 7.2.

Трактування комунікаційного менеджменту вітчизняними науковцями

№ з/п	Автор	Визначення поняття	Джере-ло
1	2	3	4
1.	С.Л. Грабовська	КМ – засоби і технології комплексного вирішення комунікаційних проблем, що виникають в діловій сфері, у стосунках фірм, у зв'язку з громадкістю тощо.	[55]
2.	В.П. Кузьменко	КМ – це професійна діяльність з використання комунікаційних засобів, методів, інструментів, механізмів, що забезпечують формування й ефективний розвиток усіх видів капіталу економічної системи. КМ – самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем; взаємодія і взаємозв'язок у часі і просторі елементів, що формують і ефективно використовують усі види капіталу економічних систем; це система керування, що за допомогою інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності в усіх напрямках розвитку підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється; професійна діяльність виробника, посередника і споживача з реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного.	[132]
3.	С.Грищенко	КМ – це професійна діяльність, яка спрямована на досягнення ефективної комунікації всередині самих органів влади, а також між органами влади і зовнішнім середовищем. Як і в будь-якому підприємстві, в органах державної влади КМ має двосторонню спрямованість: - «зовнішню», орієнтовану на сегменти громадськості, з якими органи влади вступають в контакт; - «внутрішню», орієнтовану на персонал свого підприємства.	[57]
4.	В.М. Бебик	Інформаційно-комунікаційний менеджмент – система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту і маркетингу.	[12, с.432-437]
5.	М.Кошелюк	Трактування «Публік рілейшинз» ближче до характеру професії, ніж класичне визначення. Змістом PR-діяльності є створення інформаційних причин, що розраховані на притягування уваги ЗМІ і несуть у собі визначену модель формувальних відносин. У цьому плані ми реально можемо говорити про PR не як про інформаційну діяльність (виробництво текстів у вузькому розумінні слова), а як про діяльність з управління громадськими відносинами. З нашого погляду для визначення цієї діяльності доцільніше використовувати інший термін – комунікаційний менеджмент. Висхідною матрицею цієї діяльності є інформаційна причина – локальна за охопленням учасників, часу і простору модель тих відносин, які пропонується тиражувати на ширший контекст.	[128]

Таблиця 7.3.

Трактування сутності комунікаційного менеджменту західними науковцями

№ з/п	Автор	Визначення поняття	Джерело
1.	G. Pfannendoerfer	Комунікаційний менеджмент – це насамперед робота з громадкістю, з громадською думкою. Спільною метою такої управлінської діяльності є встановлення і підтримання ефективних взаємовідносин та атмосфери взаєморозуміння і довіри як всередині підприємства, так і між підприємством і її цільовими аудиторіями.	[301, с. 9-11].
2.	Курт Хессиг	Інструментом реінжинірингу господарського процесу є менеджмент потоку робіт (Workflow Management), що являє собою керування інформаційною логістикою на основі комп'ютерної технології, розвиток якої сьогодні дав змогу налагодити ефективну обробку інформації за допомогою розподілених систем і мереж з використанням відповідних програмних засобів.	[146]

З наведених означень можна зробити наступні *висновки* [39]:

- комунікаційний менеджмент вважається засобом підтримання відповідної атмосфери між елементами комунікаційного процесу;
- розглядається вплив комп'ютерних технологій на інформаційну логістику, що є інструментом комунікаційного менеджменту;
- акцентується увага на цільових аудиторіях, що визначають спрямованість комунікаційного менеджменту;
- трактування поняття «комунікаційний менеджмент» виходить за межі підприємства;
- розглядають сам менеджмент, як систему управлінських заходів щодо реалізації управлінського впливу;
- трактують комунікаційний менеджмент як систему PR методів;
- трактують комунікаційний менеджмент як такий, що навіть виходить за межі самого управління.

Все це підкреслює складність цієї проблеми і дозволяє поділити *тлумачення комунікаційного менеджменту за такими напрямками*:

- як окремий вид діяльності що регулює як процеси всередині організації так і ті що пов'язані із зовнішнім середовищем;
- це інструмент що спрямований на вирішення комунікаційних проблем;
- як модель формування відносин всередині організації між організацією і зовнішнім середовищем та громадськістю і суспільства загалом.

Це дозволяє зробити висновок, *що комунікаційний менеджмент є*:

- конкретною функцією менеджменту, який реалізується шляхом використання загальних функцій з метою отримання певних методів впливу на комунікації та трансформація цих методів в управлінські рішення;
- це цілеспрямований вплив на колектив працівників сфери комунікацій підприємства або окремих виконавців з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління;
- якщо в системі комунікаційного менеджменту виявлено спотвореність або незаплановану затримку передавання інформації, тоді спрацьовує такий елемент

комунікаційної системи як регулювання і система відновлює свої функції для передавання своєчасної і неспотвореної інформації.

На рис. 7.2. приведено змішану класифікацію комунікацій на підприємстві. Кожен з елементів комунікацій володіє своїми унікальними характеристиками, які можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників (табл.7.4.) [39]. В аспекті концепції інфокомунікаційних технологій цю класифікацію модифіковано шляхом розподілу класифікаційних ознак на переважно соціальні (управлінські) і технічні (технологічні) та доповнено деякими елементами.



Рис.7.2. Змішана класифікація комунікацій

Соціально-економічна складова системи комунікацій важлива тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти практично неможливо. Доки персонал працюватиме з інформацією, його характеристики впливатимуть на ефективність комунікацій - матиме значення професійна кваліфікація персоналу та рівень його володіння інфокомунікаційними технологіями, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах тощо.

Кожен з названих елементів соціально-економічної системи комунікацій можна оцінити за допомогою ряду показників. Технологічна складова системи комунікацій є її інструментальною частиною, котра забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен з цих елементів має певні техніко-економічні характеристики, які надалі визначають ефективність цієї складової системи комунікацій.

Таблиця 7.4.

Елементи системи комунікацій підприємства та їхні характеристики

Соціально-економічна складова		Технологічна складова	
Елементи	Характеристики	Елементи	Характеристики
Кваліфікація персоналу (загальна професійна)	Освіта, стаж (досвід) роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації	Апаратне забезпечення	Кількість та моделі компютерів, знос, ступінь завантаження, фондовіддача
Кваліфікація персоналу (щодо інформаційних технологій)	Знання ПК, мовне програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем	Програмне забезпечення	Кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека
Психологічні особливості	Адаптивність, готовність до змін, лояльність, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність	Канали зв'язку	Види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми, захист
Соціальні взаємодії	Конфліктність, зворотний зв'язок, згуртованість, групові взаємодії	Мережі	Види, ступінь захисту, достатність
Ролі у системі управління	Лояльність до керівництва, усвідомленість цілей, ініціативність, здатність брати участь в управлінні	Системи обробки інформації	ІС, АСУ, СППР, програмнотехнічні комплекси, MES-системи

Для зручності викладу кодифікують ознаки класифікації в межах соціального та технічного аспектів символами “С” та “Т” відповідно [39].

С1 - за напрямком виділено вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації. Вертикальні поділяють на низхідні (“керівник-підлеглий” чи “керів-ник-група”) та висхідні (“підлеглий-керівник” або “робоча група-керівник”). Горизонтальні комунікації передбачають обмін інформацією в межах одного рівня управління, а діагональні - між елементами системи управління різних рівнів, які не пов'язані вертикальними зв'язками.

С2 - за відношенням до зовнішнього середовища виділяють внутрішні і зовнішні комунікації. Внутрішні комунікації відбуваються між підрозділами та посадовими особами підприємства, а зовнішні передбачають участь інших учасників. Зовнішні комунікації, своєю чергою, можуть бути вхідними, вихідними та наскрізними (інформація надходить на підприємство, а після цього передається до інших зовнішніх контрагентів без принципових змін).

С3 - за ступенем формалізації можна виділити формальні та неформальні комунікації. Формальні, своєю чергою, поділяють на жорсткі та м'які, які різняться ступенем допустимості змін процедури та впливу особистості. Неформальні комунікації ділять на латентні та чисті. Латентні комунікації пов'язані з обміном інформацією, яка має стосунок до основної діяльності, а чисті жодним чином не пов'язані з виконуваною роботою.

С4 - за кількістю учасників комунікації можна поділити на три групи. Мінімальна кількість учасників - двоє (відправник та отримувач), максимальна –необмежена (ефективність комунікації прямо пропорційна кількості отримувачів). Іноді кількість учасників комунікації є фіксована з організаційних причин.

C5 - за складом учасників виділяють міжособисті та міжгрупові комунікації, комунікації між особою і групою та внутрішньоособисті комунікації. Міжособисті комунікації є найпоширенішими, їх учасники, своєю чергою, можуть належати до однієї чи різних груп. Міжгрупові комунікації відбуваються на рівні груп осіб, які виступають одним цілим у процесі обміну інформацією; в окремих випадках групою може бути цілий підрозділ. Комунікації між особою і групою принципово відрізняються залежно від того, чи особа належить до певної групи, чи є учасником іншої групи. Внутрішньоособисті комунікації виникають, якщо працівник розв'язує надмірно складне завдання, має кілька рівноправних керівників чи перебуває у стресовому стані. У таких випадках людина постійно прокручує у свідомості різні точки зору і подумки спілкується зі своїми контрагентами.

C6 - за частотою здійснення комунікації бувають одноразовими, повторюваними та періодичними. Періодичні комунікації відбуваються постійно, вони дають змогу відслідковувати дії персоналу в режимі реального часу. Щодо повторюваних та одноразових, то такі комунікації переважно виникають, якщо вони ініціюються ззовні або по потребі.

C7 - за призначенням інформації комунікації можуть бути довідковими, аналітичними, маркетинговими, виробничими та економічними. Кожен з цих видів комунікацій, своєю чергою, можна ділити на дрібніші підтипи, які охоплюють комунікації, пов'язані з рекламою, товаропросуванням, фінансами, обліком, логією виробництва тощо.

C8 - за способом впливу виділяємо директивні, переконувальні, психоемоційні, інформативні, мотивувальні, інструментальні та регулятивні комунікації. Кожен з названих видів комунікацій має інший механізм впливу на свідомість отримувача за рахунок різної інтенсивності повідомлення, ступеня необхідності зворотного зв'язку, часу реакції на повідомлення і базові сценарії (ролі) поведінки учасників комунікаційного процесу.

C9 - за рівнем значимості розрізняють ключові, базисні, поточні, обслуговувальні комунікації. Ключові комунікації пов'язані з передаванням інформації, яка є основною в окремому бізнес-процесі. Базисними називають комунікації які створюють (підтримують) процедури і правила організації. Поточні комунікації призначені для коригування оперативної діяльності підрозділів чи посадових осіб, а обслуговувальні передбачають обмін інформацією технічного характеру, пов'язаною з внутрішньою інфраструктурою організації.

T1 - за способом формування зворотного зв'язку розрізняють зустрічні і замкнені комунікації. Зустрічні комунікації передбачають формування зворотного зв'язку в інтерактивному режимі, а канал зв'язку відкритий одночасно в двох напрямках. При цьому зворотна інформація може надходити паралельно з передаванням наступного повідомлення або в діалоговому режимі з певною часовою затримкою. При замкнених комунікаціях канал зв'язку працює спочатку в прямому а потім у зворотному напрямку.

T2 - за рівнем доступу (ступенем відкритості) комунікації поділяють на відкриті, закриті та конфіденційні. Інформація, яку покладено в основу відкритих комунікацій, може бути доступна будь-кому. При закритих комунікаціях доступ до інформації мають тільки дві особи: відправник та отримувач. Конфіденційні комунікації дають змогу ознайомитися з інформацією обмеженому та жорстко регламентованому колу осіб, кожна з яких має свої права доступу, обмежені обсягом інформації, часом та місцем її отримання.

T3 - за видом носіїв інформації комунікації поділяють на паперові, магнітні та електронні. Частка останніх стрімко зростає, передавання інформації в електронному вигляді може класифікуватися за технічними і програмними засобами, які формують віртуальне середовище.

T4 - за складністю виділяють елементарні, комплексні та інтегровальні комунікації. Елементарні комунікації є неподільними, вони передають прості та однозначні повідомлення, роль зворотного зв'язку мінімальна. Комплексні комунікації передбачають складні повідомлення, які торкаються одночасно різних аспектів управлінської діяльності, потребують додаткового осмислення та чіткого зворотного зв'язку. Інтегровальні комунікації об'єднують інформацію з різних підсистем підприємства з метою її подальшої обробки.

Т5 - за способом захисту комунікації можуть бути кодованими, біометричними і програмні. При здійсненні кодованих комунікацій використовують симетричні та асиметричні системи шифрування даних. Система симетричного шифрування передбачає використання одного й того самого ключа відправником та отримувачем інформації. Асиметрична система шифрування складніша, бо ключі шифрів у користувачів різні і вони пов'язані між собою певними математичними функціями. Біометричні комунікації передбачають використання сучасних засобів ідентифікації учасників комунікації за допомогою відбитків пальців, оптичного розпізнавання сітківки та райдужної оболонки ока, розпізнавання голосу, почерку, динаміки введення тексту тощо. Програмні комунікації передбачають захист інформації у мережах, зокрема безпроводних. За допомогою комплексу програмних засобів виключають можливість перехоплення інформації, зміни таблиць маршрутизації чи вірусної атаки на компоненти мережі, що забезпечують її працездатність.

Т6 - за формою відображення даних виділяють усні, письмові та візуальні комунікації. Усні комунікації, своєю чергою, можна поділити за формою викладу інформації (розмова, бесіда, співбесіда, обговорення, переговори) та способом організації зворотного зв'язку (спір, полеміка, дискусія, дебати, диспут, торги). Письмові комунікації можна поділити за типом документів, які використовуються в процесі обміну інформацією, а візуальні - за видами графічних образів та рівнем технічного забезпечення.

Т7 - за схемою комутації (способом і послідовністю встановлення зв'язків) виділяють послідовні, кругові, кластерні, ієрархічні, зіркові, ймовірнісні, стільникові та багатозв'язкові комунікації (рис.7.3.) [39]. Послідовні комунікації передбачають послідовне передавання інформації від отримувача до отримувача. Зіркові комунікації означають, що інформація від відправника одночасно потрапляє до кількох отримувачів, які перебувають переважно на одному рівні управління або, навпаки, від кількох відправників інформація потрапляє до одного отримувача. При кругових комунікаціях відправник надає інформацію першому отримувачу, той - другому і т.д., а останній з них передає отриману інформацію першому відправнику. Ймовірнісні комунікації передбачають хаотичність вибору учасників комунікації, відома лише ймовірність їхньої участі в інформаційному обміні. Кластерні комунікації відбуваються між учасниками у складі визначених груп, які мають різні права доступу до інформації. Для одних інформація взагалі недоступна, для інших вона не є релевантною, а для решти вона є обов'язковою. Стільникові комунікації будуються за принципом послідовного передавання інформації між членами невеликих робочих груп, причому кожен з них належить одночасно до кількох таких груп. Ієрархічні комунікації передбачають передавання інформації між рівнями організації з постійним нарощуванням (для низхідних) або скороченням (для висхідних комунікацій) кількості отримувачів. Багатозв'язкові комунікації використовують у випадку складних бізнес-процесів, коли спочатку встановлюють маршрути руху інформації, пріоритети доступу учасників, вибирають канали зв'язку, а вже потім передають повідомлення.

Т8 - за способом передавання даних комунікації поділяють залежно від вибраного каналу зв'язку, а саме: особисто, поштою, телеграфом, через МІ, курером, телефоном, електронною поштою чи мережами.

Якісна система комунікацій повинна ґрунтуватися на збалансованих групах елементів, які утворюють соціальну та технологічну складові. Однак на практиці часто одна з названих складових не відповідає встановленим критеріям. Якщо слабка технічна база то управління комунікаціями сповільнюється. Таке зустрічається на підприємствах, які недавно працюють на ринку і втримують конкурентоспроможність за рахунок ентузіазму колективу та відносно невеликих потреб у вхідній інформації. Якщо відстає програмне забезпечення, то управління комунікаціями не може забезпечити їх належної якості. Цей недолік можна компенсувати жорсткішим управлінням за умови, що технологічні процеси відпрацьовані і найближчим часом не потребуватимуть істотних змін. Крім того, персонал та технічна інфраструктура повинні давати певний запас міцності системі комунікацій.

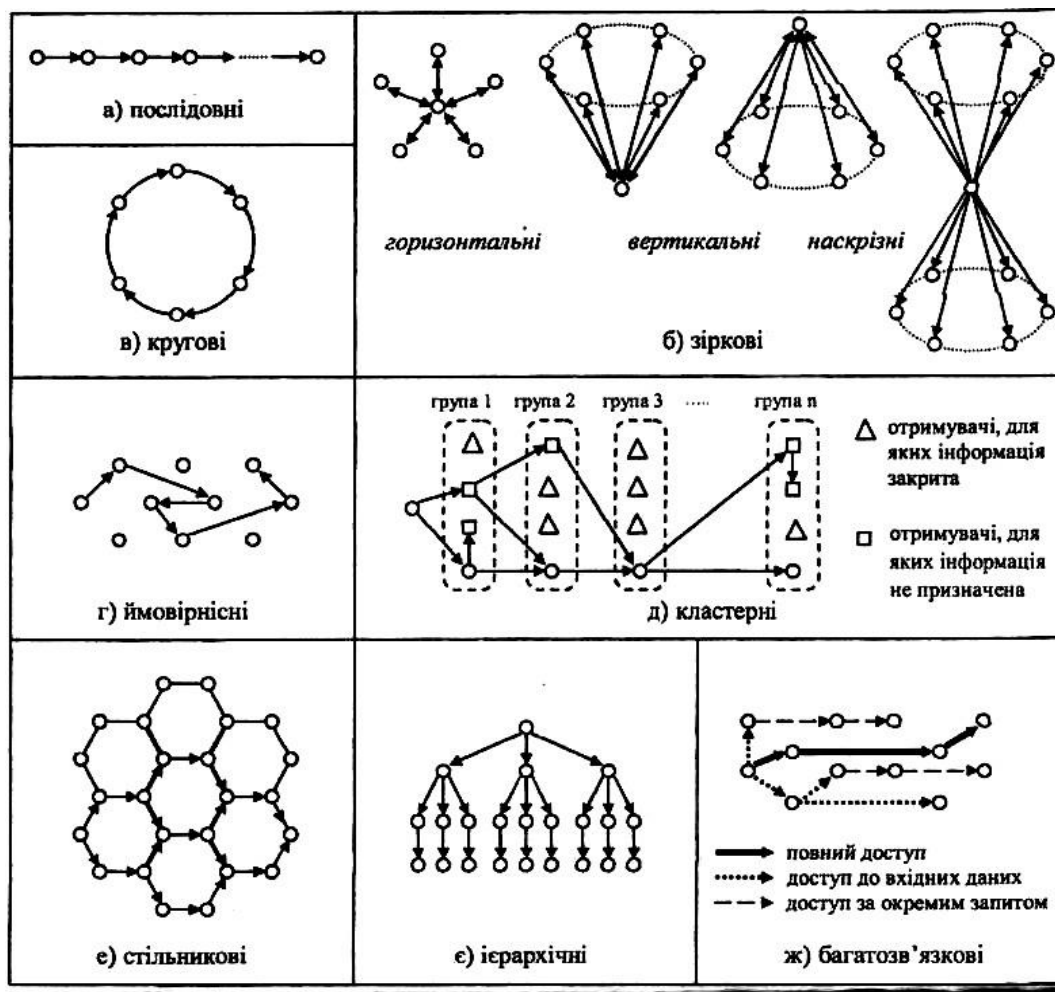


Рис.7.3. Схеми комутації учасників комунікацій

Часто спостерігається ситуація, коли недостатньою є якість соціальних взаємодій чи кваліфікація персоналу. Тоді навіть за надлишковості технологічного забезпечення управління комунікаціями є утрудненим. Особливо це відчувається під час здійснення організаційних змін. Для того, щоб вчасно усувати дисбаланси в системі комунікацій підприємства, необхідно створити систему діагностування та комплекс заходів із вдосконалення процесів обміну інформацією. Основою для діагностування та управління комунікаціями слугуватиме система показників та нормативів, розробляють і вдосконалюють які на всіх рівнях управління для кожного з названих елементів чи їх груп.

Ядром технічної підсистеми системи комунікацій є інформаційна система. З семантичного погляду інформаційна система - це сукупність різноманітних взаємопов'язаних або взаємозалежних усебічних відомостей про стан об'єкта управління та процеси, що відбуваються на ньому і які виражені в показниках та інших інформаційних сукупностях, зібрані та оброблені за допомогою технічних (інформаційних і обчислювальних) засобів за визначеною методикою, за заданими алгоритмами і які відповідають вимогам керівної системи під час її впливу на керовану.

З технічного погляду інформаційна система - це набір взаємозалежних компонентів, що збирають, обробляють, зберігають і розподіляють інформацію, щоб підтримувати процес прийняття управлінських рішень і управління організацією загалом. Державний стандарт

України визначає інформаційну систему як систему, яка організовує накопичення і маніпулювання інформацією щодо проблемної сфери.

Поняття “*системи комунікацій*” є ширшим від поняття “*інформаційної системи*”, оскільки містить соціально-економічну складову, яка істотно впливає на ефективність обміну інформацією як всередині підприємства, так із зовнішнім середовищем. Виходячи з цього, можна трактувати що система комунікацій - це сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єктів і об'єктів), які забезпечують обмін інформацією всередині підприємства та із зовнішнім середовищем і утворюють соціально-економічну та технологічну підсистеми (рис. 7.4.) [39].

Слід визнати, що для потреб інформаційного обміну внутрішнього і зовнішнього характеру необхідні різні характеристики елементів системи комунікацій підприємства. Крім того, зовнішні інформаційні потоки хоча і є двонаправленими, але їхня інтенсивність неоднакова. Так, якщо технологічна підсистема отримує із зовнішнього середовища інформацію про існуюче програмне забезпечення, новинки в галузі інформаційних технологій та апаратного забезпечення, то назовні майже ніяка інформація про стан технічного забезпечення системи комунікацій підприємства не потрапляє. Винятком є лише зворотний зв'язок із сервісними організаціями, дилерами та розробниками прикладного програмного забезпечення тощо.

Щось подібне відбувається у соціально-економічній підсистемі. Зі зовнішнього середовища персонал отримує інформацію про ринок праці, трудове законодавство, прогресивні системи стимулювання, можливості підвищення кваліфікації. Зворотний потік є набагато вужчий. Більше того, часто дуже небажано, щоб персонал підприємства видавав назовні будь-яку інформацію, що стосується його внутрішніх бізнес-процесів чи технологій управління, оскільки така інформація є конфіденційною.

Під час формування системи комунікацій підприємства важливо дослідити, в якій послідовності і як доцільно будувати таку систему. Практика вітчизняних та закордонних підприємств свідчить про те, що загальновизнаних підходів не існує. Натомість є чіткі процедури побудови окремих елементів системи комунікацій, насамперед інформаційних та технічних.

Залежно від розміру підприємства, його пріоритетів, подальшого розвитку та фінансових можливостей, побудова системи комунікацій та забезпечення її функціонування може відбуватися за двома основними сценаріями: проектування та впровадження власної комунікаційної системи або купівля стандартизованого рішення з подальшою адаптацією до потреб підприємства.

Планування впровадження комунікаційних систем за своєю сутністю є реформуванням системи управління підприємством. Тому грамотно підготований план дасть змогу уникнути багатьох проблем, які виникають під час впровадження системи та її подальшої експлуатації. Зміна системи комунікацій насамперед пов'язана із застосуванням найновіших методів роботи з інформацією. Реформування торкається управління бізнес-процесами, планування, бюджетування, контролю тощо.

Реалізацію комунікаційного менеджменту можна розглядати з кількох позицій (табл. 7.5.) [39] :

- з погляду процесів управління комунікаційним менеджментом;
- з погляду об'єктів управління комунікаційного менеджменту;
- з погляду елементів комунікаційного менеджменту.

Управлінські процеси стосовно комунікацій на підприємстві підпадають під керівництво системою комунікацій, яке, своєю чергою, є об'єднувальною функцією комунікаційного менеджменту.

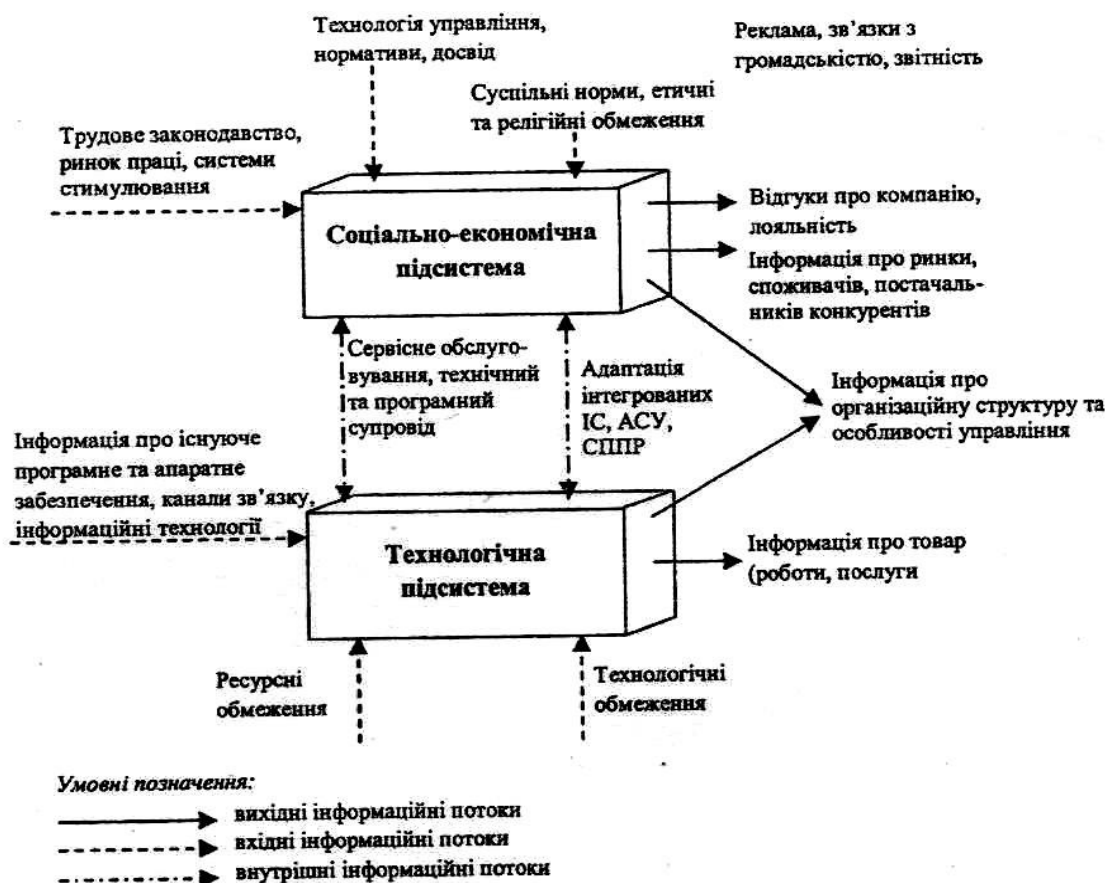


Рис.7.4. Система комунікацій підприємства

Застосування загальних функцій щодо комунікаційного менеджменту дає можливість сформувати підфункції та реалізувати способи і механізми, які відображають управління процесом, об'єктом або елементом комунікацій. Комунікаційний менеджмент ґрунтується на таких підфункціях: планування комунікацій, організування комунікацій, мотивування працівників системи комунікацій, контролювання комунікацій, регулювання комунікацій. Кожна підфункція реалізується за допомогою певного набору способів і інструментів і механізмів.

На рис.7.5.[39] показано механізм реалізації взаємозв'язків загальних функцій і конкретних способів реалізації комунікаційного менеджменту, їх місце в процесі управління системою комунікацій підприємства.

Удосконалення управління, формування ефективної системи комунікаційного менеджменту, усунення зайвих ланок, дублювання каналів комунікацій, бюрократичних перепон, подолання опору змінам можливе за рахунок досліджень взаємозв'язку підфункцій комунікаційного менеджменту.

Таблиця 7.5.

Підходи до реалізації комунікаційного менеджменту

Підходи	Сутність підходів
1	2
З погляду процесів управління комунікаційним менеджментом.	Доцільно виокремити процеси розроблення, впровадження та управління функціонуванням системи комунікацій підприємства, інформаційними підсистемами, підсистемами електронного документообігу тощо.
З погляду об'єктів управління комунікаційного менеджменту.	Загалом систему комунікацій підприємства зручно поділити на окремі підсистеми за різними об'єктами (підсистема приймання та передавання даних, підсистема зберігання даних, підсистема управління структурним підрозділом, що забезпечує функціонування системи комунікацій підприємства тощо). Такий поділ забезпечить більш якісне та вчасне управління ними.
З погляду елементів комунікаційного менеджменту.	До таких елементів можна віднести працю працівників системи комунікацій, знаряддя праці, інформацію, технологію тощо та покращити управління кожним елементом.

Основне завдання, яке властиве підфункціям комунікаційного менеджменту як видам управлінської діяльності, полягає у формуванні методів комунікаційного менеджменту, тому усі методи комунікаційного менеджменту діалектично пов'язані з підфункціями комунікаційного менеджменту. Методи комунікаційного менеджменту функціонують як цілісна система, що складається із взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів, а не як окремі та самостійні способи впливу.

Будь-які механізми комунікаційного менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, виникають за рахунок отриманих методів комунікаційного менеджменту. Методами комунікаційного менеджменту є способи і прийоми впливу керівної системи комунікацій на керовану на різних рівнях і ланках управління (система комунікацій загалом, підсистема, підрозділ тощо).

Їх класифікують за такими ознаками:

- за напрямом впливу на керований об'єкт;
- за способом врахування інтересів працівників сфери комунікацій;
- за формою впливу;
- за характером впливу.

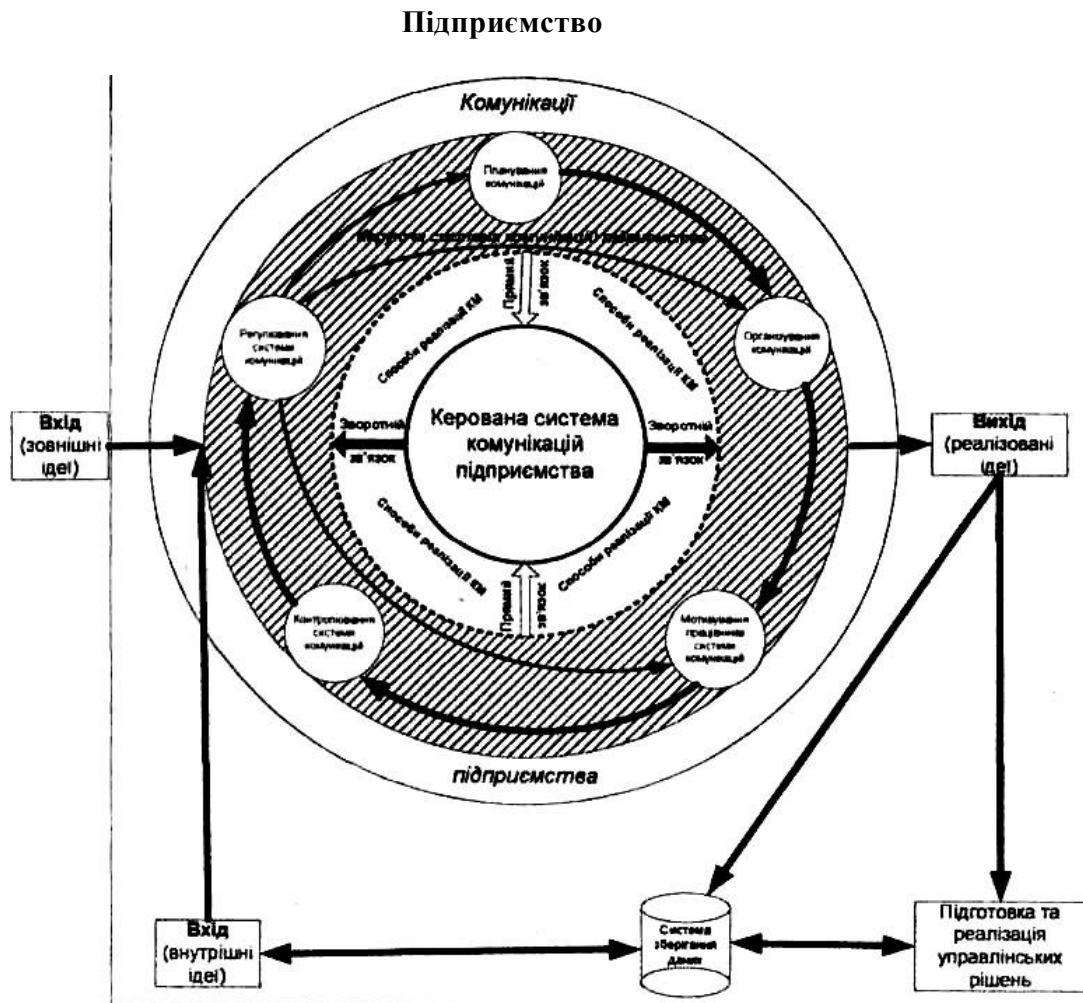


Рис.7.5. Механізм реалізації взаємозв'язків функцій комунікаційного менеджменту

Класифікацію методів комунікаційного менеджменту наведено у таблиці 7.6. [39]. Якщо узагальнити поняття “методи комунікаційного менеджменту”, то можна зробити висновок, що вони є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців сфери комунікацій підприємства з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Методи комунікаційного менеджменту завжди спрямовані на об’єкт управління (система комунікацій підприємства, підсистема, тощо).

Формалізація методів комунікаційного менеджменту сприяє їх перетворенню на управлінські рішення і дає змогу забезпечити якісний вплив методів комунікаційного менеджменту. Із керівної системи в керовану каналами прямого зв'язку надходять методи, трансформувались в управлінські рішення. При цьому здійснюється необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання комунікаційних операцій (рис.7.6..) [39].

Таблиця 7.6.

Класифікація методів комунікаційного менеджменту

Класифікаційні ознаки	Сутність
За напрямом впливу на керований об'єкт	- <i>методи прямого впливу</i> (безпосередньо впливають на керовану систему: накази, розпорядження, інструкції, положення тощо); - <i>методи непрямого впливу</i> (створюють умови для впливу на керовану систему комунікаційного менеджменту: підбір команди персоналу за різними ознаками, формування технологічного клімату тощо).
За способом врахування інтересів працівників сфери комунікацій	- <i>матеріальні методи впливу</i> (враховують майнові та фінансові інтереси працівників системи комунікацій); - <i>моральні методи впливу</i> (спрямовані на підвищення соціально-господарської активності, містять етичні норми, моральні стимули тощо); - <i>методи впливу влади</i> (скеровані на впорядкування функцій і обов'язків працівників системи КМ, регламентацію та нормування їх діяльності: штатні розписи, договори, накази, догани тощо).
За формою впливу	- <i>кількісні</i> (кошториси, калькуляції, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо); - <i>якісні</i> (вказівки, інструкції, моральні стимули тощо).
За характером впливу	- <i>економічні</i> (зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягають колективного та індивідуального задоволення потреб на всіх рівнях управління комунікаціями). Передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів комунікаційного менеджменту належать економічні плани та економічні стимули; - <i>технологічні</i> (передбачають вплив на працівників через документи, які визначають технологію комунікаційних процесів. До них належать: а) технологічні документи (різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режими роботи тощо); б) конструкторські документи (різноманітні креслення, конструкторські схеми приладів, комп'ютерів, топологічні схеми інформаційних мереж тощо); - <i>соціально-психологічні</i> (сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах системи комунікацій). До соціально-психологічних методів комунікаційного менеджменту належать соціальні плани, моральні стимули і методи формування колективів КМ і соціально-психологічного клімату в них; - <i>адміністративні</i> (охоплюють такі способи впливу, як: організаційні, розпорядчі та дисциплінарні).

Отже, основою комунікаційного менеджменту є процес, який складається з таких основних компонент [39]:

1. Реалізація підфункцій комунікаційного менеджменту у такій послідовності:
 - планування показників комунікаційної діяльності, зокрема обсягів;
 - побудова комунікаційних служб і підрозділів;

- оплата праці, мотивування та стимулювання працівників системи комунікацій;
- контролювання та регулювання комунікаційної діяльності.

2. *Формування методів комунікаційного менеджменту*, а саме:

- планів комунікаційної діяльності;
- положень про оплату та преміювання працівників служб системи комунікацій;
- технологічної документації комунікаційних процесів;
- бюджетів комунікаційних служб;
- стандартів про виконання комунікаційних операцій тощо.

3. Підготовка та реалізація управлінських рішень у сфері комунікацій: наказів, розпоряджень, усних вказівок у сфері автоматизації інформаційних процесів, створення систем зберігання даних, систем електронного документообігу та ін.

Система комунікаційного менеджменту, в структурі якої активно використовуються інфокомунікаційні технології, стає невід'ємним елементом бізнес- процесів підприємства. Рано чи пізно інфокомунікаційні технології стануть безальтернативним варіантом виконання бізнес-процесів і службових функцій персоналом підприємства. Крім того, інфокомунікаційні технології в системі комунікацій виконують найважливіше завдання консолідації всієї інформації, що циркулює в підприємстві, необхідної для підтримки управління. Всі ці найважливіші функції вимагають чіткої і продуманої організації служби управління комунікаціями підприємства.

7.2. Функції та механізми комунікативного менеджменту

Людині з давніх часів було відомо про надзвичайну важливість управлінських процесів, однак лише наприкінці XIX - на початку XX ст. почалося їх наукове вивчення і з'явилася ціла плеяда вчених, які займалися вивченням проблем управління. Сьогодні їх об'єднують в один науковий напрямок і називають «класиками менеджменту». Одним із найбільш яскравих представників цього наукового напрямку вважається талановитий французький інженер Анрі Файоль (1841 — 1925 рр.), об'єктом інтересів якого була організація в цілому, а не окремі аспекти її діяльності. За переконанням вченого, кожний із цих видів діяльності потребував відповідного управління, яке мало здійснюватися на основі таких важливих функцій, як: планування, організація, керівництво; координація, контроль .

Сучасний менеджмент в основному обмежується використанням лише чотирьох функцій (планування, організація, координація і контроль), поєднання яких із досліджуваними нами поняттям «комунікації», дозволяє зробити висновок про те, що «управляти комунікаціями» означає:

- по-перше, визначати цілі комунікації;
- по-друге, організовувати здійснення цих комунікативних дій;
- по-третє, координувати взаємодію комунікаторів;
- по-четверте, контролювати процес за результатами комунікації.

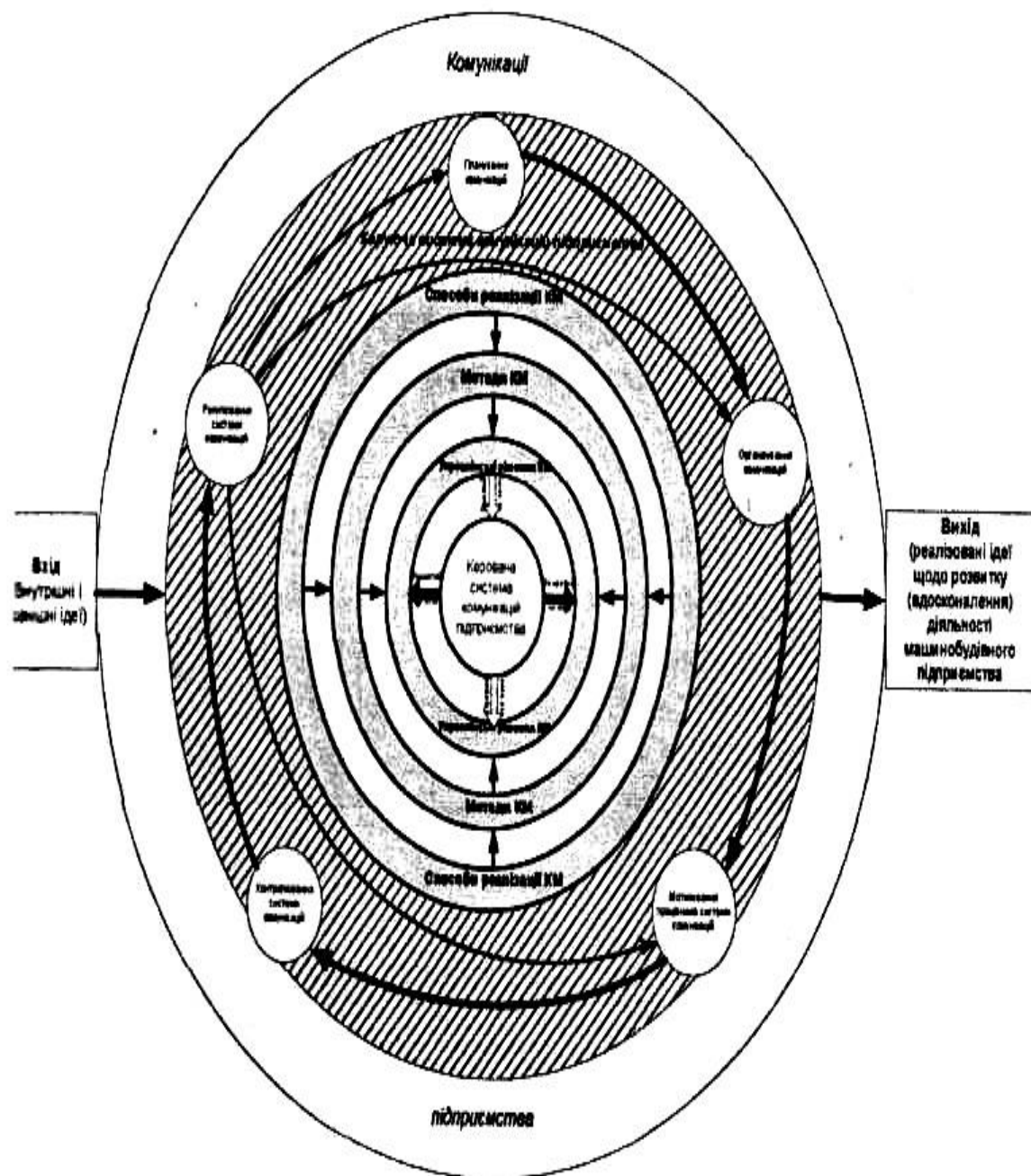


Рис. 7.6. Місце управлінських рішень в системі комунікаційного менеджменту

Сукупність вказаних управлінських процедур і операцій об'єднується у рамках поняття «комунікативний менеджмент» [4]:

комунікативний менеджмент являє собою професійну діяльність, спрямовану на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Така цілеспрямована діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур і технологій, які забезпечують

ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними спільнотами та індивідами.

Цілком очевидним є той факт, що управління комунікаціями в сучасних організаціях здійснюється у межах двох важливих підсистем. Одна із них здійснює управління зовнішніми зв'язками і відносинами організації, у тому числі їх регулювання, раціоналізацію і розвиток, а інша - виконує управлінські функції по відношенню до внутрішньоорганізаційних зв'язків, тобто координує діяльність працівників та регулює відносини, що склалися між структурними підрозділами. Існувати абсолютно автономно кожна з цих підсистем не може, тому їхня діяльність є актуальною лише в контексті співіснування у складі єдиної системи організаційного управління.

Ефективність комунікативного менеджменту проявляється у результаті якісного наповнення класичних функцій управління якісно новим змістом, а також у результаті реалізації низки спеціалізованих функцій, які обумовлені використанням нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційною активністю економічних систем.

Серед специфічних функцій комунікативного менеджменту науковці досить часто називають наступні:

інтегративну - виступає як засіб об'єднання ділових партнерів і фахівців для комунікативного процесу, генерування ідей;

інформаційну - ставить за мету передати необхідну для професійної діяльності інформацію, прокоментувати інноваційні відомості;

контактвстановлюючу - ставить за мету сформувати у ділових партнерів ціннісні орієнтації і установки, переконати їх у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії, зробити їх своїми одностайними.

Не применшуючи важливості вказаних функцій, вважаємо, що їх необхідно розглядати з точки зору двох аспектів: як такі, що мають безпосереднє відношення до організації в цілому, і як ті, що спрямовані на кожного окремого працівника (табл.7.7.). [4].

За даними табл. 7.7. можемо стверджувати, що розглянуті нами групи функцій тісно пов'язані між собою. Так, наприклад, взаємодія окремих осіб в організації здійснюється, як правило, завдяки руху інформації, але повністю до інформаційних процесів не зводиться, оскільки комунікація будується не тільки за фактом передавання і одержання інформації, але й за її особистісними оцінками та індивідуальними інтерпретаціями.

Все це вказує на те, що управління організаційними комунікаціями має бути спрямоване на забезпечення створення сприятливих комунікативних умов для підвищення ефективності діяльності будь-якої організації. Враховуючи викладене:

сучасний механізм комунікативного менеджменту можна представити у вигляді сукупності економічних і організаційних форм, структур, методів та інструментів управління, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення і здійснювати необхідний вплив на всіх етапах управління комунікаціями в організації. З метою забезпечення своєчасного якісного інформування працівників організації, а також досягнення певного рівня взаєморозуміння і співпраці з різними соціальними групами і організаціями, слід починати з виявлення інформаційних і комунікативних потреб і проблем (рис.7.7.) [4].

Як бачимо з рис.7.7. першим етапом даного механізму є оцінка організаційних комунікацій, яка передбачає збір інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Зокрема, інформація про цілі, завдання, структуру, технології і персонал організації свідчить про стан внутрішнього середовища останньої. Відповідно аналіз зовнішнього середовища дає загальне уявлення про економічну, політичну, соціально-культурну ситуацію у середовищі функціонування організації і стан її взаємозв'язку із основними контактними аудиторіями.

Таблиця 7.7.

Функції комунікативного менеджменту

Функції	Характеристика	
1	2	
Спрямовані на розвиток підприємства	Інформаційна	Передбачає інформування про результати діяльності і плани підприємства та інформаційне забезпечення менеджменту.
	Адміністративна	Передбачає управління діяльністю персоналу та окремих структурних підрозділів.
	Інтегративна	Сприяє, з одного боку, об'єднанню працівників і формуванню єдиної комунікативної культури, а з іншого, включенню підприємства до інших структур і зв'язків.
	Оцінювальна	Забезпечує зворотний зв'язок і дозволяє визначити ефективність виконання працівниками підприємства своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей.
	Регулююча	Передбачає упорядкування і налагодження нормальної діяльності підприємства і визначення пріоритетних напрямів її розвитку.
	Мотиваційна	Формує мотиваційну основу комунікативного середовища підприємства, активізує її працівників і спонукає їх діяти в потрібному напрямі.
	Ідентифікаційна	Пов'язана як з ідентичністю підприємства, так і з формуванням у працівників почуття приналежності до неї.
	Представницька	Передбачає відображення інтересів підприємства, демонстрацію її авторитетності і впливовості у діловому середовищі.
	Соціалізаційна	Забезпечує створення умов для входження нової людини в підприємство, засвоєння нею основних норм, цінностей і зразків поведінки та оволодіння новою для себе роллю.
	Емоційна	Спрямовує емоції працівників у потрібному напрямі, створює доброзичливу атмосферу в підприємстві і протидіє появі негативних настроїв у колективі

Спрямовані на розвиток персоналу	Інтерактивна	Передбачає можливість спілкування із колегами та вільного висловлювання своєї думки.
	Самореалізаційна	Пов'язана із прагненням людини реалізувати свій потенціал в підприємстві.
	Самопрезентаційна	Передбачає вербальну і невербальну демонстрацію кожним працівником власної особистості у систем внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства.
	Адаптаційна	Забезпечує пристосування потреб і цінностей працівник до вимог, що висуваються підприємством.
	Авторитарна	Пов'язана з використанням комунікації у якості основного засобу впливу на працівників підприємства.
	Конверсійна	Передбачає здатність працівника змінювати свою точку зору і ставлення до певних процесів і явищ у результаті комунікативного впливу.
	Релаксаційна	Дозволяє працівникам зняти психологічну та емоційн напругу.

У даному контексті слід звернути увагу на те, що інформаційні і комунікативні потреби будь-якої організації залежать, насамперед, від характеристик її зовнішнього середовища (невизначеності, динамічності і складності), поставлених завдань та основних характеристик (масштабів і сфери діяльності, характеру продукції, що виготовляється, а також рівня диверсифікації, позиції в галузі тощо).

Наступний етап механізму комунікативного менеджменту передбачає розробку комунікативної стратегії, що являє собою детальний план розвитку комунікацій, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації і підтримує генеральну стратегію розвитку останньої.

На етапі реалізації обраної стратегії здійснюються конкретні заходи, які передбачають постановку цілей, розподіл відповідальності і ресурсів, а також організацію і проведення контрольних заходів. При цьому слід враховувати, що в організації можуть існувати два рівні комунікативного менеджменту: стратегічний (довгостроковий) і оперативний (короткостроковий).

Зокрема, стратегічний рівень передбачає формування комунікативної стратегії, що являє собою широкомасштабну і довгострокову програму досягнення цілей організації, яка дозволить їй:

по-перше, ефективно використовувати комунікативні ресурси і створювати новий потенціал для успішної діяльності у перспективі за рахунок раціональної організації комунікативного простору;

по-друге, об'єктивно оцінювати досягнуті результати і закладати основу майбутніх стратегічних рішень.

На відміну від стратегічного, оперативний рівень комунікативного менеджменту спрямований на розробку, впровадження і актуалізацію системи корпоративних домовленостей та комунікативних стандартів, що регламентує ділові взаємини між працівниками організації на всіх ієрархічних рівнях управління як між собою, так і з зацікавленими сторонами у зовнішньому середовищі. Фактично це означає, що оперативне управління комунікаціями має бути спрямоване на вирішення завдань реалізації конкурентних переваг організації.

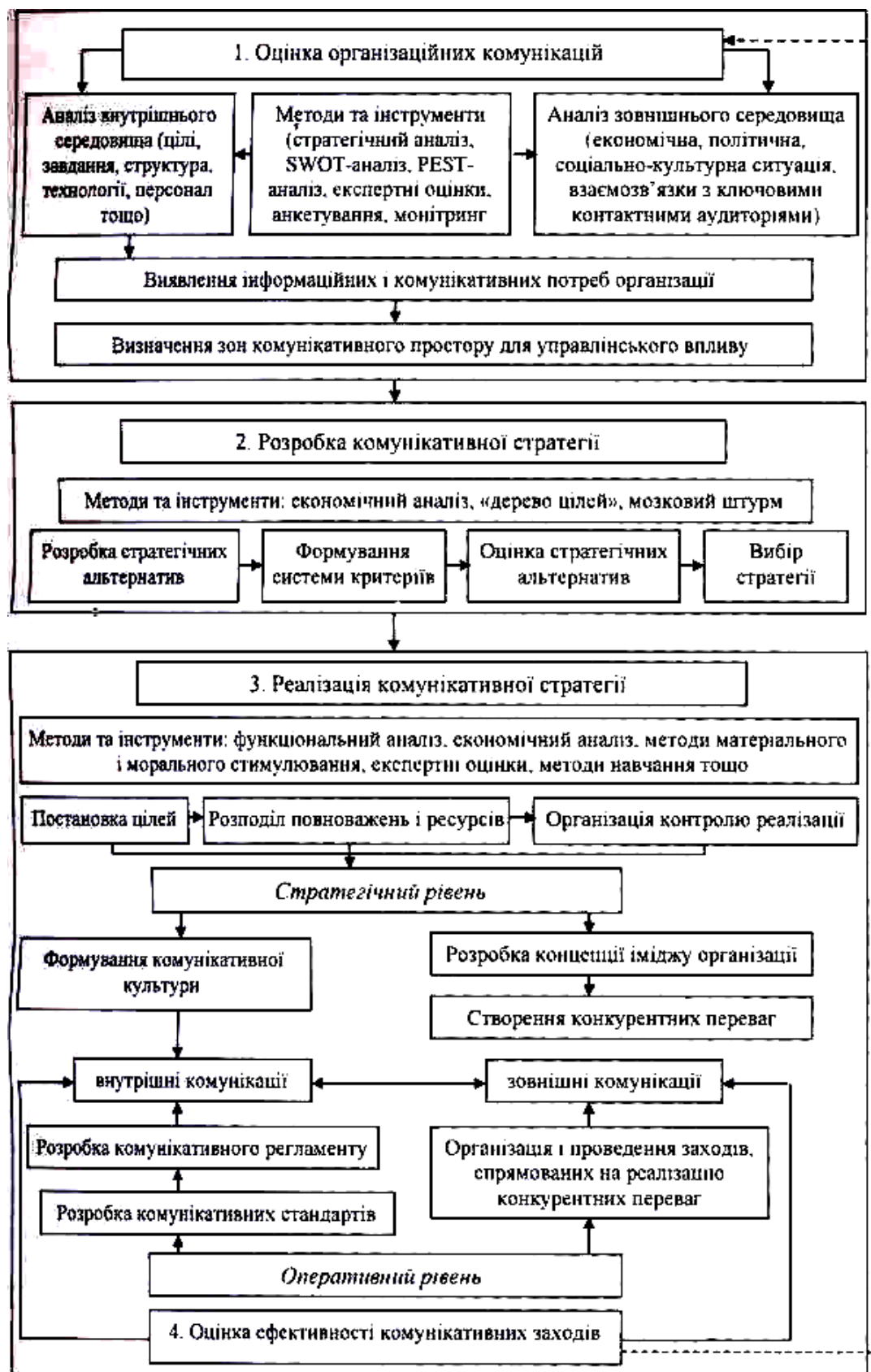


Рис. 7.7. Механізм комунікативного менеджменту в організації

Завершальним етапом механізму комунікативного менеджменту є оцінка ефективності комунікативних заходів, яка визначається комплексним ефектом від їх реалізації у рамках обраної комунікативної стратегії. Оцінку ефективності доцільно проводити за такими укрупненими блоками, як:

- структура комунікативного простору організації (рівень цілісності комунікативної системи, розподіл і швидкість проходження інформації за ієрархічними рівнями управління, можливість контролю основних потоків комунікації);
- комунікативний синергізм (взаємопов'язаність комунікативних процесів, узгодженість управлінських рішень, скоординованість внутрішньої і зовнішньої комунікативної стратегії організації);
- якість комунікацій (повнота і достовірність інформації, що передається, якість письмових комунікацій, ефективність комунікативних заходів);
- комунікативні потреби організації (рівень задоволення інформаційних і комунікативних потреб, рівень поінформованості працівників про сучасний стан справ в організації та окремих її структурних підрозділах, достатність інформації для реалізації відповідних функцій);
- комунікативне забезпечення організації (рівень забезпечення технічними засобами комунікації та володіння ними, ефективність використання каналів комунікації);
- комунікативна культура (наявність комунікативних стандартів, рівень комунікативної компетентності працівників, наявність корпоративних традицій і бажаних моделей комунікативної поведінки);
- зворотний зв'язок (рівень зацікавленості і участі персоналу у процесі управління організацією, можливість висловлювати пропозиції на різних рівнях управління, рівень зворотного зв'язку з зовнішнім середовищем).

Очевидно, що ефективна комунікативна діяльність сприяє забезпеченню організаційної ефективності. Якщо організація ефективна у сфері комунікацій, вона ефективна і у всіх інших видах діяльності. На рис. 7.8. [4] відображено модель управління розвитком організаційних комунікацій в умовах зміни параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища. Як бачимо з рис.7.8., зміни комунікативних потреб можуть бути пов'язані з організаційно-правовою формою господарювання, технологією, асортиментом продукції, зв'язками з суб'єктами зовнішнього середовища, у результаті чого змінюється і характер інформаційної взаємодії в організації, і комунікативний клімат.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про те, що необхідність управління організаційними комунікаціями об'єктивно обумовлена еволюційним розвитком сучасної економіки і визнанням ролі організаційних комунікацій як важливого чинника підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання. Організація, яка ставить перед собою масштабні комунікативні цілі, потребує розробки відповідної комунікативної політики, що передбачає не лише визначення цілей комунікації та шляхів їх досягнення, але й опрацювання змісту інформації, яка розповсюджується серед різних цільових аудиторій і планування зворотного зв'язку.

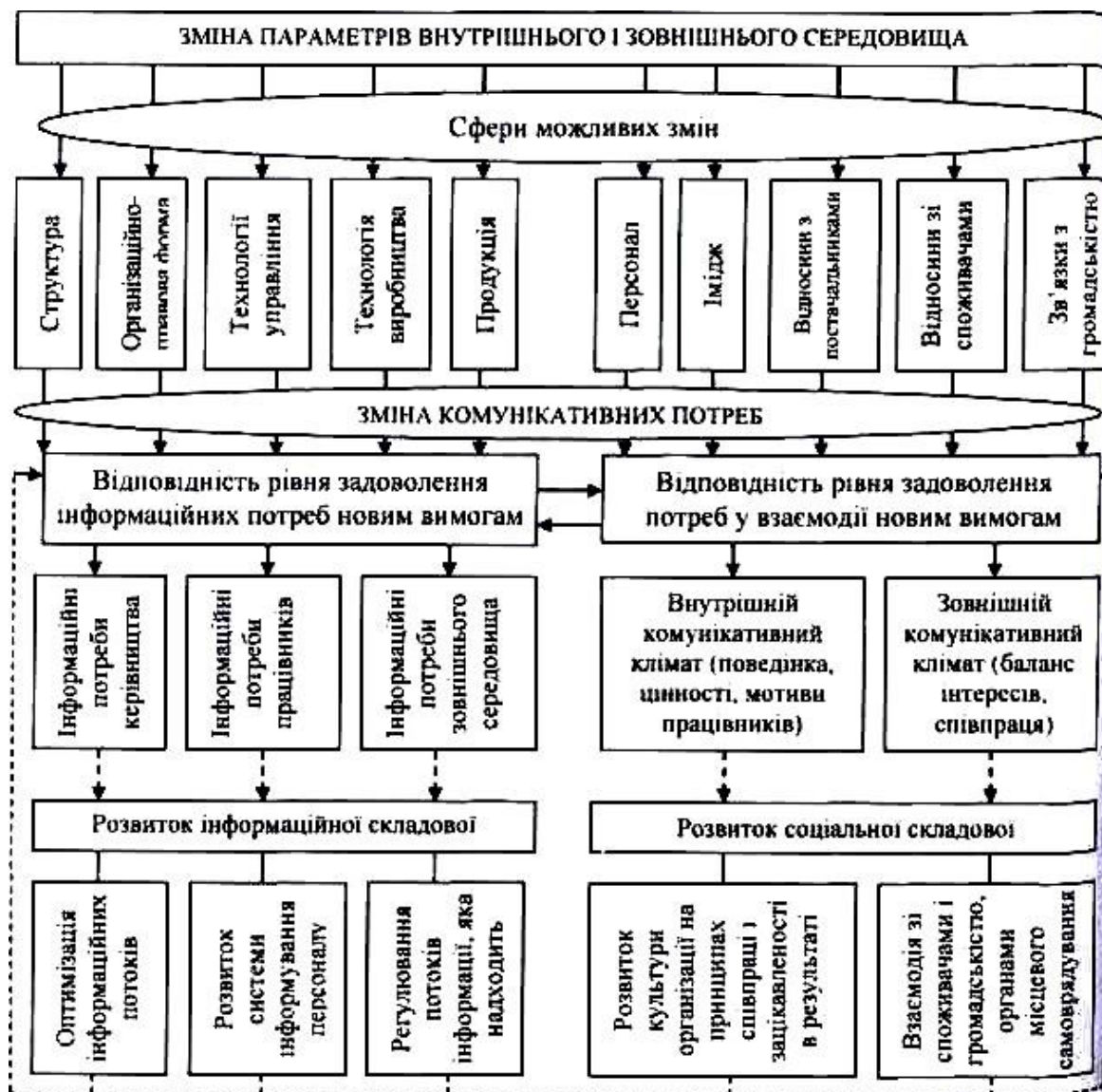


Рис. 7.8. Модель управління розвитком організаційних комунікацій

Тема 8. Маркетингові комунікації

8.1. Цілі та структура комунікацій в системі маркетингу

8.2. Принципи інтегрування маркетингових комунікацій

Ключові терміни і поняття: *маркетингові комунікації, система маркетингу, структура маркетингових комунікацій, джерела маркетингових комунікацій, реклама*

Сучасні глобальні процеси інформатизації суспільства поступово змінюють обличчя бізнесу, підштовхують компанії до нових форм і методів господарювання, визначаючи ключовим елементом інформаційного суспільства комунікацію. Відповідно знання теорії і практики широкого кола сучасних інструментів маркетингових комунікацій, методів їх використання, алгоритмів планування і виконання маркетингових комунікаційних програм і окремих проєктів є важливим завданням професійної управлінської освіти.

Маркетингові комунікації представляють частину широкої предметної області, відомої як маркетинг. Маркетинг не випадково називають «феноменом ХХ століття», підкреслюючи його здатність порахувати в цілому протилежності: дисципліна маркетингу молода, період її формування тільки наблизився до вікового рубежу, щодо часу існування практики маркетингу, то її можливо порівнювати з історією людського суспільства. Як функція бізнесу маркетинг забезпечує відповідність між ресурсним потенціалом компаній - виробників і динамікою постійних змін в запитах цільових ринків підприємств. Маркетингова орієнтація представляє довгостроковий погляд компанії на свій бізнес, який встановлює і підтримує в організації пріоритет споживачів в процесі прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління та всіх підрозділах компанії [30].

Вагомою складовою практичних знань маркетингу виступає область маркетингових комунікацій. Історичний генезис таких окремих її дисциплін, як реклама та особистий продаж, надовго випередив появу і формування самого маркетингу. Сьогодні маркетингові комунікації підприємств орієнтовані на цілі виведення нового продукту на ринок, вони підтримують попит і доносять інформацію про конкурентну позицію продукту компанії до її клієнтів та потенційних споживачів. Це відрізняє маркетингові комунікації від корпоративних комунікацій, які стосуються управління, емісії, процесів злиття і поглинання, судових процесів, тощо.

Маркетингові комунікації роблять важливий внесок в скорочення циклу продажів: вони підтримують партнерів по збуту і маркетинговому каналу в їх зусиллях щодо збору інформації про клієнтів, забезпечують залучення уваги споживачів та наступне формування їх лояльності. Також область маркетингових комунікацій включає усі види повідомлень і медіа, які організація розгортає для спілкування з своїми цільовими ринками та всіма іншими, хто зацікавлений в діяльності компанії або дії разом з нею. Маркетингові канали зв'язку фокусуються на будь-якому способі, за яким бізнес передає комерційні повідомлення ринку в цілому або обраному його сегменту, - вони набувають нових клієнтів для брендів шляхом підвищення обізнаності та заохочення майбутніх покупців, підтримують поточну клієнтську базу бренду, формують соціальні аспекти споживання.

Управлінський аспект розглядає функціонування маркетингових комунікацій в рамках маркетингової стратегії. На різних стратегічних рівнях управління підприємством використовуються різні поєднання комунікаційних каналів за різними класами маркетингових комунікаційних інструментів. По відношенню до певної компанії, маркетингові комунікації створюють як зовнішні, так і внутрішні зв'язки. Зовнішні зв'язки можуть представляти опитувальники з маркетингових досліджень, веб-сайт офісу підприємства, гарантії, річні звіти компанії і інформаційні матеріали для інвесторів. Внутрішня комунікація може бути маркетинговими матеріалами, прейску-рантами, каталогами продуктів, презентаціями особистого продажу, управлінськими комунікаціями, які націлені на певний сегмент внутрішніх споживачів компанії.

Сучасна теорія і практика бізнесу постійно звертається до області маркетингових

комунікацій, поглиблюючи знання відносно різних її категорій, які швидко розвиваються і формують нові методи та інструменти маркетингової практики. Оскільки елементи маркетингової комунікації мають величезний вплив на масові аудиторії, вони регулюються державними правовими актами в інтересах і суспільства, і кожного споживача.

8.1. Цілі та структура комунікацій в системі маркетингу

Цілі маркетингових комунікацій. Маркетингові комунікації функціонують в системі маркетингу, представляючи всі типи зв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Маркетингові комунікації зв'язують підприємство з всіма, хто є зацікавленим в діяльності компанії або діє разом з нею: клієнтами, партнерами по бізнесу та іншими складовими широкого кола контактних аудиторій сучасних комерційних і некомерційних організацій (рис. 8.1.) [30].

Систему маркетингу утворює мережа окремих осіб, груп і/або організацій, які прямо або побічно пов'язані послідовною або спільною участю в економічних обмінах, за рахунок чого спільно і/або колективно створюється споживча цінність різноманітних ринкових пропозицій, які компанії створюють у відповідь на зміни в динаміки запитів споживачів або передбачаючи їх майбутні потреби.

Використовуючи поняття «система» в даному розділі ми будемо розуміти деяку цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого. Застосування системного підходу дозволяє уникнути ситуацій, коли рішення в одній області маркетингового управління перетворюється в проблему для іншої.

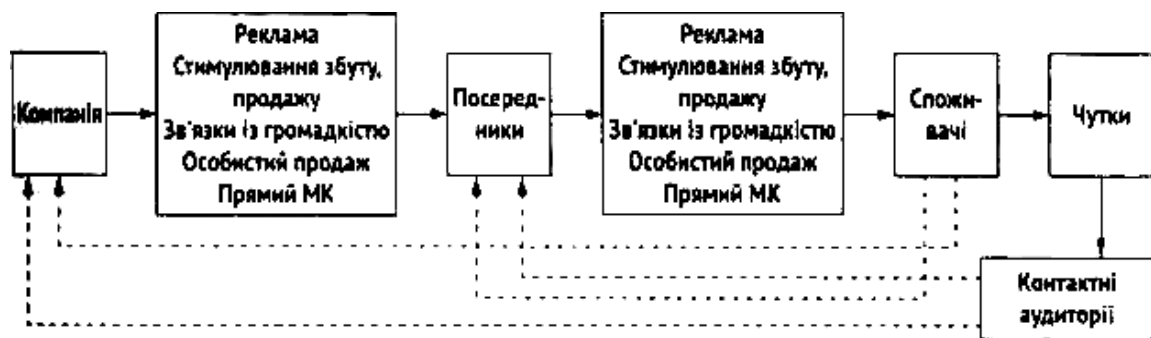


Рис. 8.1. Адреси маркетингових комунікацій

В системі маркетингу компанії маркетингові комунікації є елементом, з яким пов'язано розробка та доставка клієнтам компанії певного рівня цінності, яка створюється в процесах виходу компанії на ринок. Кожна маркетингова система має власну мережу маркетингових комунікацій, яка формується і створюється для досягнення маркетингових цілей організації.

Маркетинг представляє сферу розробки і управління всіма процесами в організації, які необхідні для визначення, створення та передачі цінності її клієнтам. Цінність є функцією якості, яка в свою чергу складається з економічних, функціональних і психологічних вигод, які створюють своїм клієнтам компанії на ринку певного продукту. Цінність розглядається як співвідношення між перевагами, які споживач отримує в результаті придбання і використання об'єкта купівлі та витратами на його придбання, використання та утилізацію. Рівень споживчої цінності є обґрунтуванням для вибору об'єкта купівлі.

Маркетингові комунікації фокусуються на будь-якому способі зв'язку, за яким бізнес передає комерційну інформацію, - всі повідомлення і медіа, які компанії розгортають з метою переконати споживачів зробити покупку та сформувати певну купівельну поведінку. Відповідно важливі цілі маркетингових комунікацій реалізуються в сфері купівельної поведінки споживачів, маркетингові комунікації покликані формувати певні установки

(відношення) до певного об'єкту купівлі або компанії. Під впливом маркетингових комунікацій майбутні покупці набувають нові знання відповідно певної категорії продуктів, окремих брендів та нових для ринку продуктів. Ефективна комунікаційна політика може вплинути на відношення споживачів до процесу купівлі, надати знання про додаткові послуги та засоби стимулювання збуту.

Концепція (ідея) маркетингу стверджує, що досягнення цілей організації залежить від її можливості встановити потреби (які не змінні за часом, змінюються лише технології їх задоволення) обраних для бізнес- діяльності груп споживачів (цільових ринків компанії) і відповідати змінам в запитах обраних груп ефективніше і результативніше (забезпечити більшу цінність), ніж це роблять конкуренти.

Синонімом практичної реалізації концепції маркетингу є термін «ринкова орієнтація». Фахівці з маркетингу несуть відповідальність за збереження ринкової орієнтації бізнесу, встановлення і підтримку пріоритету позицій споживачів в процесі прийняття управлінських рішень, - таким чином досягається конгруентність ресурсів підприємства динаміки змін в запитах споживачів. Практична реалізації концепції маркетингу пов'язана з проблемою орієнтації всіх бізнес процесів організації на задоволення запитів її клієнтів Як функція бізнесу маркетинг має ряд особливостей, що відрізняють його від інших функцій підприємства, - маркетинг, з одного боку, представляє підприємство на ринку, використовуючи комерційну і пропагандистську інформацію, але, в той же час, маркетинг представляє ринок іншим підрозділам підприємства через внутрішні по відношенню до організації канали комунікації. Відповідно маркетингові комунікації створюють різноманітні зовнішні і внутрішні зв'язки Зовнішні зв'язки маркетингових комунікацій можуть представляти опитувальники з маркетингових досліджень, веб-сайт офісу підприємства, гарантії, річні звіти компанії і інформаційні матеріали для інвесторів та багато інших комунікаційних каналів.

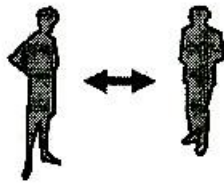
Внутрішні комунікаційні зв'язки представляють різні маркетингові матеріали, прейскуранти, каталоги продуктів, презентації особистого продажу, які націлені на певний сегмент внутрішніх споживачів компанії. Цілі маркетингових комунікацій в рамках внутрішнього маркетингу, спрямовані на контактний персонал фірми і призначені для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли створенню функціональної якості обслуговування клієнтів організації.

Теоретичні положення внутрішнього маркетингу та управлінні процесами надання послуг представляє «Скандинавська школа послуг» (Nordic School of Services). Відповідно принципам внутрішнього маркетингу, взаємодія компанії зі своїми працівниками спирається на ті ж методи, що і взаємини між компанією та її клієнтами. Іншими словами, персонал повинен бути усвідомлено мотивований на задані менеджментом якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів. Компанія виступає в якості продавця, який висуває свій «продукт» - певну посаду, в яку входять конкретні права і обов'язки. Співробітник «купує» цей товар за свій час і докладені зусилля, виражені через трудову діяльність. Ціллю комунікацій внутрішнього маркетингу є формування клієнт орієнтованої поведінки працівників і, як наслідок, збільшення продуктивності праці на виробництві[30].

Маркетингові комунікації дозволяють організації визначити умови, в яких вона працює на певному товарному ринку та власне місце в ланцюжку нарахування цінності. *Модель ланцюга цінності* розроблена професором кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу Майклом Юджином Портером на міркуваннях про те, що будь- який продукт купується на ринку лише тому, що він володіє деякою цінністю, за яку покупець готовий заплатити запитувану ціну.

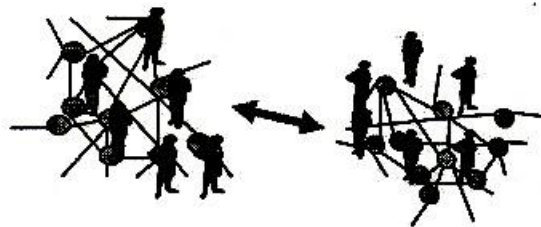
Ланцюг цінності відображає набір пов'язаних між собою напрямів діяльності та функцій, які виконуються всередині компанії. Аналіз ланцюга цінності виявляє основні та допоміжні види діяльності, які створюють цінність для споживачів, а також є засобом для стратегічної оцінки зв'язків між видами діяльності, які здійснюються всередині фірми і за її межами .

Маркетинг «один на один»



- Ідентифікація клієнта;
- Диференціація клієнта;
- Взаємодія учасників обміну;
- Виробництво на замовлення;
- Вивчення взаємовідносин

Маркетинг «багато до багатьох»



- Ідентифікація цільової мережі взаємовідносин;
- Диференціація цільових взаємовідносин;
- Взаємодія з членами мережі;
- Виробництво на замовлення;
- Вивчення мереж.

Рис. 8.2. Взаємодії одного постачальника з одним клієнтом і мережа постачальників, яка взаємодіє з мережею клієнтів

Маркетингові комунікації, які виконують підтримку партнерів по збуту і маркетинговому каналу вносять значний вклад в створення взаємовигідних стосунків між компанією та всіма зацікавленими в бізнесі сторонами, які так чи інакше беруть участь в діяльності компанії. Урахування впливу інших суб'єктів (постачальників, дистриб'юторів, конкурентів) на формування цінності продукту компаній логічно трансформує концепцію ланцюжка цінності в інтеграційний процес групи підприємств, що функціонують на релевантному ринку (певному сегменті). Виникає нове поняття - *мережа взаємодії* (рис.8.2.) [30].

Мережа функціонує для створення цінності і є в першу чергу візуальним представленням моделей обміну між учасниками, який відображає як традиційні бізнес транзакції, так і нематеріальний обмін.

Роль маркетингу в світлі взаємовідношень визначається як інвестиційний процес, цілі маркетингових комунікацій спрямовані на розвиток і підтримку необхідної для взаємовигідних і довгострокових відносин ринкової поведінки виробників і споживачів. Таким чином цілі маркетингових комунікацій в мережі виходять за традиційну область, яка включає тільки усі види повідомлень і медіа, які компанії розгортають для спілкування з своїми цільовими ринками. При взаємодії «багато до багатьох» з'являється широке коло зв'язків з усіма, хто зацікавлений в діяльності компанії або дії разом з нею.

Метою створення і функціонування маркетингових комунікацій мережі взаємовідносин є підвищення споживацької цінності ринкових пропозицій виробників, які входять до мережі. Створення цінності в мережі має ціллю задоволення потреб кінцевого споживача. Мережеві взаємостосунки можливо визначати як нематеріальні активи підприємства - продавця, оскільки вони забезпечують всім учасникам доступ до ресурсів, які покупці готові обміняти на представлені компаніями продукти.

На рівні корпоративної стратегії маркетинг визначає політику підприємства відносно створення довгострокової стійкої позиції компанії з урахуванням проблем і можливостей, які пропонує конкурентне середовище та ситуації і події зовнішнього середовища бізнесу. Цілі маркетингових комунікацій спрямовані на двосторонній інформаційний зв'язок підприємства з різними аудиторіями.

За визначенням засновника *концепції стейкхолдерів* професора Вірджинського

університету Е. Фрімена, зацікавлені сторони компанії - це будь - які індивідууми, групи або організації, які надають істотний вплив на прийнятті фірмою рішення та / або знаходяться під вплив цих рішень. Відповідно до теорії стейкхолдерів: компанія - це не тільки економічна цілісність та інструмент для отримання прибутку, вона є елементом того середовища, в якому вона діє, а також системою, яка впливає і сама зазнає впливу свого оточення: місцевих громад, споживачів, постачальників, громадських організацій, а також персоналу, інвесторів і акціонерів [30].

Згідно Фрімену, бізнес має моральну відповідальність перед широким колом зацікавлених сторін, між якими він окреслює найбільш впливову «велику п'ятірку»: акціонерів, персонал, постачальників, споживачів, а також місцеві співтовариства, в рамках яких здійснюється діяльність того або іншого підприємства.

Ранжування пріоритетів впливу стейкхолдерів передбачає, що високо пріоритетні стейкхолдери мають на бізнес більш суттєвий економічний і політичний вплив. Крім всього пріоритет - це питання стратегічного вибору, оскільки певні групи стейкхолдерів діють в інтересах певних кіл. Практичне застосування теорії стейкхолдерів пов'язане зі створенням інтерактивних зв'язків маркетингових комунікацій підприємства не тільки з клієнтами, а зі всіма, хто діє разом з компанією або виявляє зацікавленість в її діяльності.

Важливий вклад маркетингові комунікації вносять в скорочення циклу продажів: вони підтримують партнерів по збуту і маркетинговому каналу в їх зусиллях по збору інформації про клієнтів, забезпечують залучення їх уваги та подальше формування їх лояльності. Також область маркетингових комунікацій включає усі види повідомлень і медіа, які організація розгортає для спілкування з своїми цільовими ринками та всіма, хто зацікавлений в діяльності компанії або дії разом з компанією.

Маркетингові комунікації, орієнтовані на цілі виведення нового продукту на ринок, функціонують в рамках *маркетингової стратегії*. Вони підтримують попит і доносять інформацію про конкурентну позицію продукту компанії до її клієнтів та потенційних споживачів, їх роль - підтримати маркетинговий план і допомогти цільовій аудиторії зрозуміти і повірити в переваги даного продавця над його конкурентами.

Досягнення комунікаційних цілей лежить в сфері психології споживачів, - всі маркетингові комунікації покликані формувати певні установки (відношення), які сприяють досягненню маркетингових цілей корпоративного рівня. З погляду задоволення потреб споживачів та зацікавлених сторін, визначає діяльність компанії *місія компанії*. На рівні стратегічних цілей компанії - місія компанії трансформується в набір задач (підцілей) певного періоду розвитку компанії.

Як приклад, розглянемо модель місії, розробником якої є компанія Ashridge Strategic Management Centre, за моделлю місія повинна містити чотири елемента, які тісно пов'язані, резонуючи між собою: намір, стратегія, цінності, принципи та поведінкові стандарти [30].

Елемент місії «Намір» розглядається за наступними трьома категоріями:

- на благо акціонерів (перспектива акціонерної вартості);
- на благо зацікавлених сторін (перспектива вартості з точки зору зацікавлених сторін);
- на благо вищого ідеалу, окрім задоволення потреби зацікавлених сторін.

Елемент «Стратегія» визначає логіку комерційної діяльності компанії. Стратегія з'єднує мету з комерційною, раціональною поведінкою.

Елемент «Цінності» представляє переконання і моральні принципи, що лежать в основі культури компанії. Цінності надають сенс нормам і стандартам поведінки в компанії. Вони є факторами мотивації до дій в інтересах цілі компанії. Вони здатні забезпечити раціональне пояснення поведінки, що має таку ж силу, як і стратегія.

Елемент місії «Принципи та поведінкові стандарти» представляє орієнтири, що сприяють прийняттю рішень в повсякденній діяльності компанії.

Загалом *цілі маркетингових комунікацій* утворюють складну ієрархічну систему, головна роль в ній належить таким вище зазначеним цілям, як формування попиту, стимулювання збуту, підтримка партнерів по збуту.

Підлеглі цілі можуть стосуватися:

- ^ інформування про існування комунікатора, про продукт виробника, рівень його якості і т.п.;
- ^ актуалізації потреб споживачів;
- ^ підтримки доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією і її трудовим колективом, бізнес-партнерами;
- ^ сформування сприятливого образу (іміджу) організації;
- ^ інформування громадськості про діяльність організації;
- ^ залучення уваги бажаних аудиторій до діяльності організації;
- ^ надання інформації про нові товари, що пропонуються ринку;
- ^ формування у покупця прихильності до торгової марки;
- ^ переконання в необхідності зробити покупку;
- ^ стимулювання купівлі;
- ^ нагадування про компанію та її ринкові пропозиції та інші.

Як правило, процес функціонування системи загалом обумовлений не стільки властивостями її окремих елементів, скільки властивостями самої структури. Структуризація є принципом системного підходу, який разом з іншими дозволяє аналізувати елементи системи та встановити їх взаємозв'язки [30].

Структуризація системи (system structurization) є етапом системного аналізу, зміст якого (етапу) полягає в тому, що вся сукупність об'єктів і процесів, що мають відношення до поставленої мети, перш за все поділяється на систему, яка досліджується, та зовнішнє середовище. Після такого поділу виділяються окремі складові частини - як підсистеми і елементи досліджуваної системи, а можливі зовнішні впливи подаються у вигляді сукупності елементарних впливів.

Підходи до опису складових елементів структури маркетингових комунікацій не є «одним голосом». Для не фахівців з маркетингу маркетингова комунікація насамперед є рекламою.

Рекламне повідомлення передається через різні засоби масової інформації, включаючи традиційні медіа, такі як газети, журнали, телебачення, радіо, зовнішня реклама або пряма пошта; та нові медіа, такі як блог, соціальні медіа, веб-сайт або різноманітні текстові повідомлення.

Активно використовують рекламу як комерційні, так і некомерційні організації, до яких належать політичні партії, групи інтересів, релігійні організації та державні установи. Реклама може допомогти запевнити працівників або акціонерів, що компанія є життєздатною або успішною.

В науковій літературі поширеним описом елементів системи маркетингових комунікацій є термін «комплекс просування» або за версією розповсюдженою в Закордонній Літературі, - «Рекламний Мікс» (Marketing Communication Mix).

Загалом *реklamний мікс* представляє доступний організаціям набір інструментів для чіткого і послідовного надання інформації цільовим аудиторіям про представлений ринку продукт, пов'язані з ними послуги та міста їх продажу. Інструменти комплексу просування розрізняють на групи за видами, кожен з яких використовує свої специфічні прийоми.

Традиційний підхід до визначення елементів (видів) рекламного міксу розрізняє:

- рекламу;
- зв'язки з громадськістю;
- особистий продаж;
- симулювання збуту.

Інструменти маркетингових комунікацій, які пов'язані з визначеними елементами рекламного міксу, відповідають за залучення уваги потенційного партнера по угоді до пропонованого продукту, вони впливають на почуття і забезпечують формування переваг по відношенню до продукту.

Окрему групу складають різноманітні інструменти стимулювання збуту, які є

інструментами просування в прямому сенсі, - вони підштовхують споживачів до купівлі (стимулюють попит).

Можливості та обмеження кожного з елементів *комплексу просування* більш ніж 5000 продуктів промислових підприємств, наведені в табл. 8.1.[30] Результати аналізу вказують на те, що елементи комплексу просування не є взаємозамінними, кожен з них характеризується певними перевагами та недоліками, які виявляються в конкретній ситуації застосування.

Таблиця 8.1.

**Порівняльна бальна оцінка результатів маркетингового впливу
на аудиторію за видами комунікаційних інструментів**

Показник	Реклама мас-медіа	Особистий продаж	Зв'язки громадсь- кістю	Стимулю- вання збуту
Можливість забезпечити збереження інформації в пам'яті потенційного покупця	4	5	3	4
Розмір аудиторії, яку може охопити одна комунікаційна кампанія	4	1	5	2
Вартість одного контакту з потенційним покупцем	4	1	5	2
Ступінь контролю за зворотною реакцією покупця	3	5	1	4
Здатність швидко реагувати на запити покупців	2	5	1	4
Вибір необхідного моменту для повідомлення	4	5	2	3
Повторний контакт з покупцем	5	2	4	4
Час, необхідний для з'ясування відповідної реакції покупця	3	5	1	3
Переконливість повідомлення	3	4	5	4
Отримання замовлення, укладення угоди	2	5	1	4
Разом балів	34	38	28	32

8.2. Принципи інтегрування маркетингових комунікацій

Сучасна ідея інтегрування маркетингових комунікацій виходить із необхідності оцінки стратегічної ролі кожного окремого напрямку (реклами, стимулювання збуту, PR та інші) і пошуку принципів їх оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх

окремих звернень.

Інтеграція представляє процес, в результаті якого розрізнені частини, що мають деякі подібні риси, об'єднуються в єдине ціле.

Всі об'єкти, які належать до маркетингових комунікацій, як правило, мають базисні елементи для встановлення взаємодії.

Базис встановлення взаємодії між різними елементами комунікації складають [30]:

- *процеси переконання та інформування споживачів*: маркетингові комунікації спрямовані на те, щоб надати цільовій аудиторії певну інформацію або ж переконати її змінити своє ставлення або поведінку;

- *стратегічні цілі маркетингових відносин*;

- *місця передбачуваних контактів*: для успішної роботи на ринку компанія повинна доставляти свої маркетингові звернення в будь-які місця, де можливий контакт цільової аудиторії з її торговою маркою; для успішної реалізації останньої необхідно, щоб маркетингове звернення в кожному місці контакту працювало на те, щоб переконати покупця в достоїнствах пропонованого товару;

- *учасників маркетингового процесу*: адресами маркетингових комунікацій є не тільки потенційні споживачі, учасником маркетингового процесу називається будь-яка особа, яка сприяє успіху компанії або просуванню її товарів, до учасників маркетингового процесу можуть бути віднесені співробітники фірми, продавці її продукції, постачальники, жителі територій, на яких виробляються і реалізуються товари, засоби масової інформації, органи державного регулювання комерційної діяльності, а також покупці;

- *маркетингові комунікаційні звернення*: для поширення маркетингових звернень можуть бути використані різні види комунікацій.

Процес взаємодії може здійснюватися як за допомогою заздалегідь розробленої програми маркетингових комунікацій, так і за допомогою незапланованого використання елементів маркетингу-мікс і інших способів встановлення контакту зі споживачем.

Для досягнення контакту зі споживачами, компанії можуть використовувати як заплановані, так і незаплановані маркетингові звернення (табл. 8.2.) [30].

Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (IMC) - аббревіатура від (англ. Integrated Marketing Communication). IMC представляє сучасну ідею взаємозв'язку і взаємодоповнюваності всіх елементів системи маркетингових комунікацій, яка забезпечує досягнення цілей комунікацій певної компанії.

Згідно цієї *концепції інтегрованих маркетингових комунікацій*, компанії координують роботу різних каналів комунікації з метою сформулювати чітке, послідовне і переконливе сприйняття як компанії, так і її різних пропозицій ринку.

Інтегровані маркетингові комунікації є ідеєю, яка пов'язана з доданою вартістю, що забезпечується загальним планом, в якому оцінюється стратегічна роль кожного елементу системи маркетингових комунікацій для створення ясності, узгодженості та максимізації ефектів комунікаційного впливу.

Зв'язування разом покращує результати комунікаційного зв'язку підприємства, оскільки воно використовує переваги кожного каналу, які в сукупності створюють більш чіткий і більш широкий вплив, ніж у випадках, коли кожен комунікаційний інструмент використовується індивідуально.

Переваги інтегрованих маркетингових комунікацій [30]:

- єдність управління кампанією з просування продукту;
- єдність планування комунікаційної кампанії;
- єдність фінансування кампанії

Таблиця 8.2.

Заплановані і незаплановані звернення маркетингових комунікацій

Джерела маркетингових звернень	
Запланованих	Не запланованих
Реклама; Стимулювання збуту; Взаємовідношення з громадськістю; Прямий маркетинг; Особисті продажі; Використання спеціальних засобів у місцях продажу; Упаковка; Сувеніри; Спонсорство; Ліцензування; Сервісне обслуговування	Поведінка обслуговуючого персоналу; Обладнання місць продажу; Транспортні засоби; Реакція фірми на звернення клієнтів; Кризовий менеджмент; Розслідування, що проводять ппрводять журналісти або державні органи.
Відповідно до обставин, маркетинг-мікс може бути джерелом як запланованих так і незапланованих звернень	

. Дії з інтеграції системи елементів маркетингових комунікацій мають наслідком:

- підвищення ефективності комунікацій;
- постійне підтвердження цінності бренду;
- зростання ефективності впливу кожної складової програми маркетингових комунікацій;
- узгодженість впливу на цільову аудиторію всіх складових програми маркетингових комунікацій.

Перехід до інтегрованих маркетингових комунікацій обумовлено низкою факторів, таких як:

- еволюція від масового до мікрорекламування;
- фрагментація споживчих ринків і аудиторій масової комунікації;
- розширення використання рекламних акцій і зв'язків з громадськістю;
- поширення нових медіа, Інтернет і інших цифрових та безпроводних пристрів;
- швидке зростання і розвиток маркетингу баз даних.

Результат комплексного застосування засобів комунікації відрізняється від простого додавання ефектів застосування кожного засобу окремо. Посилюючий ефект, який створює інтегрування маркетингових комунікацій, є ефектом синергії. Він дозволяє досягти значно більшої ефективності, ніж використання неузгоджених окремих видів маркетингових комунікацій. У підсумку такий підхід виявляється значно дешевше традиційного.

Чотири координати маркетингового планування представлені співавтором концепції інтегрованих маркетингових комунікацій професором колумбійського університету Робертом Лаутерборном в моделі «4C's» - аббревіатура, яка представляє певні фактори споживача, визначаючи саме його відправною точкою планування комунікації [30]:

- Споживча цінність (*Customer value*);

- Витрати споживача (*Customer costs*)
- Доступність продукту (*Customer convenience*);
- Інформованість споживача, або комунікації (*Customer communication*).

Використання модель «4C's» передбачає:

- знання запитів і потреб споживачів; компанії не можуть продавати все, що вони забажають зробити;

- розуміння реальних витрат споживача для задоволення їх запитів і потреб, - гроші тільки одна частина вартості;

- знання про сучасні процеси купівлі: людям більше не потрібно нікуди ходити в епоху каталогів, кредитних карт та Інтернету.

Інтеграція комунікацій може здійснюватися як на стратегічному, так і тактичному рівнях маркетингових стратегій підприємств.

З процесом інтегрування рекламного міксу (операційний рівень) пов'язано термін “TTL-комунікація” (від англійського *Through-The-Line*) - це рекламний термін, що зв'язує два підходи до сегментації каналів комунікацій: традиційний, з розділом усіх витрат на просування на ATL і BTL, і інтегрований, який зрівнює в правах всі інструменти просування (рис. 8.3.) [30].

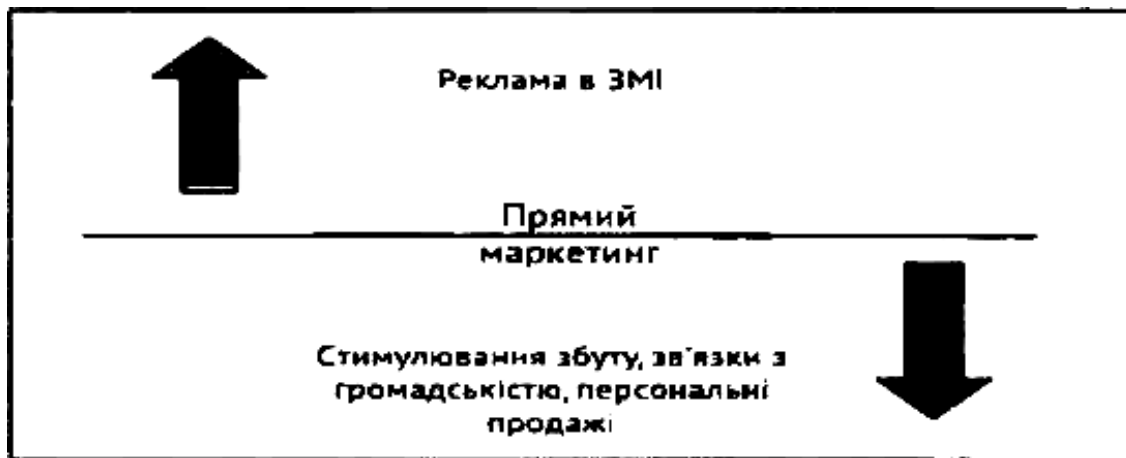


Рис. 8.3. Розподіл TTL-комунікацій: зверху лінії ATL , нижче лінії BTL

ATL (*Above The Line*) - аббревіатура, яка відноситься до реклами, через ЗМІ та до засобів зовнішньої реклами та інформацією поліграфічної реклами. Рекламні матеріали працюють на інформування, впізнавання, нагадування, формування іміджу, тобто хоча реклама і «пряма», але комунікативний канал з потенційним споживачем виходить опосередкований і без зворотного зв'язку. ATL реклами використовують прямі засоби зв'язку, найчастіше поштою та електронною поштою, часто з використанням точно орієнтованого списку імен для забезпечення максимальної кількості відповідей.

BTL (*Below The Line*) - немає точного визначення, які інструменти маркетингових комунікацій залишаються за межею. До заходів BTL включають стимулювання збуту серед торговельних посередників та споживачів, прямий маркетинг, special events, POS-матеріали. Традиційними є такі заходи, як:

- демонстрації і дегустації продуктів (*sampling*);
- масові заходи (*events*: презентації, семінари, прес-конференції, вечірки і т.п.);
- лотереї, конкурси;
- стимулювання продажу (*sales promotion*);
- спонсорство;

- сувенірну продукцію;
- пабліситі/PR;
- дизайн упаковки;
- мерчандайзинг (оформлення місця продажу товарів);
- рекламу в інтерактивних засобах комунікації;
- використання нетрадиційних рекламних носіїв і практично будь-які дії, що сприяють просуванню продукту на ринок.

Діяльність BTL більш орієнтована і спрямована на конкретні групи клієнтів, створюються з урахуванням демографічних та психографічних особливостей окремих сегментів клієнтів. Така комунікація є високо персоніфікованою, результати кампанії можна легко відстежити. Показники ROI також вищі. Крім того, кампанії можуть бути розроблені для різних підгруп споживачів у межах одного сегменту:

- механізми стимулювання продажів (sales promotion);
- стимулювання споживачів (consumer promotion);
- стимулювання торгівлі (trade promotion).

Стратегіями BTL комунікацій більш зручно управляти: віддачу від цих дій можна напряму відстежити і можуть бути зроблені кроки для підвищення ROI.

В цілому стратегія інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає вирішення трьох питань:

- Інтеграція вибору: як найбільш ефективно поєднувати засоби маркетингових комунікацій для досягнення комунікаційних цілей?;
- Інтеграція позиціонування: яким чином кожен з видів маркетингових комунікацій, які пов'язані з просуванням комунікаційного звернення, можуть бути узгоджені з позиціонуванням бренду компанії з точки зору посилення ефектів взаємодії?;
- Інтеграція плану-графіку: в яких точках маркетингових каналів комунікативні повідомлення досягають покупців і, можливо, збільшують швидкість прийняття рішень на користь певної торгової марки» (рис. 8.4.) [30].

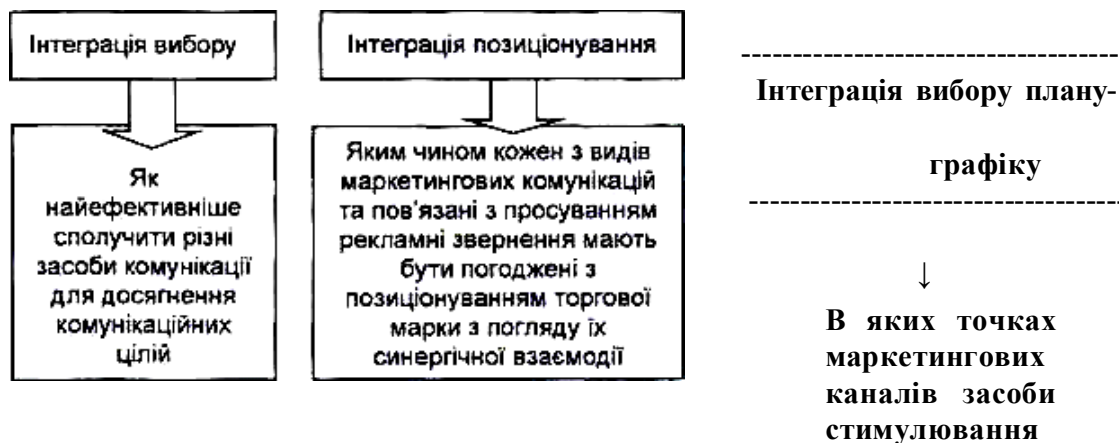


Рис. 8.4. Питання стратегій інтегрування маркетингових комунікацій

Базисом для виконання інтеграційних стратегій є знання і практика застосовування системних принципів:

- *Синергізм* - за умов єдиного позиціонування в межах кожного цільового сегменту інструменти комунікації посилюють дію один одного;
- *Відкритість* - горизонтальна комунікація з різними партнерами робить бізнес більш стійким, тому необхідно бути відкритим до співпраці;
- *Оперативність* - готовність використовувати для стратегічних комунікацій як спеціально ініційовані події, так і такі, що виникають мимоволі;
- *Персоналізація* - побудова персональних відносин з кожним окремим клієнтом.

Інформаційною подією може виявитися будь яка правильно оформлена інформація, що є приводом для створення інтегрованих маркетингових комунікацій.

Останній в переліку принцип вимагає для його втілення в практику маркетингової політики комунікацій розробки спеціальних проектів та певного технічного оснащення в рамках CRM-програм (*Customer Relationship Management*)- система управління взаємовідносинами з клієнтами є моделлю взаємодії, яка визначає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продаж та обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, збереження та аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії.

Основні принципи використання CRM систем [30]:

- наявність єдиного сховища інформації, куди збираються відомості про взаємодію з клієнтами;

- використання багатьох каналів взаємодії: обслуговування на точках продажу, телефонні дзвінки, електронна пошта, заходи, зустрічі, реєстраційні форми на веб-сайтах, рекламні посилання, чати, соціальні мережі;

- аналіз зібраної інформації про клієнтів і підготовка даних для прийняття відповідних рішень - наприклад, сегментація клієнтів на основі їх значущості для компанії, потенційних відгуків на ті чи інші промоакції, даних прогнозування потреб в тих чи інших продуктах компанії;

- при взаємодії з клієнтом співробітнику компанії доступна вся необхідна інформація про взаємини з цим клієнтом і рішення приймається на основі цієї інформації (інформація про рішення, у свою чергу, теж зберігається).

Розрізняють різні аспекти інтегрування маркетингових комунікацій (ІМК) та відповідні їм типи інтеграції [30]:

Функціональна інтеграція: відноситься до здатності різних типів інструментів маркетингових комунікацій доповнювати один одного. Кожна з окремих комунікаційних дисциплін має свої сильні і слабкі сторони. Наприклад, пряма реклама дуже ефективна для забезпечення впізнавання бренду, але набагато менш ефективна при перетворенні інформації в фактичні показники продажу. В ретельно спланованій та інтегрованої комунікаційної програмі повідомлення переміщують клієнта через різні етапи ухвалення рішення про покупку - від актуалізації проблеми до етапу покупки, включаючи і післякупівельні дії.

Інтеграція повідомлень: є інтеграцією зображень або інтеграцією творчості. Все, що пов'язано з кампанією ІМК, має бути схоже на «зовнішній вигляд», незалежно від середовища або інструменту. Інтеграція повідомлень не означає, що повідомлення повинні бути ідентичними, скоріше це означає, що кожне повідомлення - реклама, пряма поштова розсилка, упаковка, корпоративні засоби транспортування, візитні картки і офісні канцелярські приладдя, мають бути відразу ідентифіковані клієнтом компанії.

Інтеграція медіа каналів координує різні медіа канали, виконується для оптимізації ефективності комунікаційних програм. Якщо комунікація бренду послідовно відображають цінності і образи бренду во всіх каналах медіа, то, очевидно, що ці канали діють взаємно, підсилюючи ефект кожною раз, коли вони взаємодіють зі споживачами.

Інтеграція часу: інтеграція часу відповідає про те, щоб комунікації працювали, підтримували один одного і залучали потенційних клієнтів в залежності від того, коли вони є найбільш сприйнятливі до різних типів повідомлень, або в залежності від їх готовності до купівлі, - це інтеграція методів і рекламних засобів комунікацій та стимулювання збуту з урахуванням часу та інтересів покупців.

Група «інші типи інтеграції» включає [30]:

Інтеграцію, яка забезпечує координованість дій різних внутрішніх і зовнішніх агентств (наприклад, веб-дизайнери, рекламні агентства, консультанти по зв'язках з громадськістю, графічні дизайнери) для забезпечення узгодженості маркетингових повідомлень.

Інтеграцію зацікавлених сторін, яка стосується питань про те, як всі зацікавлені сторони (наприклад, співробітники, постачальники, клієнти та інші) співпрацюють для обміну загальним розумінням ключових повідомлень і цінностей компанії.

Інтеграцію відносин - область, в якій професіональні фахівці (наприклад, менеджери з маркетингу, менеджери з реклами) вносять вклад в загальні корпоративні цілі і управління якістю.

Різні цільові аудиторії мають різну потребу в маркетинговій інформації, проте всі використовувани звернення повинні бути узгоджені із загальним зверненням компанії, її позицією на ринку, напрацьованим іміджем її торговельних марок. Інтеграційний підхід стосується широкого спектру заходів і функцій, які впливають на динамічні інформаційні потоки між організацією та її зацікавленими сторонами.

План маркетингових комунікацій визначає цілі, аналізує можливості виникнення контактів та використовує різні елементи маркетингових комунікацій для поширення повідомлень обраним аудиторіям.

Сьогодні між практиками і науковцями існує загальна згода щодо використання ідеї інтегрованих маркетингових комунікацій. Вони вважаються важливим прикладом розвитку маркетингової дисципліни, який вплинув на мислення і дії серед всіх типів компаній і організацій, які стикаються з реаліями конкуренції у відкритій економіці, яка пов'язана з іншими країнами інтенсивним рухом товарів і капіталів. Досягається інтеграція за рахунок планування, яке оцінює стратегічну роль різних дисциплін комунікації (реклами, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та ін.).

Стимулює потребу в інтеграції висока динаміка змін зовнішніх факторів бізнес середовища компанії. До основних факторів, що перешкоджає використанню інтегрованих маркетингових комунікацій, відноситься жорсткий авторитарний контроль в організації, внутрішні війни і відсутність прозорості в діяльності компанії.

Тема 9. Соціальні комунікації в управлінні

9.1. Сутність дефініції «соціальні комунікації»

9.1.1. Ознаки та класифікація соціальних комунікацій

9.2. Сутність і функції вербальної комунікації

9.3. Сутність невербальної комунікації

Ключові терміни і поняття: *соціальна комунікація , механістичний підхід , діяльнісний підхід , масові комунікації , принципи соціальної комунікації, вербальна комунікація , невербальна комунікація, стилі слухання*

9.1. Сутність дефініції «соціальні комунікації»

Наприкінці ХХ століття людство вступило в нову стадію свого розвитку — в епоху інформаційного суспільства з усіма його досягненнями, суперечностями та конфліктами. Новий етап розвитку суспільства був спричинений черговою хвилею науково-технічної революції, розвитком нових інформаційних та телекомунікаційних технологій, що кардинально змінили спосіб життя людини, виробничі відносини та методи управління, систему ціннісних орієнтацій, стилі життєдіяльності та світосприйняття людей. Глобальний соціальний ефект цих трансформацій викликаний, насамперед, появою світової мережі Інтернет. Інтернет знаменує початок нової ери в ментальності людства, з домінуючою цінністю різноманітної інформації, соціальною диференціацією за принципом «наближеності до знання», симбіозом соціальної організації з інформаційними технологіями [3] .

Глобальні технології змінюють форми комунікації, а стрімкий розвиток Інтернету вносить суттєві зміни у сучасне інформаційно-комунікаційне середовище.

Основним об'єктом людської діяльності в умовах інформаційного суспільства є обмін інформацією. Вільна циркуляція інформації у суспільстві стає важливим фактором економічного, національного та особистого розвитку. Багатоаспектність феномену інформації, складність та суперечність її природи, багатообразність засобів та зовнішніх проявів привертають значну увагу представників різних наук.

Комунікація виникла з потреб індивідів у суспільному житті. Це спілкування між людьми, в процесі якого вони обмінюються повідомленнями, думками за допомогою мови чи інших знаків.

Глобалізація сучасних соціальних процесів, що включає все більш зростаючу інформатизацію соціального простору, привела до стійкого підвищення інтересу до соціально-комунікативних процесів сучасного суспільства, і, як наслідок, до зростаючої ролі наук, які досліджують соціальну комунікацію на всіх рівнях її функціонування.

Соціальна комунікація за Чарльзом Кулі (американський соціальний психолог) [3] — це механізм, завдяки якому забезпечується існування та розвиток людських відносин, який включає в себе всі розумові символи, засоби їх передачі у просторі та збереження у часі.

Можна говорити про існування *двох підходів до визначення сутності комунікації* — механістичного та діяльнісного [3].

Механістичний підхід розглядає комунікацію як однонаправлений процес передачі та прийому інформації.

Діяльнісний підхід розглядає комунікацію як процес спілкування, обміну думками, знаннями, почуттями, схемами поведінки, а також як спільну діяльність учасників комунікації, в ході якої виробляється спільний погляд на речі та дії з ними.

Теорія комунікації розглядає соціальне значення комунікації, яке означає та характеризує різноманітність зв'язків та відносин, що виникають у людському суспільстві (комунікаційні процеси у суспільстві). Нині термін «соціальні комунікації» трактується по-різному. Автори журналу «Комунікація» пропонують визначати соціальну комунікацію як «обмін між людьми або іншими соціальними суб'єктами цілісними знаковими повідомленнями, у яких відображені інформація, знання, ідеї, емоції тощо, обумовлений цілим рядом соціально значимих оцінок, конкретних ситуацій, комунікативних сфер і норм спілкування, прийнятих у данному суспільстві».

Словосполучення «соціальна комунікація» пояснюється як:

- «передача інформації, ідей, емоцій у вигляді знаків, символів;
- процес, що пов'язує частини соціальної системи одна з одною;
- механізм, що дозволяє визначати поведінку іншої людини».

9.1.1. Ознаки та класифікація соціальних комунікацій

На думку В. В. Різуна [3], «основними ознаками соціальних комунікацій є те, що вони:

- ^ рукотворні, штучні, придумані людьми, фахівцями, є артефактами;
- ^ технологічні;
- ^ забезпечують функціонування ідей, відомостей, поглядів тощо (соціально значущої інформації) у вигляді різного роду документів;
- ^ стратегічні;
- ^ системні;
- ^ організовані;
- ^ інституціалізовані й передбачають створення соціально- комунікаційних інститутів та наявність у них професіоналів;
- ^ публічні;
- ^ мають діяльнісний характер, перетворюють спілкування у комунікаційно-виробничу діяльність;
- ^ передбачають продукування ідей, відомостей, поглядів тощо у вигляді різного роду творів (інформаційне виробництво);
- ^ не можуть існувати без соціальної пам'яті;
- ^ тримаються не тільки на морально-етичних засадах, а мають і правову основу».

З погляду соціологів (наприклад, В. П. Конечкої), в рамках структури соціальних комунікацій слід виокремити такі елементи [3]:

- соціальна стратифікація суспільства (актуальні соціально зумовлені ознаки індивідів);
- комунікаційна система та її ознаки (об'єктність, структура, цілісність);
- способи комунікації (візуальні, аудитивні, аудитивно- візуальні);
- засоби комунікації.

У 1939 р. Сержем Чахотіним [3] — німецьким емігрантом, що жив у Франції, була запропонована модель всемогутньої масової пропаганди, яка включала такі структурні складові:

- мотив;
- пропагандист;
- зміст масової пропаганди;
- одержувач (який випробовував вплив із боку власних переконань і установок, а також особливостей поведінки).

Вельми відома в криптографії модель Клода Елвуда Шеннона (англ. Claude Elwood Shannon; 30 квітня 1916 — 24 лютого 2001) — американського математика й електротехніка, який спільно зі своїми колегами створив математичну теорію інформації [24]. У 1948 р. К. Шеннон опублікував фундаментальну працю «A Mathematical Theory of Communication» («Математична теорія комунікації»), у якій сформульовані основи теорії інформації. Саме в названій роботі автор запропонував модель трансмісії сигналу в комунікації. До структури своєї моделі К. Шеннон включив такі елементи:

- джерело інформації;
- передавач;
- сигнал, що подається;
- канал;
- джерело перешкод (порушень);
- відібраний сигнал;

- приймач;
- повідомлення;
- адресат.

У моделі культурної мозаїки А. Молеса,[3] яка була запропонована в 1967 р., передбачалася наявність таких складових масової комунікації:

- пам'ять світу;
- канали повідомлень (книги, газети, радіо й телебачення);
- соціально-культурний образ;
- особа.

Практично всі структури згаданих вище моделей мають, тією або іншою мірою, відображені за задумом авторів основні структурні елементи такі як [3]:

- комунікант — відправник документного повідомлення, з якого саме і починається акт комунікації
- комунікат — документе повідомлення (фіксована інформація, закодована певним чином за допомогою символів, знаків, кодів).
- канал (спосіб передачі інформації).
- реципієнт — отримувач повідомлення (особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її, реагує на неї).
- зворотний зв'язок — реакція реципієнта на отримане повідомлення.

Залежно від функціональності та спрямованості, що запропонована тією або іншою моделлю, автори додають до її структури необхідні, на їх погляд, елементи і складові. Проте основний набір структури масової комунікації визначений самим ходом розвитку людського суспільства.

Таким чином ми можемо виокремити й різні види соціальних комунікацій. Усі соціальні комунікації, наприклад В. П. Конєцька, [3] пропонує розподілити за трьома основними критеріями:

- за характером аудиторії;
- за джерелом повідомлення;
- за каналом передачі.

Критерій «характер аудиторії» передбачає такі види соціальної комунікації:

- ^ міжособистісна (яка індивідуалізувалася);
- ^ спеціалізована (групова);
- ^ масова.

Аналіз соціальної комунікації із погляду критерію «джерело повідомлення» зумовлює два види:

- ^ офіційна (формальна);
- ^ неформальна.

Нарешті, критерій «канал передачі» може стимулювати виокремлення в соціальній комунікації таких її видів, як:

- ^ вербальна;
- ^ невербальна.

Г.Г.Почепцов [3] також провів класифікацію видів соціальних комунікацій. Визначаючи рівні соціокомунікаційних процесів, цей дослідник виділяє ієрархічний (пріоритетність прямого зв'язку) та демократичний (пріоритетність зворотного зв'язку). Для першого рівня наказ є фактичною нормою, для другого — переконанням. Також комунікація поділяються на письмову та усну, при цьому письмова інформація не є звичайною фіксацією усної, вбачаючи між ними велику різницю щодо цілі та засобів висловлення.

На думку Почепцова, соціальні комунікації можуть бути формальними (офіційні) та неформальними. Міжнародні та міжмовні чинники призводять до появи міжнародної та міжкультурної комунікацій.

Загалом види комунікації розрізняються практично за кожним елементом процесу комунікації.

Комунікаційний процес — це неперервна паралінгвістична або вербальна взаємодія учасників комунікацій. В комунікативних актах задіяні учасники комунікацій — комуніканти (відправник і отримувач), які формують і інтерпретують повідомлення [3].

Комунікантами можуть бути людські індивіди і суспільні інститути (суспільні організації, партії, підприємства, уряд тощо).

Якщо комунікація розглядається як процес, то інформація - це те, що передається в ході даного процесу. Циркулююча в організації інформація, до створення якої причетна людина, називається соціальною. Якщо в ролі джерела виступає суб'єкт управління, мова йде про «управлінську інформацію». В залежності від напрямку розрізняють вертикальну (циркулює між органами управління різного рівня) і горизонтальну (між структурами одного рівня) інформацію.

При управлінні комунікаціями треба враховувати, що число суб'єктів і об'єктів взаємодії дорівнює числу контрагентів комунікації. Комунікатор реалізує потенціал управління, використовує знання, досвід, обмін інформацією, зворотний зв'язок. Говорячи про управління, звичайно мають на увазі під цим поняттям сукупність доцільних і усвідомлених регулюючих впливів на об'єкт управління.

Суб'єктами комунікації (джерело і отримувач інформації) можуть бути окремі люди, групи людей, організації, установи, держави, суспільства в цілому.

Об'єкт комунікації (повідомлення) може бути матеріальним (поштовий лист, книга, SMS, подарунок, жест, мова) або несвідомим, нематеріальним (симпатія/антипатія, довіра/недовіра, любов/ненависть тощо).

Для відмежування комунікації від інших процесів звернемо увагу на наступні її відмітні ознаки [3]:

- в якості учасників комунікації виступають два суб'єкта. Виключається взаємодія неживих об'єктів; так, взаємозв'язок Сонця і Землі не є комунікаційним процесом;
- обов'язкова наявність об'єкта, що передається, який може мати матеріальну форму (книга, подарунок і т.д.) або не мати її;
- комунікації властива доцільність чи функціональність, тому марення — не комунікаційний акт. Комунікація це завжди ефективна взаємодія.

Суб'єктами, які вступили у комунікацію, можуть переслідуватися три мети:

- реципієнт бажає отримати від комуніканта деякі привабливі смисли;
- комунікант бажає повідомити реципієнту деякі смисли, що впливають на поведінку останнього;
- комунікант і реципієнт зацікавлені у взаємодії для обміну смислами.

Відповідно можливі три форми комунікаційної дії завершеної операції смислової взаємодії, яка відбувається без зміни учасників комунікації [3]:

1. Наслідування — розуміється відтворення реципієнтом рухів, дій, поведок комуніканта. Це об'єкт-суб'єктне ставлення, де активну роль грає реципієнт, а комунікант — пасивний об'єкт для наслідування.
2. Діалог — учасники ставляться один до одного як до рівноправних суб'єктів, які володіють певними смислами. Між ними складається суб'єкт-суб'єктне відношення, а взаємодія їх носить творчий характер.
3. Управління — комунікант розглядає реципієнта як засіб досягнення своїх цілей, як об'єкт управління. У цьому випадку між комунікантом і реципієнтом встановлюються суб'єкт-об'єктні відносини.

Взагалі існує чотири типи комунікації [3]:

1. матеріальна (транспортна, енергетична, міграція населення, епідемії);
2. генетична (біологічна, видова);
3. психічна (внутрішньо особистісна, автокомунікація);
4. соціальна (суспільна).

Останні три типи є смисловими, тобто в якості переданого повідомлення виступає не дана у відчуттях річ або речова властивість, а сенс (смысл). Усі види смислової

комунікації взаємопов'язані через особистість (людину), тобто суб'єкта соціальної комунікації. Соціальна комунікація нерозривно пов'язана з генетичною та психологічною смисловими комунікаціями, які служать їй необхідними передумовами, і разом з тим вона визначальним чином впливає на становлення і формування останніх. Дійсно, генетично успадковані органи мислення й мови ніколи б не виникли, якби їх не затребувала соціально-комунікаційна практика; психічний розвиток дитини залежить від знаходження в соціальному середовищі і спілкування з іншими людьми (сумний досвід «мауглі», вирощених тваринами, свідчить про це).

Двостороння направленість — основний принцип управління комунікаціями. Всі теоретики і практики, які працюють в цій сфері, поділяють уявлення про управління комунікаціями як «про ініціації і підтримці з певною метою відносин між організацією і оточуючим середовищем».

Що стосується сутності зв'язків, то, як і людська діяльність, їх спектр може бути безмежно широким. Якщо відштовхуватися від класичного визначення системи як діючих зв'язків елементів у структурі, то саме ця дія зв'язків (а в них немає іншої форми існування, крім актуальної) і є суть комунікації. Разом з тим зв'язки й відносини мають цілком явну класифікацію, помітно диференціюючись за певними критеріями (характеру, формі, складу, характеристикам контрагентів, технічному способу передачі інформації й ін.).

Залежно від соціального наповнення зв'язків: вони різняться на зовнішні (зв'язок суб'єкта з навколишнім його середовищем) і внутрішні (внутрішньоорганізаційні).

Залежно від розподілу їх на формальні й неформальні. До перших відносяться всі зв'язки, що виникли в рамках виконання посадовою особою своїх професійних і посадових обов'язків. Ці відносини можуть «успадковуватися» при заміні одного працівника-виконавця на інший. Такий штучно знижений поріг суб'єктивності збільшує, як і всі формальні фактори, атмосферу стабільності, тобто позитивний для організації й для суспільства. До формальних зв'язків ставляться ті, які виникають автоматично, по визначенню, у чинність посадового або суспільного статусу або при виконанні цільових завдань. Подібні відносини скоріше рутинні. Так, менеджер організації зобов'язаний знати особисто й домагатися позитивної взаємодії з податково інспектором, найближчими партнерами, персоналом, що обслуговує (водій, секретар, колеги по роботі). Від такого роду зв'язків не слід ухилятися, але й не варто перебільшувати їхню значимість.

Зв'язки залежать від роду соціальної діяльності суб'єктів-контрагентів: зв'язки ділові, політичні, кримінальні й т.п.

Масові комунікації—це сукупність знеособлених одновидових соціальних зв'язків у суспільстві й індивідуальних, тобто особистих, організованих суб'єктом по конкретному приводу й з конкретним контрагентом [3].

За формою комунікації можуть бути: семиотиченими (обмін значеннєвими знаками); лінгвістичними (мовне, письмове спілкування); паралінгвістичними (невербальні); образними.

Види комунікацій — письмові, мовні, електронні, невербальні.

Різняться два роди зв'язків: публічні й непублічні. Ці характерні відмінності насправді не є принциповою й непрохідною границею. Як правило, характер відмінності за критерієм публічності має у своїй основі вимоги конфіденційності. До публічних, соціальних зв'язків відносять ті, які формують позитивний імідж організації, впливають на репутацію її діяльності, залучають прихильників, клієнтів, партнерів, агентів і т.п. До них прийнято також відносити непрофільну благодійну й спонсорську діяльність. Публічними можуть бути дії в підтримку схвалюваних суспільством акцій і подій, у захист тих персон, учинки яких мають широку соціальну підтримку. Організація не приховує або свідомо демонструє коло своїх відносин не тільки й не завжди для широкої публіки. Публічні зв'язки дорогого коштують

у професійнім середовищі, де фахівці постійно вимірюють рейтинг конкурентів, лобістський потенціал організації і її менеджменту. Вони служать індикаторами для розпізнавання організації за критерієм «свій—чужий».

За способом збереження інформації про комунікаційну подію — фіксовані й нефіксовані зв'язки. Є зв'язки такого роду, зміст яких, як правило, фіксується (і це ставиться не тільки до публічних зв'язків!) у деяких документах. Це можуть бути випадкові записи, зроблені в довільній формі, іноді застосовуються формалізовані приймання запису такого роду інформації (текстовий протокол, фото й відеозапис, звіт та ін.). Інший клас зв'язків, навпаки, не фіксується. Більше того, обоє контрагента в цьому не зацікавлені й прагнуть зробити зв'язок конфіденційним. Або їй просто не надається істотного значення, або ні організація, ні контрагенти не включають у набір повсякденних правил необхідність враховувати фіксацію подібних відносин і їх утримування.

Засоби комунікацій об'єднують різні форми комунікацій, засоби масової комунікації також можуть включати різні форми комунікацій (наприклад, на телебаченні і в кіно використовують слова усного мовлення, ілюстрації, музику і т.д.). всі засоби і форми комунікації являються як би «продовженням людського тіла», яке доповнює і посилює можливості зору і слуху людини.

Засоби комунікацій можуть бути використані як навмисно так і ненавмисно. Американський вчений Едвард Сепір акцентував увагу на фундаментальні засоби комунікацій і вторинні засоби, які покликані полегшити комунікацію. Фундаментальні або первинні засоби і види комунікацій за Сепіром: мова, жести, імітація публічної поведінки в процесі включення до соціальних груп і входження в соціальні інститути. Вторинні засоби направлені на полегшення первинних комунікаційних процесів в суспільстві: мовні перетворення (наприклад, усне мовлення в письмове або в азбуку Морзе) і створення фізичних умов (наприклад, телеграф, телефон тощо) для здійснення комунікаційного акту.

Соціальна комунікація — це рух сенсів у соціальному просторі і часі, який можливий тільки між суб'єктами, включеними у соціальну сферу. Соціальна комунікація як категорія визначається тим, що вона [3]:

- характеризує найважливіший спосіб реалізації соціальних зв'язків між людьми;
- фіксує умови й універсальний соціально-психологічний механізм взаємодії соціальних суб'єктів, ступінь ефективності якого виявляє себе на всіх рівнях соціокультурної організації суспільства;
- означає особливий вид мотивованої і цілезумовленої активності, спрямованої на обмін ідеями, знаннями й досвідом, уявленнями й емоціями, нормативно-ціннісними зразками діяльності й поведінки, що пронизують всі сторони образу життя людей.

Мета соціальної комунікації полягає у передачі ідеї від джерела до отримувача з метою зміни поведінки, соціальних знань і соціальних установок останнього.

Процес соціальної комунікації відбувається під час багатостороннього та різнорівневого обміну соціальною інформацією (якщо в ньому бере участь людина, процес набуває соціальності) між політичною, економічною та духовною сферами глобального суспільства та їх національними відповідниками.

Виокремлюють такі *основні принципи соціальної комунікації* [3]:

- пріоритетність ознак і цінностей культури (ієрархія);
- рівні права всіх громадян на отримання інформації (демократія);
- наближеність до загальнолюдської культури, культури відповідної нації, етносу, конфесії, класу тощо (ідентичність);
- урахування глобальних та національних морально-етичних норм (мораль).

Характер соціальної комунікації в суспільстві (глобальному чи національному), рівень її розвитку визначаються рівнем загальної культури відповідного суспільства, опосередковуються його цінностями й нормами. Але соціальна комунікація як засіб

існування й передавання цінностей і норм культури теж визначає рівень культури суспільства та особливості функціонування суспільної сфери.

Соціальні комунікації здійснюються за допомогою засобів комунікації. Такими засобами є письмова і усна мова і численні невербальні (несловесні) засоби. До основних засобів комунікації відносяться: бесіда лицем до лиця, лист, факс, електронна пошта, афіша, брошура, відео і т.п.

Виділяють *три основні (базові) функції соціальної комунікації* [3]:

^ інформаційна (пізнавальна) — завдяки соціальній комунікації в суспільстві поширюється інформація про предмети, їх властивості, явища, дії та процеси;

^ експресивна - соціальна комунікація володіє здатністю передавати оціночну інформацію про предмети або явища, вираз чи набуття певних переживань, емоцій;

^ прагматична (мотиваційна, спонукальна) — соціальна комунікація є засобом, який спонукає людину до певної дії або реакції.

Для досягнення цих цілей зміст комунікаційних повідомлень має включати:

^ знання та вміння (комунікант щось знає або вміє і може поділитися цим досвідом з іншими людьми);

^ стимули (вольові впливи, які спонукають до активності);

^ емоції (комуніканту важливо емоційно «розрядитися», отримати співчуття, а реципієнт шукає позитивних емоцій і душевного комфорту). Саме ці продукти духовної людської діяльності ми називаємо смислами.

Закони комунікації [3]:

- будь-яка комунікація являє собою взаємодію, яка характеризується обміном інформацією, а отже мають бути не менше двох сторін — учасників комунікаційної взаємодії;

- будь-яка комунікація як інформаційна взаємодія заснована на принципі зворотного зв'язку;

- будь-яка комунікація має знаковий характер;

«закон мінімальної підстави» — для здійснення комунікації необхідна наявність хоча б одного спільного джерела і прийомника підстави у вигляді системи знаків або правил прийому і передачі, кодування і декодування інформації;

- «закон гетерогенності комунікативних систем» комунікація можлива лише при неспівпадінні (неповному співпадінні) інформаційних потенціалів взаємодіючих систем, оскільки повне співпадіння зовсім знецінює будь-який обмін інформацією між комунікантами;

- кількість інформації, що передається, зворотно пропорційна частоті сигналів, що передаються — чим більш рідкісний сигнал (знак), тим він більш інформативний.

Існують наступні *типи комунікацій*: міжособистісна, групова, масова комунікації.

Міжособистісна комунікація — це процес одночасної мовної взаємодії комунікантів та їх впливу один на одного. Її особливостями є: невідворотність і неминучість; незворотність; безпосередній зворотний зв'язок як неодмінна умова здійснення міжособистісної комунікації.

Масова комунікація розуміється як соціально обумовлене явище, основною функцією якого є вплив на аудиторію через зміст і оцінку переданої інформації. Загальними умовами, необхідними для функціонування масової комунікації є такі: наявність технічних засобів, соціальна значимість інформації, масова аудиторія, багатоканальність і можливість вибору комунікативних засобів.

Існують також і інші види комунікацій:

^ за способом встановлення і підтримки контакту — безпосередні (прямі), опосередковані (дистанційні);

^ за ініціативністю комунікаторів — активні і пасивні;

^ за ступенем організованості комунікації — випадкові і організовані;

^ за каналом комунікації — усні, документні, електронні;

^ в залежності від використовуваних знакових систем — вербальні та невербальні.

Вербальні комунікації реалізуються за допомогою усних і письмових повідомлень. Незважаючи на розвиненість вербальних комунікацій, їх питома вага в процесі людського спілкування, на думку вчених, не перевищує 10 %.

Невербальні комунікації здійснюються за допомогою мови рухів тіла (одяг, постава, жести, власне рухи тіла, фігура людини — до 55 % всіх комунікацій) і параметрів мови (інтонація тембру голосу, вибір слів, гучність голосу — до 35 % всіх комунікацій).

До форм комунікації відносять дискусії, бесіди, наради, засідання, переговори, брифінги, прес-конференції, презентації, прийом з особистих питань, телефонні розмови, ділове листування та ін.

9.2. Сутність і функції вербальної комунікації

Загальноприйнятим є виділення різновидів соціальної комунікації від засобів її здійснення. Виходячи з цього виділяють вербальну і невербальну комунікацію. Насамперед відзначимо, що незважаючи на ймовірну простоту цих феноменів вони являють собою дуже складні явища, як в теоретичному, так і в практичному аспектах аналізу. Зрозуміло, що більшість з нас у своєму повсякденному житті користуються, як вербальною, так і невербальною комунікацією, проте здійснюють при цьому чимало помилок, які роблять наше спілкування неефективним [3].

За будь-яких соціальних і природних умов управлінська соціальна комунікація відбувається у формі мовної взаємодії - чи то в безпосередньому/опосередкованому обміні інформації за допомогою усного спілкування при особистому контакті чи за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, чи то за допомогою письмових засобів і листування різних типів. Сучасна ділова людина щодня вимовляє приблизно 30 тис. слів на день або більше ніж 3 тис. слів на годину і їх кількість збільшується з просуванням людини по кар'єрній драбині. Саме тому вербальна комунікація відіграє важливу роль в управлінській комунікації.

Отже, *вербальна комунікація* являє собою словесну взаємодію сторін, яка відбувається за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова [3].

При визначенні вербальної комунікації роблять наголос на мові як основному засобі її здійснення. Мова є універсальним оптимальним засобом комунікації, оскільки при передачі інформації за допомогою мови менш за все втрачається сенс повідомлення.

Мова — це система знаків і символів та способів їх з'єднання, яка служить для вираження думок, почуттів і волевиявлень людей і є найважливішим засобом людського спілкування.

Мовлення — це процес користування мовою. Таким чином, мовлення є реалізацією мови, що виявляє себе тільки через мовлення. Людське мовлення виникає у відповідь на необхідність вступити в спілкування з кимось або повідомити будь-що. Мовлення - це саме спілкування, вираження думки, це вербальне, мовне спілкування, самовираження.

Зазвичай виділяють *наступні функції мови* [3]:

- комунікативна — мова виступає в ролі основного засобу спілкування — можливість повноцінного спілкування з собі подібними;

- пізнавальна — мова як вираження діяльності свідомості;

- акумулятивна — мова як засіб накопичення і збереження знань.

- конструктивна — мова як засіб формування думок;

- сигніфікативна — людина може довільно викликати образи предметів, професійних ситуацій, сприймати смисловий зміст промови;

- емоційна, експресивна — мова як один із засобів вираження почуттів і емоцій, вираження виразності мови;

- контактостановлююча (фатична) — мова як засіб встановлення контакту між людьми. Стосується сфери мовного етикету і здійснюється за допомогою обміну ритуальними формулами;

- етнічна — мова як засіб об'єднання народу;
- апелятивна (апеляція — заклик, звернення, тобто вплив), яка граматично виражається в основному в наказовому способі і позивній формі;
- метамовна, тобто функція тлумачення, коли тому, хто говорить або слухає необхідно перевірити, чи користуються вони при спілкуванні одним і тим же кодом;
- волюнтативна, тобто функція волевиявлення.

Будь-яка мова має складну структуру, основними елементами якої є: літературна мова, професійна лексика і мова побутового спілкування. Володіння нормами літературної мови, вміння користуватись всіма її засобами залежно від умов спілкування, мети й змісту мовлення, зрештою становить культуру мови - складну систему мовних знаків, що спирається на моральні норми і вказує на ставлення людини як до себе, так і до оточуючих.

Культура мови ділової людини складається з низки елементів (табл.9.1.) [3].

Успішність ділового спілкування багато в чому залежить від умінь говорити і вміння слухати співрозмовника. Коли ми подумки не погоджуємося з людиною, яка говорить, ми вже не слухаємо її, а з нетерпінням чекаємо своєї черги, щоб висловити власну точку зору, підбираємо вагомні аргументи для гідної відповіді. Коли ми почи-наємо дискутувати, то настільки захоплюємося обґрунтуванням власної точки зору, що також не чуємо своїх співрозмовників.

Уміння слухати - це необхідна умова правильного розуміння позиції опонента, вірної оцінки існуючих з ним розбіжностей, запорука успішного процесу комунікації. Сьогодні виділяють декілька видів слухання (табл. 9.2.) [3].

Поряд із цим слід розрізняти чоловічий і жіночий *стилі слухання*. Перший із них характеризується особливою увагою до змісту розмови, хоча сам процес слухання триває не більше 15 секунд. Як тільки стає зрозумілим те, про що йде мова, представники чоловічої статі зосереджують свою увагу на критичних зауваженнях або навіть перебивають співрозмовника, щоб не витратити даремно свій час. Натомість, жіночий стиль слухання характеризується більшою увагою до емоційного аспекту повідомлення самого процесу спілкування, а не до змісту розмови. Представники жіночої статі рідко перебивають свого співрозмовника, адже краще розуміють його емоційний стан.

Обидва стилі слухання мають переваги і недоліки. Так, наприклад, чоловічий стиль слухання може викликати у співрозмовника дискомфорт, або навіть завадити йому висловлюватися, а жіночий — навпаки, в окремих ситуаціях може виявитися малоефективним.

Щоб краще зрозуміти співрозмовника, його думки і почуття, слід дотримуватися таких правил [3].

По-перше, слід заздалегідь налаштувати себе, що розмова буде корисною і приємною.

По-друге, потрібно вміти зосереджуватися на темі розмови, забувати про свої проблеми, слідкувати за ходом думок співрозмовника.

По-третє, потрібно навчитися стримувати себе під час спроби перебити співрозмовника. Невербальними жестами можна показати людині, що її точка зору заслуговує на увагу і викликає певний інтерес.

По-четверте, необхідно подумки повторити все, почуте від співрозмовника, і самостійно виділити головну думку, щоб згодом з'ясувати, чи дійсно саме це малося на увазі.

По-п'яте, варто уникати поспішних висновків.

По-шосте, не слід відволікатися від теми розмови.

Вербальна комунікація, на відміну від невербальної, завжди носить свідомий характер і тому являє собою виключно людською формою спілкування. Саме тому правильність і логічність мови як показник розвитку і компетентності людини в умовах управлінських ситуацій набувають неабиякого значення.

Таблиця 9.1.

Основні елементи культури мови та їх характеристика

Елементи культури мови	Характеристика
Словниковий запас	Чим більшим словниковим запасом володіє ділова людина, тим легше їй у потрібний момент підібрати найбільш влучні і точні слова.
Точне передавання думок людини за допомогою слів	Слова і побудовані з них словосполучення, фрази, речення більш ефективні, якщо вони точні і строго відповідають сутності думок тієї людини, яка говорить, і тим ідеям, які ця людина прагне передати співрозмовникам. На практиці часто виникає ситуація, коли людина добре володіє знаннями у певній сфері діяльності, має колосальний досвід роботи, але через невміння пояснити сутність тієї чи іншої проблеми часто втрачає свій шанс на подальше кар'єрне зростання.
Чистота мови	Культура людини, майстерність володіння словом, зрештою знаходять своє відображення у чистоті мови, відсутності у ній позалітературних елементів (слів-паразитів, діалектизмів, жаргонізмів тощо).
Правильна вимова слів	Обов'язковою умовою високої культури і техніки мови є правильна вимова слів і постановка наголосу, побудова речень, адже, як відомо, не досить приємне враження на співрозмовника справляє вживання слів-паразитів.

Спеціалісти у галузі соціальних комунікацій відзначають, що ефективність вербальної комунікації багато в чому і визначається вмінням точно висловлювати свої думки, одного боку, і вмінням уважно слухати і розуміти, що насправді мав на увазі співрозмовник.

В реальному спілкуванні метою акту вербальної комунікації виступає, як правило, не власне передача інформації, а деякий вплив на співрозмовника. З цієї причини виділяють *три основних типи результатів комунікації* [3]:

- зміни в знаннях одержувача;
- зміна установок одержувача, тобто зміна відносно стійких уявлень індивіда;
- зміна поведінки одержувача повідомлення.

Вербальна комунікація для людини є основною — мається на увазі не генезис комунікації і не відсоток використання, а універсальність цього способу для людини, загальну перекладність будь-яких інших комунікативних засобів на вербальну людську мову. На вербальну людську мову можна перевести повідомлення, створене за допомогою будь-якої іншої знакової системи — наприклад, сигнал червоного світла перекладається як «проїзд закрит», «зупиніться» і т.д.

До вербальних засобів комунікації відносяться: письмова та усна мова (тобто процеси говоріння і написання), слухання і читання. Усна і письмова мова беруть участь у виробництві тексту (процес передачі інформації), а слухання і читання — у сприйнятті тексту, закладеної в ньому інформації.

Таблиця 9.2.

Види слухання співрозмовників у діловому середовищі

Види слухання	Характеристика
Пасивне слухання	Людина мовчить і взагалі не реагує на слова співрозмовника, тому часто людина, яка говорить, не може зрозуміти, чи потрібно далі продовжувати розмову, чи краще завершити її
Вибіркове слухання	Людина чує лише те, що вона хоче почути. Коли предмет розмови її не цікавить, вона починає ігнорувати співрозмовника (дивитися в інший бік, дивитися на годинник, або мріяти про щось), У будь-якому випадку, такий слухач не сприймає змісту всього повідомлення, яке йому було адресоване
Уважне слухання	Людина підтримує зоровий контакт зі співрозмовником і за допомогою питань намагається краще зрозуміти зміст сказаного, однак такий слухач звертає увагу лише на вербальну частину повідомлення, ігноруючи при цьому емоційну (інтонації голосу співрозмовника, його міміку). Тому можна сказати, що уважний слухач може з'ясувати для себе зміст повідомлення, але повністю його зрозуміти він не може
Активне слухання	Уважне слухання того, що говорить співрозмовник, і адекватне сприйняття цієї інформації. Слухач повністю розуміє все повідомлення - факти і емоції, вербальні і невербальні компоненти. Активне слухання - це єдиний вид слухання, який допомагає з'ясувати зміст висловлювання і точку зору співрозмовника, не висловлюючи при цьому оціночних чи критичних зауважень. Активний слухач дає співрозмовнику вербальний зворотний зв'язок, пояснюючи і підтверджуючи розуміння сказаного.

Розмовляти для нас так само природно, як і дихати. Тим часом розмова підпорядковується певним правилам, має певний порядок і структуру. Крім того, можна говорити про класифікацію типів розмови, підставою для якої може служити ступінь формалізації. З цієї точки зору виділяються три типи розмови [3] :

1. Формалізована, де розмова суворо регламентована (наприклад, переговори, різного роду наради, конференції, симпозіуми і т.д.).

2. Напівформалізована, де відсутня попередньо задана регламентація, але де, проте, строго дотримуються якісь канони (наприклад, світські бесіди, офіційні прийоми і т. д.).

3. Неформалізована, де також існують правила, які, однак, регулюють не зовнішню, а внутрішню, сутнісну сторону розмови. До того ж їх відрізняє велика гнучкість, що дозволяє учасникам їх модифікувати, видозмінювати залежно від ситуації (наприклад, повсякденні розмови з близькими людьми, знайомими, випадковими співрозмовниками і т. д.).

Разом з тим, незалежно від типу всі розмови підпорядковані єдиній логіці, вираженій в послідовності фаз: ініціювання (викликання, зав'язування) розмови, сама розмова, його закінчення.

Узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що ефективність використання вербальних засобів комунікації вирішальним чином залежить з низки чинників [3]:

- ситуативних - певна ситуація може сприяти чи заважати вербальному впливу і сприйманню інформації;
- суб'єктивних - психологічний стан співрозмовників може бути подібним або взагалі

протилежним (емоційне сприйняття співрозмовника накладається на висловлену ним інформацію; може мати місце неоднакова інформованість співрозмовників; результати процесу комунікації можуть не співпадати з очікуваннями);

- недоліків мовлення та мови (поганої дикції; відсутності логіки у висловлюваннях; неточної передачі інформації).

Однак сьогодні не можна недооцінювати роль невербальної комунікації у діловому середовищі, адже за допомогою невербальних сигналів людина може краще зрозуміти справжні почуття і думки своїх співрозмовників.

9.3. Сутність невербальної комунікації

У широкому розумінні поняття «*невербальна комунікація*» практично ототожнюється з поняттям «*невербальна поведінка*» і означає соціально-обумовлену систему взаємодії, у структурі якої переважають мимовільні, неусвідомлювані комплекси рухів, що виражають індивідуальність людини. У вузькому сенсі під невербальною комунікацією слід розуміти засіб інформації, систему невербальних символів, знаків, кодів, які використовуються для передачі повідомлення [3].

Невербальна комунікація - це особлива мова, «мова почуттів», продукт суспільного розвитку людини, який значно підсилює ефект мовної комунікації. Невербальне спілкування відбувається, як правило, неусвідомлено, мимовільно. Хоча люди у певній мірі контролюють своє мовлення, можна шляхом аналізу міміки, жестів, інтонації оцінити правильність, щирість мовної інформації.

Практика управлінської діяльності свідчить, що у процесі соціальної комунікації часом важливіше не те, що говорять, а те, як виявляються при цьому емоції, які манери та жести демонструють співрозмовники. Іноді повідомлення сприймається невірно тільки через те, що воно супроводжується «суперечливими жєстами». Найчастіше довіряють саме невербальному джерелу інформації, який є безпосереднім виявленням емоцій, почуттів, ставлення. Увага і точність запам'ятовування невербальної поведінки зростають при зростанні її інтенсивності і зниженні інтенсивності мови.

Ядро невербальної поведінки складають найрізноманітніші рухи (жести, експресія обличчя, погляд, пози, інтонаційно- ритмічні характеристики голосу, дотики), які пов'язані з мінливими психічними станами людини, ставленням до партнера, ситуацією взаємодії.

Між мовним і немовним повідомленнями можливі співвідношення трьох типів:

- немовне повідомлення узгоджується з мовним, підсилює його (негативне ставлення до людини, виражене словесно, підкреслюється відштовхуванням, збільшенням дистанції);
- немовне повідомлення суперечить мовному (людина повідомляє про свої симпатії, але при цьому здвигає брови, морщить лоб, роздуває ніздрі);
- немовне повідомлення стосується абсолютно іншого предмета, ніж мовне (людина обговорює ділову проблему, а на невербальному рівні відображається інформація про емоційні відносини з партнером).

З одного боку, у більшості робіт, присвячених порівнянню мовних і невербальних комунікацій, підкреслюється, що функція останніх зводиться до доповнення, інтерпретації тексту, тобто невербальна комунікація покликана посилити емоційну насиченість слова, його виразність і силу висловлювання. Згідно з іншим підходом до оцінки ролі немовної комунікації, в процесі спілкування визнається «автономність тексту» невербальної комунікації, так як вона виражена знаками і має свій план вираження змісту і інтерпретації. Відповідно неправомірно вважати, що невербальна тільки доповнює «головну» (словесну) мову. Вона існує разом з мовленням як незалежна система. Нарешті, третя точка зору відстоює пріоритет невербальної поведінки над вербальною в якості більш економного та ефективного засобу в досягненні цілей комунікації. Людина в ситуації спілкування реалізує деяку невербальну програму, накладаючи на неї вербальну форму. У невербальній поведінки є своєрідний пріоритет у створенні образу партнера і всієї ситуації спілкування, що не означає другорядної ролі мовної поведінки.

Встановлено, що люди отримують в процесі невербальної комунікації:

- інформацію про особистість комунікатора — про темперамент, емоційний стан, його «Я» — Образ і самооцінку, особистісні якості, комунікативну компетентність, соціальний статус, приналежність до групи;
- інформацію про ставлення учасників комунікації один до одного, їх бажаний рівень спілкування, характер чи тип відносин (домінування — залежність, прихильність — неприхильність), динаміку взаємин (прагнення підтримувати спілкування, припинити його і т.д.);
- інформацію про ставлення учасників комунікативного процесу до самої ситуації, що дозволяє їм регулювати взаємодію.

Цілі невербальної комунікації [3]:

1. Передача та отримання інформації: невербальна поведінка є засобом передачі інформації і полегшує її розуміння. Вона виступає в ролі:

- засобу роз'яснення змісту вербального повідомлення;
- засобу економії вербального повідомлення;
- засобу активізації вербальної комунікації;
- показника позитивності / негативності повідомлення;
- способу зворотного зв'язку.

2. Посилення когнітивної активності комунікантів: невербальна поведінка сприяє тому, що люди звертають більш прискіпливу увагу на інформацію і краще запам'ятовують її.

3. Зміна і саморегуляція емоційного стану суб'єктів комунікації: з одного боку, невербальна поведінка сприяє передачі емоційного стану між комунікантом і реципієнтом, а з іншого людина може викликати у себе певний емоційний стан, продемонструвавши характерну для себе міміку, пози і жести.

4. Саморозкриття, самопрезентація, вираження емоцій: за допомогою невербальної поведінки людина демонструє свій емоційний стан — його характер і інтенсивність. Спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовники формують уявлення про біологічні особливості, темперамент, особистісні риси, комунікативні та інтелектуальні якості, самооцінку, статус один одного.

5. Вираз ставлення до партнера, визначення його статусу. Невербальна поведінка включає відомості про бажану комунікатором близькість спілкування, його тип і динаміку.

6. Зміна атитюдів і вплив на поведінку реципієнта: невербальна поведінка збільшує переконливість вербального повідомлення.

7. Зміна атитюдів і вплив на поведінку комунікатора. Невербальна демонстрація людьми їх згоди або незгоди з людиною впливає на їхнє ставлення до повідомлення.

Домінування різних функцій невербальної поведінки залежить від індивідуальних особливостей реципієнта.

Однією із головних особливостей невербальної комунікації є те, що її прояв зумовлений імпульсами нашої підсвідомості, і відсутність можливості навмисно створити ці імпульси дозволяє нам більше довіряти цій мові, ніж звичайним словам. Різні люди по-різному реагують на невербальні засоби комунікації. Одні чутливі до них, а інші або нічого не знають про цю сферу комунікації, або не мають досвіду їх ідентифікації та подальшого розшифрування їхнього змісту. Навчитися розуміти мову невербального спілкування досить важливо, оскільки словами можна передати фактичні знання, але щоб виразити певні почуття, одних лише слів часто буває недостатньо.

У діловому середовищі фахівці використовують невербальні засоби спілкування для того щоб:

- регулювати процес спілкування;
- створювати психологічний контакт між співрозмовниками;
- збагачувати зміст інформації, що передається словами;
- виражати емоції і відображати власне розуміння ситуації;
- передбачати, що саме необхідно зробити, щоб досягти необхідного результату.

Навіть короткий аналіз системи невербальної комунікації вказує на те, що вона володіє здатністю не лише посилювати чи ослаблювати вплив вербальної комунікації, але й виявляти такий суттєвий аспект ділового спілкування, як наміри його учасників. Водночас, слід звернути увагу на те, що обидва види комунікацій знаходяться у складній взаємодії (табл. 9.3.) [6].

У процесі невербальної комунікації можна отримати інформацію:

- про особистість співрозмовника, яка включає в себе відомості про його темперамент, емоційний стан, рівень самооцінки, особистісні якості, комунікативну компетентність, соціальний статус, приналежність до певної групи чи субкультури;
- про ставлення учасників процесу комунікації один до одного, характер взаємовідносин між ними (домінування - залежність), динаміку взаємовідносин (прагнення надалі підтримувати спілкування чи взагалі припинити його);
- про ставлення учасників процесу комунікації до самої ситуації, у якій відбувається спілкування, що дозволяє їм певним чином регулювати характер взаємодії. Це може бути інформація про доброзичливе ставлення до ситуації (інтерес, спокій), або бажання якомога швидше вийти з неї (нервовість, напруга, нетерпіння).

Невербальні повідомлення можуть бути закодовані за допомогою різних засобів (рис. 9.1.) [6].

Кінесика вважається чи не найголовнішим компонентом у структурі невербальної комунікації, адже такі кінесичні засоби комунікації, як міміка, жести, поза тіла та зоровий контакт, людина може досить легко сприймати.

Міміка - це виразні зміни обличчя людини, за допомогою яких можна дізнатися про емоційний стан людини, її ставлення до навколишнього світу, до співрозмовника та його дій. За допомогою міміки людина намагається «прочитати обличчя» свого співрозмовника, тобто не лише зрозуміти сутність почутого повідомлення, але й здогадатися про те, що насправді приховується за цими словами.



Рис. 9.1. Невербальні засоби комунікації

Таблиця 9.3.

Порівняльна характеристика вербальної і невербальної комунікації

Ознаки порівняння	Вербальна комунікація	Невербальна комунікація
Структура	Складові елементи вербального повідомлення (літери, слова, словосполучення, речення) чітко відокремлені один від одного, тому їх співвідношення регламентується певними правилами	Невербальні засоби складно поділити на окремі одиниці, їх основу складають різні рухи тіла, обличчя, голосу, просторових переміщень
Рівень усвідомленості	Висловлювання людини є усвідомленими, тому їх легше аналізувати, оцінювати, розуміти і контролювати	Невербальна поведінка людини є спонтанною, мимовільні рухи переважають над усвідомленими
Механізм вивчення засобу комунікації	Дітей навчають говорити усвідомлено, сім'я і суспільство приділяють цьому достатньо часу і зусиль	Невербальну мову людина, як правило, опановує через спостереження та копіювання

У міміці неодмінно знаходить своє відображення:

- наше ставлення до слів, які промовляються;
- наш емоційний стан (радість, задоволення, уважність, втома, подив, хвилювання, напруга, гнів);
- ставлення до співрозмовника (байдужість, співчуття, доброзичливість, розчарування);
- ставлення до себе та своїх дій (уважність, воляова зібраність, рішучість, впевненість / не впевненість в собі);
- інші особистісні якості (інтелігентність, розум).

З мімікою досить тісно пов'язаний погляд, або візуальний контакт, що відіграє важливу роль у процесі комунікації. Коли людина тільки починає формулювати свою думку, вона частіше за все дивиться вбік, а коли думка повністю сформульована, людина переводить свій погляд на співрозмовника. Напрямок погляду показує спрямованість уваги співрозмовника і разом з тим може створювати зворотний зв'язок, який показує те, як ставиться співрозмовник до тих чи інших повідомлень. Погляд використовується також для встановлення контакту між людьми. Так, зокрема, якщо людина прагне до встановлення більш теплих взаємин, вона шукає погляд співрозмовника, однак якщо хтось дивиться на нас у вічі надто довго, це має насторожувати.

Незважаючи на те, що обличчя є головним джерелом інформації про психологічний стан людини, у багатьох ситуаціях воно є менш інформативним, ніж тіло людини, оскільки мімічні вирази обличчя свідомо контролюються частіше, ніж рухи тіла. Важливу інформацію несуть такі рухи людського тіла, як хода, поза тіла, жести.

Хода - це манера пересування, за якою можна розпізнати емоційний стан людини. Хода може розповісти про постійні риси характеру та особистості, а також про теперішній емоційний стан людини, її настрій.

Поза - це положення тіла людини, яке є найбільш типовим для даної культури, елементарна одиниця просторової поведінки людини. Поза тіла наочно демонструє, як людина сприймає свій статус по відношенню до статусу інших осіб, яким є психологічний стан людини. Відкриті пози тіла (сидячи, чи не схрещуючи рук і ніг) сприймаються як пози довіри, згоди, доброзичливості, психологічного комфорту. Натомість, закриті пози (перехрещені руки, ноги, відхилення спини назад) сприймаються як пози недовіри, незгоди, протидії, критики.

Так само легко, як і поза тіла, може бути сприйняте і значення жестів - різноманітних рухів руками і головою, зміст яких буде зрозумілим для усіх учасників процесу комунікації. Конкретний зміст окремих жестів може відрізнятися у різних культур, однак у всіх культурах є подібні жести, серед яких можна виділити:

- комунікативні (жести привітання, прощання, привертання уваги, заборони);
 - модальні, тобто такі, що виражають оцінку і відношення (жести схвалення, незадоволення, довіри і недовіри, розгубленості);
 - описові жести, які мають зміст тільки в контексті мовленнєвого висловлювання.
- Кожний жест (рис. 9.2.) [6] подібний до слова, тому він може набувати різних значень. Рухи рук і тіла передають багато відомостей про людину.

По-перше в них виявляються стан організму і безпосередні емоційні реакції. Це дозволяє судити про темперамент людини (сильні чи слабкі в неї реакції, швидкі чи уповільнені, інертні чи рухливі).

По-друге, пози і рухи тіла виражають багато рис характеру людини, ступінь її впевненості в собі.

По-третє, в позі і жесті виявляються культурні норми, засвоєні людиною. Тому лише спостережлива людина може «прочитати» всі ці невербальні підказки, порівняти їх зі словами співрозмовника і зробити відповідні висновки.

При цьому також слід враховувати, що широкі й енергійні жести характерні для людини, схильної до відкритого прояву сильних почуттів. З огляду на те, що такі рухи завжди привертають до себе увагу, їх використовують переважно ті люди, які хочуть бути помітними і мають намір підкреслити свою значимість у суспільстві. Відповідно невеликі рухи справляють діаметрально протилежне значення, тому їм віддають перевагу ті, хто з певних причин не хоче привертати до себе увагу - люди коректні, скромні, які не звикли привселюдно виявляти свої емоції і почуття.

Досить важливим компонентом у структурі невербальної комунікації є *такесика*, тобто тактильна система знаків (дотиків до співрозмовника у процесі спілкування). Найбільш розповсюдженими серед них є такі, як рукостискання, дружнє поплескування по плечу. Всі ці засоби комунікації яскраво демонструють статусно-рольові відносини між співрозмовниками.

Як відомо, неодмінним атрибутом будь-якої зустрічі і прощання є рукостискання, яке може бути дуже інформативним, особливо його інтенсивність і тривалість. Занадто коротке, мляве рукостискання може свідчити про байдужість, і навпаки, тривале рукостискання свідчить про сильне хвилювання. Трохи подовжене рукостискання разом із посмішкою і теплим поглядом демонструє дружельюбність.



Рис. 9.2. Типологія жестів та їх характеристика

У даному контексті слід звернути увагу на такі основні типи рукостискання (рис. 9.3.) [6], як:

- домінуюче (рука зверху, долоня розвернута вниз) - свідчить про те, що людина бажає домінувати у процесі комунікації;
- покірне (рука знизу, долоня розвернута вгору);
- доцільне у ситуаціях, коли слід віддати ініціативу іншій людині чи дозволити їй відчувати себе господарем становища;
- рівноправне (руки співрозмовників залишаються в однаковому положенні) - обидва партнери відчувають один до одного повагу і взаєморозуміння. Потиск із застосуванням обох рук виражає щирість або глибину почуттів стосовно партнера.

Такий такесичний елемент, як дружнє поплескування по плечу, можливий за умови наявності близьких відносин між співрозмовниками.

Просодичні і екстралінгвістичні засоби комунікації пов’язані з голосом, характеристики якого створюють образ людини, сприяють розпізнаванню її емоційних станів. Ці засоби не лише доповнюють і замінюють мовленнєві висловлювання, але й відображають конкретний емоційний стан людини.

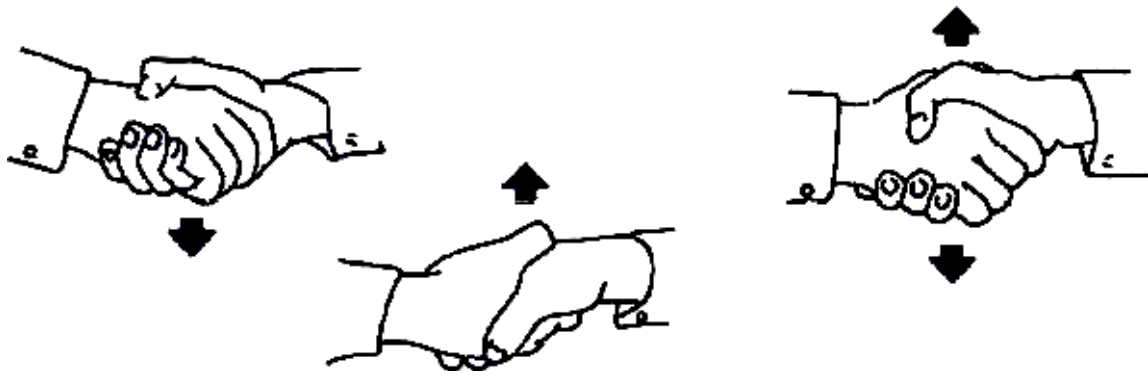


Рис. 9.3. Домінуюче, покірне і рівноправне рукоштовнання

Голос людини дозволяє усім оточуючим краще зрозуміти її емоційні переживання і чітко визначити характер і темперамент цієї людини, її особисте ставлення до інформації, винесеної на обговорення. У процесі вивчення невербальної поведінки людини розглядаються такі важливі характеристики голосу, як: діапазон, тональність, ритм, темп, тембр, висота мовлення, якість голосу, фразові і логічні наголоси, яким віддає перевагу конкретна людина. Крім того, аналізуються такі характеристики мови, як інтонації, включення в мову пауз та інших психофізіологічних проявів людини (покашлювання, плач, сміх). Всі ці характеристики голосу людини, зрештою, створюють її цілісний образ, який і сприймають усі оточуючі.

Характерні особливості мови людини свідчать про індивідуально- психологічні особливості її особистості. Швидкість мови відповідає темпераменту і темпу життя людини. Її можна змінити тільки на короткий час. Гучність мови є показником життєвої енергії і впевненості. Виразність мови демонструє внутрішню дисципліну, а також ставлення до співрозмовника. Висота голосу відображає внутрішній стан людини.

Проксемічні засоби комунікації [6]- це організація простору і часу комунікативної взаємодії між людьми. Правильно обрана дистанція задає тон спілкування. Вибір дистанції залежить від взаємин між людьми (як правило, люди стоять ближче до тих, кому вони симпатизують) і від індивідуальних особливостей людини.

Психологи виділяють дистанції, які найбільш сприятливо впливають на результати спілкування при правильному їх використанні:

- *інтимна дистанція* (0 - 0,5 м) - це індивідуальний психологічний простір, характерний для спілкування найближчих людей;

- *особиста дистанція* (0.4 - 1,5 м) - це та відстань, яка розділяє нас коли ми знаходимося на офіційних прийомах і дружніх вечірках; відстань, що є характерною для спілкування осіб, які довіряють одна одній;

- *соціальна дистанція* (1,2—2 м) - відстань, яка відповідає неформальному, товариському спілкуванню; так зручно обмінювати новинами з колегами по роботі; це та відстань, на якій ми тримаємося від людей, яких ми не дуже добре знаємо;

- *формальна дистанція* (2 - 4 м) - відстань, характерна для ділових відносин (розмова між керівником і підлеглим, початок переговорів);

- *публічна (відкрита) дистанція* (понад 4 м) - відстань, що дозволяє утриматися від спілкування або обмінятися декількома словами без ризику виявитися нетактовним; це та відстань, якої ми дотримуємося, спілкуючись великою групою людей.

Безумовно, ці дистанції можуть змінюватися залежно від віку і статі співрозмовника:

- ближче до співрозмовника намагаються знаходитися діти і люди похилого віку; - жінки більш схильні зменшувати дистанцію, ніж чоловіки;
- нервові люди відходять на далеку відстань від співрозмовників;
- віддалену відстань для спілкування обирають підлітки і люди середнього віку.

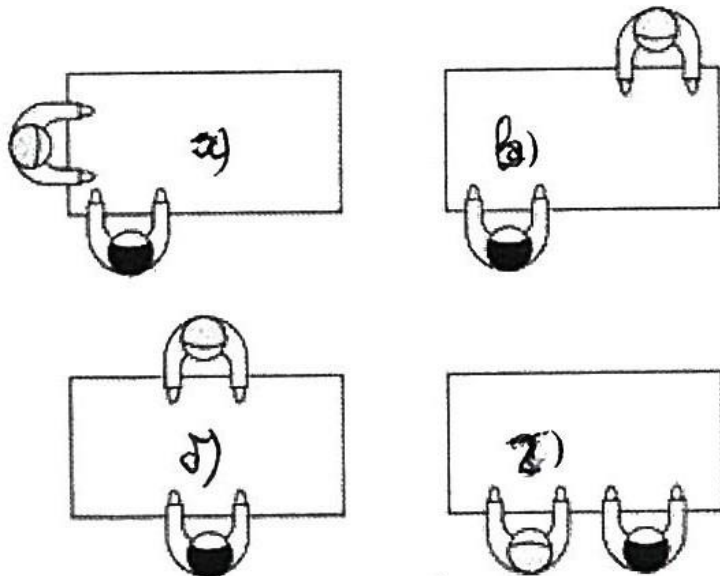
Зазвичай, люди інтуїтивно відчують оптимальну дистанцію, якої слід дотримуватися у процесі комунікації з тим чи іншим індивідом. Так, зокрема, зменшуючи дистанцію, людина передбачає більш близькі стосунки зі співрозмовником, і, навпаки, збільшуючи відстань - задає менш довірчий стиль відносин. Будь-яке порушення зони спілкування неодмінно викликає у людини стан напруги.

Проксемічна поведінка включає не тільки дистанцію, але й взаємну орієнтацію людей у просторі. Положення людини відносно інших людей - це показник психологічних особливостей людини, її самооцінки. Друзі завжди змагаються сідати поруч, учасники ділової розмови - через кут столу, юнкurentи - через стіл.

Досить цікавим є спостереження щодо розташування учасників ділової взаємодії в робочому кабінеті за стандартним прямокутним столом (рис. 9.4.) [6].

Як правило, *кутове розташування* співрозмовників за столом засвідчує дружню, невимушену бесіду. Така позиція сприяє постійному контакту очей і дає простір для жестикуляції й можливості для спостереження за жестами співбесідника. При цьому кут столу є частковим бар'єром на випадок небезпеки чи загрози від співрозмовника.

Конкуруючо-оборонна позиція передбачає розміщення співрозмовників один навпроти одного, що може викликати оборонне ставлення і атмосферу суперництва між ними. Ймовірніше за все, кожна із сторін процесу комунікації буде дотримуватимуватися своєї думки, оскільки стіл виконує роль бар'єра між ними. Якщо робоча зустріч відбувається в кабінеті, такі розташування співрозмовників за столом може свідчити про відносини субординації. Сидячи один навпроти одного, учасники взаємодії підсвідомо ділять стіл на дві рівні території. При цьому кожен претендує на свою територію і готовий захищати її у разі ззазіхань.



а) позиція кутового розташування співрозмовників; б) конкуруючо-оборонна позиція; г) позиція ділової взаємодії; в) незалежна позиція.

Рис. 9.4. Типові позиції, які займають співрозмовники за столом у процесі ділової взаємодії

Незалежна позиція - у робочому кабінеті за столом її займають люди, які не мають наміру спілкуватися один із одним. Така ситуація свідчить про відсутність зацікавленості, її також можна розцінювати як вороже ставлення людини, чиї територіальні межі були порушені. Такого положення треба уникати, якщо потрібна відверта розмова між обома співрозмовниками.

Позиція ділової взаємодії за столом є характерною для людей, які спільно працюють над певним проектом чи над вирішенням певної проблеми. Цю позицію вважають однією з найбільш вдалих для розробки спільних рішень і їх конструктивного обговорення.

Необхідно враховувати, що взаємовідносини людей розгортаються не лише в просторі, але і в часі. Як людина розпоряджається чужим і своїм часом, є важливим соціальним знаком. Повага до іншої людини виявляється в підвищеній точності, пунктуальності поведінки. Змусити когось іншого чекати - значить вільно чи мимоволі заявити про своє право розпоряджатися ситуацією. Фактор часу відіграє особливо важливу роль у тому суспільстві, в якому «час - гроші», тому важливо не витратити час даремно.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що мистецтво спілкування перед-бачає бездоганне володіння як письмовою, так і усною мовою, а також вмінням правильно встановлювати оптимальне співвідношення між вербальною і невербальною комунікацією для кожної конкретної ситуації. Невербальні засоби комунікації суттєво доповнюють вербальну мову, характеризують емоційний стан кожного з учасників процесу комунікації, створюють психологічний контакт між ними.

Основні чинники, що впливають на невербальну мову[6]:

- національна приналежність (одні й ті самі жести у різних народів можуть мати різне значення);
- стан здоров'я і вікові особливості (якщо у людини погіршується стан здоров'я, то у неї, як правило, змінюється погляд, звучання голосу, жести стають більш млявими);
- професія людини (слабке рукостискання не завжди є проявом слабості; може виявитися, що професія вимагає від людини берегти пальці рук);
- рівень культури, який впливає на систему жестів, уявлення про етикет, правильне виховання;
- статус людини (чим вищим є соціальне становище людини, тим більш стриманою на жести вона буде: людина починає віддавати перевагу лише словам, а жести стають більш витонченими);
- приналежність до певної соціальної групи (традиції, норми, правила, які притаманні певній групі людей, можуть суттєво змінити людину);
- акторські здібності (чимало людей вміє грати не тільки словами, але й невербальними знаками).

Між вербальними і невербальними засобами спілкування існує своєрідний розподіл функцій: за допомогою вербального каналу зв'язку передається чиста інформація, а за невербальним - ставлення людини до повідомлення, партнера по спілкуванню, до себе і навколишнього світу. Невербальна комунікація виконує функції контролю, регуляції, інформації, діагностики, корекції взаємодії. Поєднання невер-бальних і вербальних компонентів вирішальним чином залежить від ситуації спілкування, головними елементами якої є відносини між учасниками, цілі взаємодії та вид спілкування. При цьому невербальна поведінка може виступати як засіб, що доповнює мову, як «автономний текст», який існує паралельно із мовою, а також як єдиний засіб спілкування.

Тема 10. Перешкоди та конфліктні ситуації в організаціях , складові та етапи їх розвитку

10.1. Загальна характеристика перешкод в комунікаціях

10.2. Причини виникнення конфліктів у колективі та способи їх вирішення

Ключові терміни і поняття: *семантичні перешкоди , вибіркве сприйняття, комунікаційні перешкоди, комунікаційні перешкоди, конфлікти, конфліктна ситуація, причини конфліктів*

10.1. Загальна характеристика перешкод в комунікаціях

Деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, може призводити до неадекватних дій адресата. В окремих випадках комунікації розриваються.

Усі міжособистісні комунікації залежать від особистісних характеристик учасників комунікаційного процесу. Людина, обмінюючись інформацією з іншою людиною (людьми), висловлює власні думки, спираючись на досвід, своє світосприйняття, мотивації, очікування тощо. Співрозмовник, декодуючи отримане повідомлення, використовує свій стиль мислення, пропускає інформацію через «сито» своїх понять і суджень. Так виникають комунікаційні перешкоди (бар'єри).

Комунікаційні перешкоди — це спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, спричиняє часткову чи повну її втрату [24].

Перешкоди в системі комунікацій є однією з найбільш серйозних проблем в адміністративному управлінні. Вони можуть виникати на будь-якому з етапів процесу передачі інформації. Ті, хто володіє інформацією, можуть бути не в змозі це зробити, ті, хто одержує інформацію, може не побажати або просто не засвоїти її.

До комунікаційних перешкод відносять:

- вибіркве сприйняття;
- семантичні перешкоди;
- соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення;
- невербальні перешкоди;
- інформаційні перевантаження;
- слабкий зворотний зв'язок .

Вибіркове сприйняття виникає майже завжди при передаванні інформації, а особливо при комунікаціях між індивідом та групою. Це зумовлено тим, що з усього потоку інформації люди відбирають лише те, що привертає їх увагу. Тому ефективними вважають ті комунікації, в яких не менше 30% інформації вже відомо отримувачам, перебуває у сфері їх компетенції і сформувало у них певні стереотипи сприйняття. Це означає, що:

- інформація, яка поза досвідом отримувача, буде сприйматися повільніше, ніж та, що є в його досвіді;
- у невідомій ситуації працівник майже автоматично включає ту частину свого досвіду, яка пов'язана з цією ситуацією;
- інформація, що суперечить досвіду, або цілком не сприймається, або деформується відповідно до цього досвіду;
- комунікації сприймаються й оцінюються через потреби людини і її досвід.

Отже, індивід зацікавиться передусім тією інформацією, яка може бути йому потрібною, стосується кола його інтересів. Тому відправник інформації мусить ввести мотиваційні елементи у своє повідомлення, які б привернули увагу адресата, зацікавили його і змусили зосередитись.

Вибірковість сприйняття значною мірою залежить від соціального статусу співрозмовників. Як правило, до слів начальника прислухаються більше, ніж до слів підлеглого. Чинником, який зумовлює вибіркве сприйняття, є й емоційний стан отримувача інформації.

Семантичні перешкоди. Вони зумовлені варіативністю (багатозначністю) слів, що інколи призводить до неправильного розуміння інформації. Це передусім стосується професійних висловів чи слів іноземного походження. Тому відправник мусить пристосовувати повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати слова і конструкцію фраз. Однак найбільше непорозуміння спричиняє неточність формулювання повідомлення, нехтування особливостями перекладу «внутрішньої» мови.

Соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення виявляються при спілкуванні людей різних соціальних прошарків, націй і віросповідань, коли різне значення можуть мати не лише слова (у разі недосконалого перекладу або застосування жаргону), а й жести, тон, ритуали, тобто невербальні символи.

Слабкий зворотний зв'язок. Неправильне розуміння інформації можуть спричиняти різні обставини. Тому обов'язково слід встановити зворотний зв'язок. Він може здійснюватися через прямі запитання щодо розуміння суті справи. Зворотний зв'язок може здійснюватись і невербально: кивок головою, уважний спокійний погляд свідчать про розуміння; напружений вираз обличчя, легке роздратування сигналізують про те, що співрозмовник не зовсім розуміє завдання або не згодний з ним, тому слід ще раз пояснити суть справи і скористатися методом запитань.

У налагодженні зворотного зв'язку важливе значення має вміння слухати, тобто уважно приймати повідомлення, чітко виділяти в ньому істотне, правильно інтерпретувати почуте.

До комунікаційних перешкод відносять [33]:

Конкуренція між повідомленнями. У ситуаціях, коли на одержувача одночасно діє декілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найбільш важливим. Тому відправник інформації повинен пам'ятати про необхідність забезпечення уваги адресата та використовувати найефективніші канали і засоби комунікацій.

Сприйняття повідомлення адресатом. Сприйняття в теорії комунікації розглядається як погляд індивідуума на реальність. Управлінська практика свідчить, що проблеми комунікації найчастіше пов'язані із сприйняттям. Немає двох однакових людей, які б сприймали речі ідентично. Те, що надсилається відправником, і те, як інформація інтерпретується адресатом, часто не збігається за окремими позиціями і не повинно збігатися. Відправник повинен досягти розуміння адресатом суті повідомлення - з точки зору відправника розуміння повідомлення адресатом повинно бути достатнім. Для деяких менеджерів це значить, що підлегли повинні "приблизно орієнтуватися", інші вважають, що вони повинні "діяти так, як би діяв я в даній ситуації".

При тлумаченні терміну "сприйняття" розглядають сенсорну (фізичну) та нормативну (інтерпретаційну) реальність. Коли менеджер і підлеглі обмінюються інформацією як про фізичну реальність, між ними, як правило, не виникають комунікаційні проблеми (сторони знають і розуміють, що таке загальновизнані, зрозумілі речі та предмети: книга, зошит, аудиторія тощо). Нормативна реальність - це термін, який використовується, коли значення повідомлення не є таким очевидним, як за фізичної реальності. Цілком зрозуміло, що в міру просування від сенсорної до нормативної реальності інтерпретації стають все більше відносними, і в такій ситуації не існує єдиної правильної відповіді, оскільки кожний адресат по-своєму сприймає одну і ту ж інформацію. На практиці часто маємо ситуації, коли повідомлення, що надсилаються підлеглим менеджерами, сприймаються не так, як передбачалося керівником. Це можна пояснити припущенням менеджера, що повідомлення зрозумілі, хоча дійсність підтверджує зворотне.

Мова, логіка, абстракція. Мова є основою для більшості комунікацій. Практика управління підтверджує, що менеджер повинен пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати словник, конструкцію своїх повідомлень і пропозицій.

У ситуаціях, де окремі аспекти повідомлення залишаються нерозкритими, виникає проблема абстрагування, яка часто є основою комунікаційних бар'єрів. Формування максимально деталізованих повідомлень, повністю зрозумілих усім без винятку підлеглим, є складним і

практично нереальним завданням. Однак, за належного формулювання повідомлень, підлеглі можуть їх інтерпретувати адекватно до намірів менеджера. Таке, на перший погляд зрозуміле припущення, не завжди виконується, що підтверджує практика про різні висновки, зроблені на основі однієї і тієї ж інформації.

Висновок - це припущення, зроблене слухачем або читачем. Воно може бути точним або ж навпаки, однак виникає кожного разу, коли повідомлення вимагає інтерпретації фактів: той, хто говорить, припускає, а слухач (адресат) робить свій висновок. Формування висновків з отриманих повідомлень часто є перешкодою для ефективних комунікацій через неправильну інтерпретацію навіть таких повідомлень, які не мають за мету заплутати отримувача інформації.

Статус особи, яка надсилає повідомлення. Статус - це сукупність ознак, які ранжують і співвідносять членів організації. Управлінська практика підтверджує, що статус особи - відправника інформації, впливає на сприйняття повідомлення адресатом. Багаторічний досвід діяльності менеджерів різних рівнів свідчить, що особа, яка має вищий статус порівняно з адресатом, оцінюється останнім як така, що заслуговує довіри. З іншого боку, повідомлення осіб з нижчим статусом вважається менш достовірним.

Опір змінам. Практикою доведено, що люди, як правило, чинять опір змінам. Персонал організації може різними шляхами протидіяти змінам, боячись реорганізації, звільнення (ухилення та відмова від виконання вказівок, свідоме перекручення повідомлення тощо). Менеджери повинні знати, що опір змінам неминучий, і завданням кожного керівника є його подолання шляхом пояснення працівникам організації доцільності запланованих змін. Розриви комунікацій посилюються при просуванні інформації (повідомлення) зверху вниз по ієрархії: проблеми комунікацій існують між керівництвом фірми та керівниками середньої ланки, але ще більш серйозні проблеми виникають між керівництвом середньої ланки та робітниками. Тому одна з найбільш поширених рекомендацій менеджерам передбачає завчасність підготовки змін в організації. Чим більша, масштабніша зміна передбачається в організації, тим завчаснішими повинні бути підготовчі дії керівника.

Властива людям нездатність порозумітися один з одним викликає непорозуміння. Про плани, які не збулися, і сподівання люди часто згадують з гіркотою: "Якби це можна було пояснити", або "Якби я сказала це по-іншому, він може й зрозумів би".

Мовний бар'єр. Найбільш серйозним бар'єром на шляху ефективних комунікацій є використання мови яка не зрозуміла одержувачу.

В суспільстві з такою великою кількістю спеціальностей, як у нас, існують сотні різних спеціалізованих мов: те, що зрозуміло будь-якому лікарю, може бути зовсім незрозумілим водію і навпаки. Запас слів, які вживають люди, невеликий, часто слова, якими користуються всі, означають різні поняття. Тому необхідне визначення міри мовних труднощів. Нині існують способи виміру рівня труднощів розуміння письмової інформації і визначення того на яку аудиторію вона розрахована. Це, зокрема:

- "Власні" мови. Свідомо чи несвідомо в більшості організацій розвиваються "власні" мовні стилі. Більше того, в спеціалізованих підрозділах організацій розробляються нові слова і нові значення старих слів. Дуже часто це заходить занадто далеко, так що доводиться тримати штатних перекладачів для спілкування зі сторонніми. Одна з таких найбільш складних, які зупинилися в часі, "власних" мов - мова юристів

- Абракадабра. Багато юридичних матеріалів мають цікаве юридичне обрамлення і пронизані словами "при цьому", "вищесказане" та інші. Абракадабра створюється частково як результат переносу в нове середовище застарілих юридичних формулювань і неправильного намагання виражатися точно. При складанні документа, який буде використаний судами, необхідна скрупульозна точність тексту. А при складанні адміністративного наказу можна пожертвувати абсолютною точністю заради зручності читання.

У багатьох організаціях юристів використовують майже на всіх службових рівнях, щоб розуміти мову внутрішніх документів. Це постійне тлумачення не тільки уповільнює передачу інформації, але й в багатьох випадках перешкоджає її ефективності.

Упередженість. Коли людина або установа вже провели "оцінку ситуації", то окремі факти, що розходяться з цією оцінкою, скоріше за все будуть відкинуті, які б вражаючими вони не були. Дуже часто процес комунікацій гальмується, оскільки ті, хто надає, передає або приймає інформацію, мають певний психологічний склад розуму, який заважає точному розумінню проблеми. Подразники, які впливають на очі та вуха, просіюються, фільтруються і модифікуються нервовою системою ще до того, як досягнуть свідомості, а пам'ять робить подальший відбір понять, які вона зберегла і які не забуде. Такий же процес відбору формує і наші судження про людей, що так часто помилкові. Якщо у нас складається сприятливе враження про людину, то ми, скоріше за все, запам'ятовуємо про неї все добре, на що звернули увагу, і забуваємо, відкидаємо погане. Тільки ряд неприємних вражень може змінити попередню оцінку. Відмова звертати увагу на факти особливо вірогідна тоді, коли упереджена думка керівника вже склалася, а факти неприємні. Один з поширених симптомів - розчарування, яке з'являється, коли люди стикаються з відмовою дивитися фактам в обличчя, - це бажання продовжити стан ілюзії (фрустрація).

Ефект спеціалізації. Спеціалізація службовця конкретній меті організації, з якою вона себе ототожнює, визначає сферу компетенції, у межах якої він тлумачить інформацію. Спеціалізація часто веде до викривлення перспективи, нездатності точно уявити собі інші аспекти якої-небудь конкретної проблеми. Такі викривлення часто не дозволяють спеціалістам правильно визначити, що необхідно повідомити і чому.

Сукупна дія передачі інформації на сферу компетенції. Всяка конкретна інформація одержує у спеціаліста специфічне тлумачення. І навпаки, інформація, яку він буде одержувати протягом якогось часу, змінить сферу його компетенції. Таким шляхом часто можна розширити сферу компетенції, повідомляючи одержувачу інформації те, що не є суттєво важливим для його дій.

Ефект статусу. У багатьох організаціях безпосередні контакти проходять між людьми, які близькі за статусом. Спілкування між тими, хто віддалений один від одного шкалою статусу, частіше проходить через посередника. Коли в контакт вступають люди різного службового становища, зв'язок вищого начальника з підлеглим здійснюється легше, ніж зв'язок підлеглого з начальником. Якби зв'язки між різними за службовим статусом людьми не були ускладнені, то в організаціях не було б необхідності вивішувати ящики для пропозицій. Досвід показує, що цей засіб часто буває недостатнім, щоб зняти бар'єр у спілкуванні між людьми, які займають різні посади.

У вищих керівників часто складається зовсім нереальна картина про моральний стан і справжні погляди робітників. Через те, що майже всі службовці будуть приємними, ввічливими і поважати в особистому спілкуванні керівника, він легко забуває, що така поведінка відображає лише співвідношення посад за статусом і не обов'язково реальні почуття працівників щодо нього або до організації. Поза спиною вони можуть називати його "нікчема".

Існування бар'єра в комунікаціях, який виникає на основі статусу, має і свої позитивні сторони. Час керівника захищений від усіх, хто може віднімати його даремно: статус керівника зберігає за ним ініціативу у виборі спілкування. Йому надається свобода у виборі спеціалістів, але його рішення залежить як від його впевненості в людях та їх порадах, так і від його власного аналізу і роздумів.

Таблиця 10.1.

Перепони у комунікаціях та шляхи їх подолання

Перепони	Рекомендації (заходи з подолання)
Міжособистісні комунікації	
-часткове або цілковите несприйняття працівником інформації -семантичні бар'єри, тобто перепони, викликані нерозумінням способів використання слів і словесних знаків; -невербальні перепони, які виникають під час використання несловесних знаків (невербальних): погляд, вираз обличчя, усмішка тощо -поганий зворотний зв'язок	- пояснення та обґрунтування своїх ідей до початку їх передачі; -сприйнятливність до потенційних семантичних проблем; - слідування за власними жестами, позами, інтонаціями; - уважність до почуттів інших працівників; - врахування СПК у колективі; -встановлення якісного зворотного зв'язку; - допущення можливості дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.
Організаційні комунікації	
-деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій - інформаційні перевантаження у системі комунікацій; незадовільна ОСУ; - громізка структура комунікаційного процесу	-раціоналізація структури комунікаційного процесу; - регулювання інформаційних процесів;-удосконалення документообігу;-ефективне застосування графічних засобів; -поліпшення виконання функцій менеджменту;- поліпшення зворотного зв'язку; -введення системи збору пропозицій працівників (наприклад, встановлення скриньок пропозицій); використання інформаційних бюлетенів;-застосування сучасних ІТ

Усунути комунікативні бар'єри можливо шляхом удосконалення спілкування. Для цього необхідно:

- пояснювати власні ідеї до початку їх передавання;
- висловлюватися чітко й однозначно;
- стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- враховувати психологічний стан, потреби, інтереси і рівень підготовленості людей;
- правильно вибирати методи і засоби комунікації;
- встановлювати якісний зворотний зв'язок.

Графічно перепони у комунікаціях та шляхи їх подолання представлено в таблиці 10.1. [18].

Отже, комунікації, як складова технології менеджменту, повинні бути ефективними. Для цього необхідно не тільки правильно вибирати методи комунікацій, а й мінімізувати вплив комунікаційних перешкод.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі, її зберігання, має місце неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та інше.

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій у ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

Для суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні і ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані та інше. Тому в процесі спілкування та передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації приймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися.

Розуміння менеджером суті можливих перепон у комунікаціях і рекомендацій з їх подолання дозволить налагодити якісну взаємодію з персоналом та здійснювати ефективний управлінський вплив.

10.2. Причини виникнення конфліктів у колективі та способи їх вирішення

Аналіз ефективності й дієвості комунікативного процесу здійснюється у функціональному аспекті. Функція комуніканта – це завжди встановлення й підтримання контакту з комунікатом. За формою ця функція може мати вигляд похідних функцій впливу на комуніката, переконання, трансмісії, передачі, об'єднання, демонстрації й підтримання уваги тощо. Встановити контакт зі співрозмовником означає забезпечити реакцію згоди співрозмовника на встановлення такого контакту. Забезпечення такої реакції з боку адресанта означає – не більше не менше – використання ним певної системи комунікативних технік, методів, способів, певної інформації, вираження почуттів, емоцій, нарешті, певної організації комунікативного процесу. Отже, дієвість комунікативного процесу визначається наявністю згоди між співрозмовниками.

Згода між співрозмовниками може виникати в результаті повного або часткового порозуміння. Ступенем порозуміння визначається ефективність комунікативного процесу. Неефективним є той процес комунікації, який має конфлікт. Конфлікт між адресантом і

адресатом свідчить про незавершеність комунікативного процесу, про його нецілісність. При цьому знищення протистояння здійснюється не засобами примусу й сили, а перемогою однієї точки зору над іншою.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення, незгода) у самому загальному виді визначається як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії. Конфлікти між індивідами частіше за все ґрунтуються на емоціях і особистій неприязні, у той час як міжгруповий конфлікт зазвичай має безликий характер, хоча можливі й спалахи особистої неприязні [32].

Конфлікт є набагато глибшим поняттям, ніж суперечка. Він виникає за появи/існування суперечностей, які складно вирішити, зіткнення інтересів на засадах конкуренції. Основу конфлікту створює ситуація, яка включає або протилежні позиції сторін, або протилежні цілі та засоби їх досягнення. Щоб конфлікт почав розвиватись, необхідний *інцидент*, за якого одна сторона реалізовує дії, що прямо зачіпають інтереси іншої сторони. Важлива роль відводиться вибору стилю поведінки опонентів та керівників, відповідно до конфліктної ситуації.

Керівництво будь-якою організацією часто супроводжується конфліктами у колективах - між окремими виконавцями та менеджерами, а також стресами у працівників. Конфлікти, різні за значущістю та наслідками, здебільшого супроводжують будь-яку трудову діяльність. Менеджер повинен мати знання щодо сутності, особливостей перебігу та можливих наслідків конфліктів і стресів, уміти усувати їх негативний вплив.

Серед багатьох людей, зокрема в середовищі менеджерів, панує думка, що конфлікти небажані. Така позиція навіть оформилась у доктрину під назвою “школа Вебера”. Представники цієї школи пов'язують конфлікти з різними драматичними епізодами, погрозами, агресією, суперечками, ворожістю, війнами тощо. Однак сучасний американський менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їх позитивне значення та вимагає умілого керівництва ними.

Конфлікт – це протистояння між індивідами або ідентичними групами індивідів на основі незадоволення загальнолюдських потреб (конфлікт потреб), інтересів (конфлікт інтересів). Розв'язання конфлікту вимагає аналізу й вирішення проблеми через структурні зміни та новації в організаціях, установах, закладах, колективах тощо.

Так, “конфлікт інтересів” існує тоді, коли вчинки однієї людини, яка намагається збільшити свою власну вигоду і користь, перешкоджають, затримують, заважають, причиняють зло чи якимось по-іншому роблять менш ефективними вчинки іншої людини, яка також намагається звести до максимуму власну вигоду і користь. Аналіз конфлікту під час його розв'язання є технологічним процесом у комунікативній сфері.

Психологічна сутність конфлікту полягає у різкому загостренні протиріч, конфліктній поведінці і виникненні сутички двох або більше учасників (суб'єктів) у процесі вирішення проблеми (об'єкт конфлікту), що має соціальну, ділову чи особисту значимість для кожної із сторін. Таким чином формула розгортання конфлікту має вигляд [32] :

$$\text{Конфлікт} = \text{учасники} + \text{об'єкт} + \text{конфліктна ситуація} + \text{інцидент}$$

Початком конфлікту є інцидент, тобто дія, яка спрямована на створення конфлікту (рис. 10.1.) [32]. Зазначимо, що між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною і приводом (В.Зазикін, А. Чернишев). Так, наприклад, *причиною конфлікту* може бути неправильний стиль керівництва трудовим колективом, а *приводом* для розгортання конфлікту стає інцидент, що знайшов прояв у нетактовності керівника по відношенню до підлеглих, їх несправедливій критиці тощо. Під час інциденту одна із сторін починає діяти всупереч інтересам іншої сторони. В психологічних дослідженнях виокремлюють також *предмет конфлікту* – внутрішню причину (наприклад, особиста неприязнь керівника до підлеглого чи навпаки), яка є у кожного опонента, що стає учасником конфлікту .

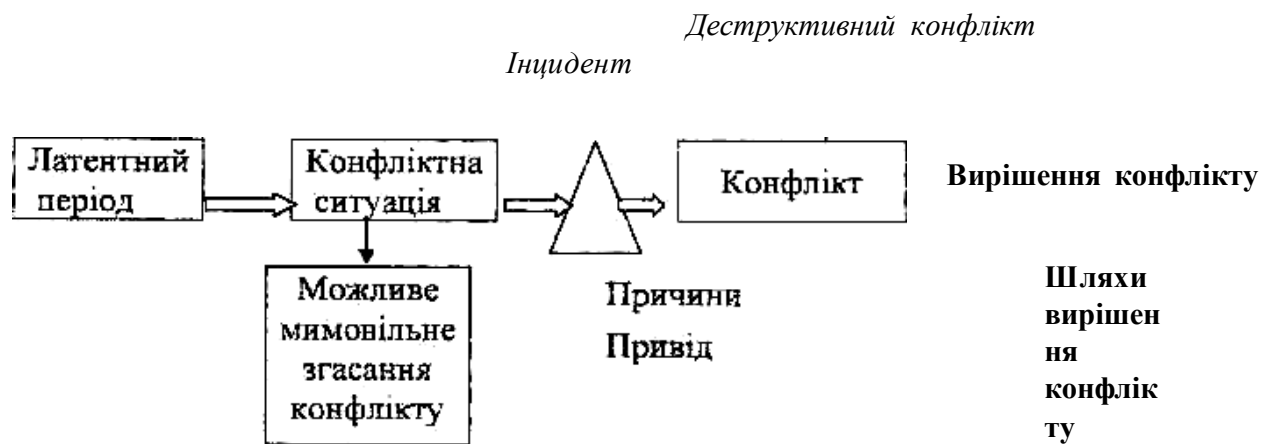


Рис. 10.1. Динаміка розвитку конфлікту

Основні види конфліктів представлено на рисунку (10.2.) і таблиці (10.2.) [39].

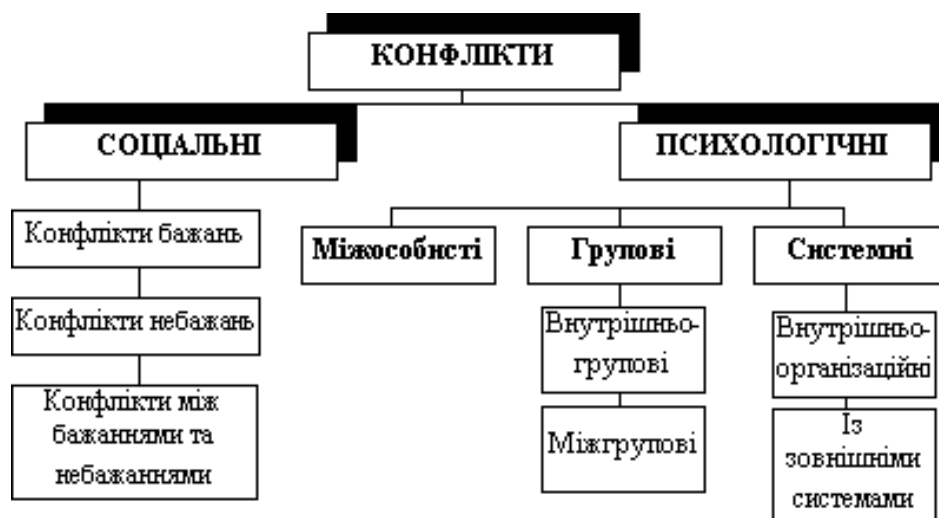


Рис. 10.2. Основні види конфліктів

Класифікація конфліктів з урахуванням різних ознак [18] :

За ознакою результатів виділяють конфлікти:

Функціональні (конструктивні), які ведуть до підвищення рівня ефективності діяльності організації та створюють позитивні наслідки, а саме:

- вироблення прийнятних рішень;
- схильність до співробітництва;
- поява додаткових ідей;
- поліпшення взаємовідносин між працівниками, підлеглими та керівниками тощо;
- виникнення додаткових альтернатив тощо.

Дисфункціональні (деструктивні, руйнівні), які зумовлюють зниження рівня забезпечення особистих потреб, зменшення ролі групового співробітництва, і як результат:

- погіршення ефективності діяльності організації, тобто створюють негативні наслідки, а саме:

погіршення взаємовідносин між працівниками;

- незадовільний моральний клімат, падіння продуктивності праці, плинність кадрів;
- ослаблене співробітництво в майбутньому;

непродуктивна конкуренція з іншими щупами чи працівниками, пошук ворогів;

- зменшення взаємодії між сторонами конфлікту;

збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту;

- перебільшення значення та тривале святкування перемоги тощо.

Безрезультатні, які не призводять до жодних змін у діяльності організації.

Таблиця 10.2.

Види конфліктів

Фактор	Деструктивний конфлікт	Конструктивний конфлікт
<i>Можливий результат</i>	Виграш за рахунок іншої сторони [«око за око» або хто вхопить більший шмат пирога]	Пошук нових підходів до старих проблем [як випекти більший пиріг в існуючій печі]
<i>Фокус</i>	Власна позиція, часто уособлена з «єго»	Спільні інтереси
<i>Довіра</i>	Немає	Взаємодовіра [різного ступеню]
<i>Емоційність</i>	Високий рівень напруги, насильство	Присутня, але менш інтенсивна
<i>Комунікація</i>	Відсутня, обмежена або формальна	Відкритий обмін інформацією та ідеями
<i>Контроль за виконанням, якістю</i>	Інтенсивний, переважно з пошуком винного та претензіями до іншого	Делегування повноважень та розподіл відповідальності; спільне вирішення проблем
<i>Домовленості</i>	Жорсткі та заформалізовані	Гнучкість у нових ситуаціях
<i>Взаємовідносини</i>	Домінування однієї зі сторін, загроза майбутнім відносинам	Партнерство та співпраця, визнання легітимності сторін, збереження відносин

За змістом можна виділити такі основні види конфліктів [32]:

1. *Внутрішньоособистий (конфлікт вимог)*. Сторонами такої конфліктної ситуації є різні компоненти духовної структури людини, при цьому може відбуватись внутрішня боротьба мотивів, принципів, переконань тощо. Найчастіше він породжується некоректністю вимог, неструктурованістю завдань, тим, що певному працівнику різні керівники висувають суперечливі та навіть протилежні вимоги, а також коли ці вимоги не відповідають особистим потребам та цінностям працівника. Виникає внаслідок недоліків у делегуванні повноважень, організаційних структурах управління, застосуванні стилів керівництва тощо. Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що ставляться до одного й того ж виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується. Причини такого конфлікту – недоліки у: системі делегування повноважень, організаційній структурі, структурі апарату управління, несхожості стилів керівництва, конфлікт інтересів (ситуація,

за якої працівник має приватний чи особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес чинить вплив на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків).

Типовим прикладом внутрішньоособового конфлікту може бути також ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з потребами чи цінностями виконавця. Більшість людей, що працюють на посадах, які не передбачають творчості, ініціативи та самостійного прийняття рішень, і виконують при цьому монотонну, рутинну та нецікаву роботу, прагнуть звільнитися з такої посади. Більшість з них ненавидить справу, якою їм доводиться займатися за необхідності. Проте замість пошуку цікавої роботи, що припала б їм до душі, вони потрапляють у пастку на все життя. При цьому вони не можуть залишити цю посаду і знайти більш цікаву та змістовну роботу, оскільки тимчасово втратять джерело фінансових виплат (у вигляді заробітної плати). Дуже рідко зустрінеш людину, яка дійсно займається улюбленою справою, але цих небагатьох майже завжди супроводжує успіх. Судіть самі – типовий конфлікт, вічна тема – дехто досягає світового визнання, а у деякого життя складається з нескінченної черги дрібних невдач чи розчарувань.

2. *Міжособистісний (діадний)*. Породжується на засадах особистих симпатій, антипатій; зазвичай, є емоційним та відкритим. В організації усі формальні стосунки тісно переплітаються з неформальними, що створює можливості для перенесення на ділові стосунки особистих почуттів (ненависті, антипатії, злості, неповаги тощо).

Виникає під час розподілу ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також під впливом відмінностей у характері, знаннях, кваліфікаційних параметрах, рівнях інтелекту, ступенях сумісності тощо.

3. Конфлікт між особою і групою. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних “правил гри”, культури взаємовідносин тощо. Причини – дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону у даному колективі, етики взаємин тощо.

4. Міжгруповий. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

5. Конфлікт між апаратом управління (керівною системою) та виконавчим апаратом (керованою системою) - виникає в результаті неефективних управлінських рішень, недоліків у комунікаціях, застосування апаратом управління неправомірних дисциплінарних заходів тощо.

6. Міжорганізаційний конфлікт. Формується у вигляді конкурентних відносин між організаціями внаслідок боротьби за обмежені ресурси, споживачів, ринки. Основними носіями такого конфлікту є власники організацій та керівники інституційного рівня управління.

Для ефективнішого розуміння психологічної сутності конфлікту здійснюється класифікація конфлікту за певними ознаками. Досить поширеною є класифікація конфліктів у трудовому колективі за безпосередніми причинами (Л.Е. Орбан-Лембрик) [32]:

Конфлікти, які викликані інформаційними причинами: відсутністю або недостатністю інформації, хибною інформацією, поширенням чуток, різними поглядами на важливість інформації та її інтерпретацію.

Конфлікти інтересів полягають у відсутності збігу виробничих інтересів членів колективу.

Конфлікти спілкування, які знаходять вияв у надзвичайно виражених емоціях, хибному тлумаченні думок та стереотипності мислення, відсутності зворотнього зв'язку між співробітниками, проявах акцентуацій характеру, у часто повторюваній негативній поведінці тощо.

Організаційно-структурні конфлікти викликаються нерівністю у питаннях влади та авторитету, відсутністю необхідного часу, наявністю чинників, що гальмують плідне співробітництво тощо.

Конфлікти систем цінностей полягають у відмінностях критеріїв оцінки поглядів, ідей та поведінки людей, розбіжностях у цілях колективної діяльності, оцінюванні її результатів.

За ознакою “*об’єктивність - суб’єктивність причини*” можна виокремити *ділові* та *емоційні* конфлікти. В основі *ділового конфлікту* лежить конкретна об’єктивна причина, пов’язана з особливостями трудової діяльності та трудових відносин у колективі (суперечності в розподілі праці, організації заробітної плати, недосконалість системи підбору кадрів, недосконалий стиль керівництва тощо). Джерела *емоційних конфліктів* криються, в основному, в особистісних якостях працівників, їх психологічній несумісності, оманливих образах, які створюють співробітники один відносно одного, невмінні контролювати агресивність тощо.

Конфлікт як процес проходить через певні етапи. І хоча інколи він майже миттєвий, але найчастіше є доволі тривалим та виснажливим. Ішмуратов А.М. виокремлює етапи перебігу конфлікту (рис. 10.3.) [18].

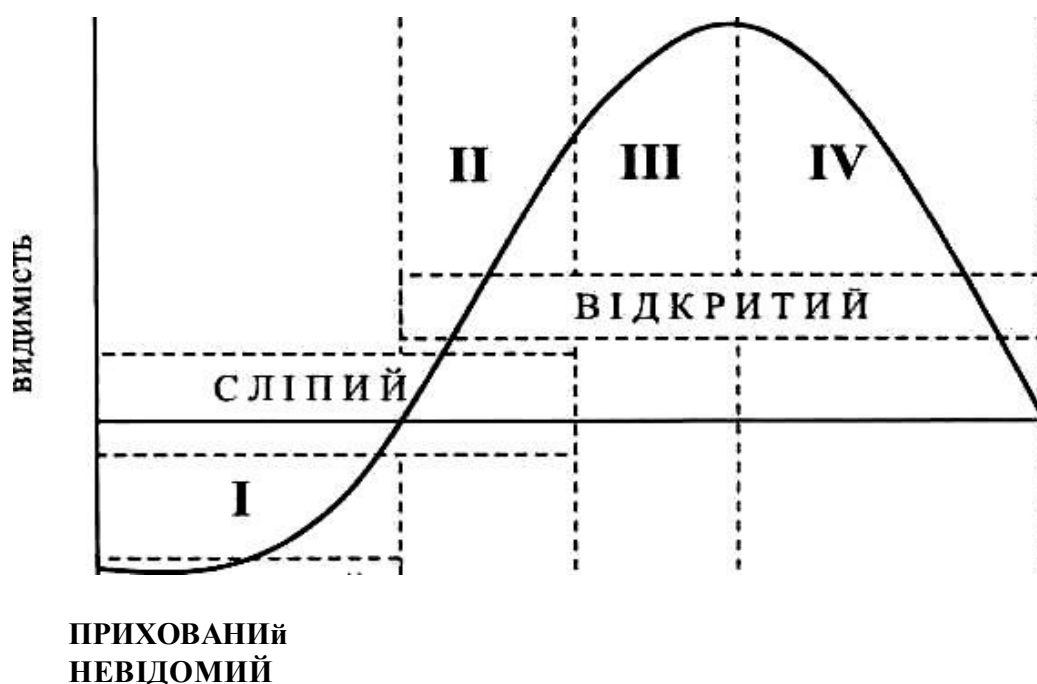


Рис. 10.3. Етапи і форми перебігу конфлікту

I. Латентний етап. Передбачає виникнення реальних суперечностей в інтересах, поглядах, потребах, цілях сторін, усвідомлення їх несумісності, але продовження демонстрування звичайних, нормальних стосунків. Латентність - прихованість, небажання відкрито обговорювати суперечності, закритість конфлікту. На цьому етапі відбувається порушення нормального спілкування без акцентування уваги на наявності непорозумінь, у такому разі відсутнє агресивне демонстрування власних позицій.

II. Демонстративний етап. Сторони усвідомлюють наявність конфлікту, прагнуть переконати один одного у своїй правоті, що характеризується проявами роздратування, взаємним звинуваченням, та, як правило, закінчується розривом стосунків.

III. Агресивний етап. Ґрунтується на тому, що конфліктуючі сторони намагаються “знищити” один одного. Використовуються як відкриті способи боротьби (взаємні погрози, чвари, моральні образи, фізичне насильство), так і закриті (наклепи, поширення компрометуючої інформації, дискредитація, інтриги тощо).

ІУ. Батальний етап. Передбачає вирішення конфлікту: повне знищення “противника” у психологічному розумінні або оголошення перемир’я. На цьому етапі важливу роль відіграє втручання третьої сторони, яка є авторитетом для конфліктуючих сторін та здатна розкрити їм очі на безглуздість ситуації, що склалась.

Варто зазначити, що конфлікт не обов’язково проходить через усі вище охарактеризовані етапи, деякі з них можуть оминатися. Залежно від того, якого етапу перебігу сягнула конфліктна ситуація, *виділяють форми перебігу конфлікту*:

1. *Відкритий конфлікт.* Яскраво виражений, емоційний, агресивний конфлікт. Є очевидним, дуже запальним, і при цьому інколи важко виявити реальні причини його виникнення, дійсні мотиви та погляди конфліктуючих сторін. Позиції опонентів при такому конфлікті стають принциповими і не передбачають жодних поступок.

2. *Прихований (замаскований) конфлікт.* Найпоширеніша форма конфлікту у групах та організаціях, коли реальні розбіжності учасники конфлікту приховують за зовні бездоганними формами поведінки. Такий конфлікт викликається однією зі сторін насамперед через заздрість, неприязнь, власну антипатію, знаходить вираження у різних інтригах, наклепах, і, як наслідок, викликає неприязнь та неприємні почуття в іншій стороні, на яку спрямовані дії ініціатора конфлікту. Негативні наслідки насамперед очікують ініціатора конфлікту, оскільки він його започаткував, зумовив розгортання, не зміг проконтролювати свої емоції та антипатії, тобто не зумів вчинити мудро, не демонструючи особисті неприємні почуття. Ініціатор конфлікту наражає себе рано чи пізно на помсту іншої сторони за усі дії, вчинені проти неї.

3. *“Сліпий” конфлікт.* За такої форми одна зі сторін конфліктної ситуації не усвідомлює її наявності, стає об’єктом нападок з боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну, ігноруючи її. На підприємствах з неналежною організацією діяльності часто виникають такі конфлікти внаслідок неузгодженості та суперечливості управлінських рішень різних керівників, при цьому керівники таку ситуацію намагаються не помічати та ігнорувати, а виконавці у результаті перестають працювати взагалі чи звільняються.

4. *“Невідомий” конфлікт.* Передбачає наявність конфліктогенної ситуації, яка ґрунтується на неприязні, що свідомо приховується. Відкрите протистояння може відбутись у будь-який момент часу через виникнення інциденту (привід, причина).

Основними причинами конфлікту вважаються [18]:

- *розподіл ресурсів* (вони завжди обмежені, а претендують на їх використання кілька сторін);
- *різниця у цілях* (спеціалізація, конкретизація та поділ на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);
- *взаємозалежність у досягненні результату* (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
- *різниця в уяві та цінностях* (відсутність об’єктивної оцінки ситуації);
- *незадовільні комунікації* (відсутність повної та достовірної інформації);
- *різниця у досвіді та манері поведінки*;
- *різка зміна подій чи умов.*

Розглянемо докладніше кожну з причин конфлікту.

Розподіл ресурсів. Будь-яка загальна власність, в нашому випадку – спільні організаційні ресурси (сировина, матеріали, обладнання, виробничі потужності, енергія, інформація, людські та фінансові ресурси), підсвідомо викликає бажання в осіб, що наділені певними повноваженнями, розподілити її так, щоб якнайліпше виконати завдання власного підрозділу.

Різниця у цілях. Кожна організація, як правило, складається з кількох напівнезалежних структурних підрозділів. Цілі цих підрозділів, хоча і зорієнтовані на досягнення загальної мети, але все ж таки суттєво відрізняються за змістом.

Взаємозалежність у досягненні результату. У випадках, коли вимагається координація, узгодженість і взаємодія багатьох ланок, важко визначити першочерговість

завдань, виділити серед них головні, визначальні, сприяти суміжним ланкам у реалізації їх цілей.

Різниця в уяві та цінностях. Фаза оцінки ситуації найбільш уразлива для неправильних суджень (внаслідок існування комунікаційних бар'єрів, особливо вибіркового сприйняття, розглядаються лише ті варіанти, що влаштовують членів даної групи).

Незадовільні комунікації. Інформаційний вакуум, брак чи нестача актуальної інформації, нездатність чи небажання керівництва передати достовірну інформацію викликає у працівників відчуття роздратування, є приводом до появи необґрунтованих пліток, заснованих на сумнівних джерелах, невинуватених підозрах і побоюваннях.

Різниця у досвіді та манері поведінки. Наведемо уявний приклад: в одній бригаді, пліч-о-пліч працюють досвідчений майстер і початківець. Перед ними поставлено аналогічне завдання. При цьому новачок докладає надмірних зусиль, обирає далеко не ідеальний шлях до виконання, але з великими труднощами справляється з роботою. І тут з подивом помічає, що майстер, який начебто й не поспішав, закінчив свою роботу втричі швидше.

Різка зміна подій чи умов. Ця ситуація вимагає неабиякого хисту, інтуїції та перспективного мислення. Зміна пріоритетів, несподівані обставини породжують сум'яття та хаос. Швидко проаналізувати ситуацію і визначити сили, що її формують, – це завдання під силу вирішити далеко не кожному. Хибні судження та неправильно вибраний тип поведінки на такому етапі нерідко є темою для дискусії, отже, джерелом конфлікту.

Основні причини конфліктів в організаціях представлено в таблиці (10.3.) [18].

Для вирішення конфліктів на виробництві та нормалізації міжособистісних відносин у трудовому колективі необхідно в першу чергу визначити причини(джерела) конфліктів, відрізнити їх від приводу до конфлікту (інциденту). Зазначимо, що коли не

“знищити” причину конфлікту, то привід до його виникнення знайдеться завжди. Саме тому в соціальній психології досить глибоко досліджувались причини конфліктів. (рис.10.4.) [32].



Рис. 10.4. Причини конфліктів у трудовому колективі

Таблиця 10.3.

Характеристика причин конфліктів в підприємствах		
№ з/п	Основні групи причин	Характеристика причин
1	Ресурсна	■ розподіл ресурсів (влада, премія тощо)
2	Інформаційна	■ неправдива інформація (факти, чутки, перекручення (випадкові і навмисні))
3	Ціннісна	■ принципи, які проголошуються або заперечуються ■ особисті системи переконань ■ різне розуміння та сприйняття цінностей ■ відмінності у життєвому досвіді ■ несхожість цілей, відмінності у планах сторін ■ різниця у рівні кваліфікації, освіті ■ відмінності в уявленнях про певну конкретну ситуацію
4	Структурна	- взаємозалежність завдань - неправильний розподіл відповідальності - невідпрацьованість ОСУ
5	Комунікативна (поведінкова)	- незадовільні комунікації; - відмінності у манері, стилях поведінки; - демонстрування негативних особистих якостей (недовіра, підозрілість, пихатість, ненависть); - поведінка індивіда, що не відповідає очікуванням оточення; - різка зміна подій

Риси характеру, особливості поведінки людини, характерні для конфлікту:

- прагнення будь-що домінувати, бути першим, сказати своє останнє слово;
- зайва прямолінійність у висловленнях і судженнях;
- критика, особливо необґрунтована, недостатньо аргументована;

поганий настрій, якщо він до того ж періодично повторюється;

- консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції в житті колективу, що стали гальмом у його розвитку;
- прагнення сказати правду в очі, безцеремонне втручання в особисте життя;
- прагнення до незалежності - гарна якість, але до визначених меж;
- зайва наполегливість (нав'язливість);
- несправедлива оцінка вчинків і дій інших, приниження ролі і значимості іншої людини.

Люди, схильні до конфліктів, розділяються на три групи:

- стійкі до конфліктів;
- які утримуються від конфліктів;
- конфліктні.

Розглянемо більш детально конфліктні типи [3,32].

Агресивні. Підрозділяються на три підтипи: "танки", "снайпери" і "взривники". Для перших характерна гордо піднята голова, голосний голос і відчуття самовпевненості. "Танки" абсолютно упевнені в тому, що вони знають потреби і сподівання своїх колег і що їхні ради – найбільш компетентні. Але ладнати з ними можна. Єдине, чого не люблять "танки" - це агресивних реакцій із боку тих, з ким вони спілкуються. При спілкуванні потрібно дивитися

їм прямо в очі, називати по імені та по батькові, при висловленні незгоди частіше уживати фрази "на мою думку", "як мені вважається" і т.п. Щоб домогтися в суперечці з "танками" яких-небудь успіхів, треба дати їм можливість "випустити пар", і тоді вони робляться нерідко навіть ручними. "Снайпери" діють по-іншому, вони стріляють у людей різноманітними шпильками та гостротою і тим самим вносять розлад у колективні дії робітників. Найефективнішим прийомом впливу на "снайперів" є пряма на них атака. Якщо зажадати, щоб "снайпер" докладно роз'яснив, що він мислить під тією або іншою своєю гостротою, той знітиться і затихне. Проте тут важлива одна деталь: атаку на "снайперів" варто проводити так, щоб вони не утрачали своєї особи. Інакше вони вибухають, або затаюються "із каменем за пазухою". "Взривники" - це ті, хто раптово оголошує помешкання лементами, хто обрушується на опонентів із лайкою. Ці типи так артистично виходять із себе, що створюють враження в навколишніх ніби їх сильно скривдили, ніби під них роблять "підкоп". Тактика взаємодій з такими типами дуже проста: дайте їм виплеснути з себе емоції, що накопичилися. Тоді хвилин через п'ять ці типи починають відчувати потребу просити вибачення.

Скаржники. Звичайно пересипають свою промову словами "завжди" або "ніколи". Ці типи так яскраво описують свої "біди", що в слухача нерідко складається думка на їхню користь. Вони хочуть, щоб їх слухали в спокійній обстановці і неодмінно сидячи. Помилку припускає той, хто погоджується зі скаржниками або, навпаки, доводить їм, що вони не праві. Краще, що можна зробити в таких випадках - це перефразувати скарги своїми словами, давши цим типам зрозуміти, що переживання їх замічено.

Нерішучі. Звичайно зустрічаються два підтипи: "аналітики", ті, що бояться зробити помилку, і "добряки", ті, що не хочуть наживати собі ворогів. Подібного типу люди роблять так багато пробних кроків перед тим, як що-небудь зробити, що викликають нетерпимість у інших колег. Щоб зважитися на якийсь крок, "аналітики" готові перерити гору документів, проробити масу обчислень. Будучи занадто обачними, вони, якщо вже на щось зважилися, то неодмінно доб'ються успіху. Нерішучі цураються тих, хто на них натискає. Нав'язані їм розпорядження вони виконують без ентузіазму.

Безвідповідальні. У якійсь мірі - це тривожні особистості, проте тривоги породжують у них не відхід від конфлікту, а агресію. Найкраще, що діє на таких людей, так це приятельське відношення до них. З цими типами не потрібно витрачати час на розмови. Якщо вони відчують до себе тепле відношення, поведінка їх як би саме собою увійде в рамки.

Всезнайки. Це насамперед "ерудити", судження яких здаються на 75% професійно обґрунтованими, але є "липові ерудити", які лише на словах намагаються довести свій професіоналізм. "Ерудити", по суті, є цінними робітниками, але вони поведуться так визиваюче, тому що породжують у навколишніх почуття неповноцінності. Тим, кому з волі долі припадає мати справу з "ерудитами", потрібно завжди продумувати свою тактику дій. Якщо "ерудити" занадто «зариваються», то їх можна зупинити конкретними питаннями. Варто пам'ятати, що "ерудити" рідко погоджуються на те, щоб визнати свої помилки.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або суперечливі позиції сторін з якогось приводу, або протилежні цілі чи засоби їхнього досягнення в даних обставинах, чи незбігання інтересів, бажань, потягів опонентів і т.п.

Причини конфліктів криються у рамках протиріччя, що виникають між людьми, групами, організаціями, державами і т.п. Джерелами конфліктних ситуацій є загострені протиріччя, розбіжність точок зору, цілей, підходів, бачення способів вирішення виробничих задач, що так чи інакше торкаються особистісних інтересів, включаючи і керівника.

Причиною виникнення будь-якого конфлікту є протиріччя, а протиріччя виникають там, де є неузгодженість [3,32]:

- ◆ цілей, інтересів, позицій;
- ◆ думок, поглядів, переконань;
- ◆ особистісних якостей;

- ◆ міжособистісних відносин;
- ◆ знань, умінь, спроможностей;
- ◆ засобів, методів діяльності;
- ◆ мотивів, потреб, ціннісних орієнтацій;
- ◆ розуміння інтерпретації інформації;
- ◆ оцінок і самооцінок.

Висновки фахівців, а також результати узагальнення практики підприємств показують, що менеджер повинен помічати та усвідомлювати процес конфлікту, а також використовувати певні способи для управління *конфліктною ситуацією*.

Важливим моментом у *прогнозуванні, попередженні та вирішенні конфліктних ситуацій в колективі* є вміння визначати:

1. Хто потенційні учасники можливої конфліктної ситуації і чи спроможні вони спровокувати інцидент?
2. Чи є проблема (об'єкт)?
3. Чи назріває й у якому напрямку розвивається конфліктна ситуація з вирішення проблеми?
4. Яка можливість виникнення інциденту?

Ефективним є попередження розвитку конфліктної ситуації на ранніх стадіях. Цьому може сприяти:

- ◆ здоровий морально-психологічний клімат колективу;
- ◆ значимість особистого прикладу керівника організації, начальника відділу;
- ◆ усунення від ділового спілкування суджень і оцінок, що утискають честь і гідність співрозмовника;
- ◆ недопущення при діловому спілкуванні суперечки;
- ◆ вміння слухати співрозмовника, поважна манера розмови;
- ◆ некомпетентність професійна та управлінська тощо.

Для запобігання *конфліктним ситуаціям* необхідно дотримуватись принципів і правил співпраці:

1. Відмовитися від правила часто, з натиском, підкреслювати здібності одних колег, невдачі інших.
2. Відмовитися від прямого протиставлення людей одного одному.
3. Помічати найменші кроки до компромісу егоцентричних колег, але не підкреслювати це різко, як щось несподіване.
4. Називати всіх на ім'я та по батькові.
5. Постійно підкреслювати, що взаємостосунки у колективі повинні визначатися не тільки успішністю, а й тими добрими справами, які людина зробила для інших.
6. Частіше говорити із замкнутими, нецікавими колегами, адже поведінка людей багато в чому має наслідувальний характер.
7. З повагою ставитися до особливостей жінок та чоловіків.
8. Усе, що відбулося з колегами, сприймати всерйоз.

Для попередження конфлікту слід враховувати психологічні ознаки, які свідчать про конфліктну ситуацію. До таких специфічних ознак поведінки людей можна віднести, зокрема, такі:

- мовчання, демонстративне відсторонення від стосунків;
- критиканство, демонстрація зверхності;
- несподівані іронічні запитання та відповіді,
- неадекватна поведінка;
- формальна ввічливість, прискіпливість, іронічне споглядання за іншими;
- кокетство, капризи, дитинність;
- перетворення справи у жарт, переведення серйозної розмови на сторонні теми;
- пошук винних, самокатування, удавана скромність;

- несправедливі звинувачення колективу або його окремих членів.

Ці ознаки поведінки характерні для прихованого (латентного) періоду, але якщо конфліктна ситуація не вирішується, то відбувається її розвиток і перехід безпосередньо в стадію конфлікту за схемою (рис. 4.1.) [32].

Виділяють *два види конфліктних ситуацій*: гостро конфліктна і провокуюча (табл. 10.4) [3]:

Таблиця 10.4.

Види конфліктних ситуацій

Гостроконфліктна	Провокуюча
Швидкоплинне виникнення або прояв конфлікту, висока напруга емоцій і почуттів. Причини можуть бути спонтанними, ситуативними, неусвідомлюваними.	Виявляє себе в явній або прихованій формі, спроби компрометації кого-небудь, штучно утворювані труднощі. Причини можуть бути усвідомлені, підступні, глибоко опрацьовані.

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація – тобто ситуація, у якій одна зі складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. Тут набирає чинності ще один із основних законів філософії – закон переходу кількісних змін у якісні. Конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує всі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом (тобто конфлікт прихований).

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів (рис. 10.5.) [3,24]:

- учасників конфлікту (дві або більше сторін, що мають несхожі чи прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійну силу – інцидент (факт зіткнення протилежних сил).



Рис.1. Природа конфлікту

Рис. 10.5. Природа конфлікту

Об'єкт конфлікту та його учасники у своїй сукупності утворюють предмет конфлікту, тобто вони розглядаються як необхідні обов'язкові умови виникнення конфліктної ситуації. Інцидент призводить до початку конфлікту, відіграє роль каталізатора. Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови.

Типову схему конфлікту можна узагальнити так. Усі конфліктні ситуації розподіляються за ознакою результатів:

а) *функціональні* – такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість;

б) *дисфункціональні* – паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних і залучених ресурсів.

Функціональні (позитивні) наслідки конфлікту:

- розрядження напруженості між конфліктуючими сторонами;
- одержання нової інформації про опонента;
- зімкнення колективу при протиборстві з зовнішнім ворогом;
- стимулювання змін і розвитку;
- зняття синдрому покірливості в підлеглих;
- діагностика можливостей опонентів.

Дисфункціональні (негативні) наслідки конфлікту:

- великі емоційні та матеріальні витрати на участь у конфлікті;
- звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення морально-психологічного клімату в колективі;
- думка про переможені групи як про ворогів;
- надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії на шкоду роботі;
- зменшення ступеня співробітництва у колективі;
- складне відновлення ділових відносин ("шлейф конфлікту").

Існує велика кількість порад щодо розв'язання конфліктних ситуацій. Наприклад, пропонується оригінальний метод вирішення більшості міжособистісних конфліктів поступовою реалізацією "методики чотирьох кроків":

- опис (початок розмови з конкретного і максимально об'єктивного опису конфліктної ситуації);
- висловлення думок і почуттів у зв'язку з конфліктною поведінкою іншої людини;
- визначення (пропозиція варіанту поведінки, що може усунути конфлікт);
- наслідки - інформування про те, які будуть переваги, якщо людина змінить свою поведінку (можливо, доцільно згадати і про негативні наслідки від незмінної впертої поведінки).

Схема 1

Стратегії взаємодії у конфлікті

Суб'єкти взаємодії	Суб'єкт конфлікту А, його стратегії		
	поведінки і можливі результати		
	Виграш		Програш
Суб'єкт конфлікту Б, його	Виграш	Кооперація	Егоїзм
стратегії поведінки і можливі результати	Програш	Альтруїзм	Агресія

Можна скористатися також стратегією взаємодії суб'єктів А та Б (схема 1). Головне у цій стратегії — уявлення про те, що лише кооперація (увага до інтересів іншого, міра, з якою ви намагаєтесь задовольнити інтереси іншого) дає виграш обом сторонам конфлікту. Програш обох — це джерело агресії, а виграш одного можливий лише за умов прояву або альтруїзму, або егоїзму.

Слід пам'ятати, що розв'язати виробничий конфлікт, тобто створити практично ідеальний безконфліктний стан, коли люди працюють у повній гармонії, неможливо. Це пов'язано з об'єктивною природою людини. Так народилася ідея (К.Н.Томас, Р.Х. Кілмен) управління конфліктами шляхом вироблення індивідуальної стратегії і тактики продуктивної поведінки у конфліктній ситуації. Для досить повної характеристики поведінки суб'єкта

діяльності у конфліктній ситуації пропонується двомірна модель регулювання конфлікту, що має дві основні стратегії поведінки: кооперацію та наполегливість (настирливість).

Перша стратегія — кооперація. Це орієнтація на інтереси і потреби партнерів, узгодження, пошук спільних інтересів. Основна формула: "Наш інтерес у тому, щоб якнайкраще забезпечити інтереси іншої сторони".

Друга стратегія — наполегливість. Ця стратегія передбачає реалізацію власних інтересів, досягнення власних цілей, жорсткий підхід. Позиція опонентів у конфлікті: учасники — супротивники, мета — перемога або поразка. Прихильники цієї стратегії настирливі, нетерплячі, егоїстичні, не вміють слухати інших, намагаються нав'язати власну думку тощо.

Кожна з цих стратегій може мати певну міру прояву — від мінімального до максимального. Це дає можливість визначити п'ять основних стилів поведінки у конфліктних ситуаціях [3].

1. *Уникнення (втеча)* — відсутність прагнення до кооперації і відсутність тенденцій досягнення власних цілей. Психологічні ознаки цього стилю поведінки: прагнення не брати на себе відповідальність за прийняття рішення, не бачити розбіжностей, заперечувати конфлікт, вважати його безпечним; прагнення вийти із ситуації не поступаючись, але і не відстоюючи своїх позицій; бажання утриматися від суперечок, дискусій, заперечень опоненту, висловлювань своєї позиції.

2. *Змагання (боротьба)* — прагнення задовольнити свої інтереси, не беручи до уваги інтересів інших, бажання відстояти свої погляди шляхом відвертої боротьби, зайняття жорсткої антагоністичної позиції, застосування влади, тиску, використання залежності партнера; тенденція сприймати ситуацію як питання перемоги або поразки. Опоненти діють за принципом: "Якщо ворог не здається, його знищують".

3. *Пристосування* — жертвність щодо власних інтересів. Цей стиль поведінки характеризується прагненням зберегти або налагодити приємні стосунки, забезпечити інтереси партнера згладжуванням суперечностей; готовність до дії на шкоду власним інтересам, відсторонення від обговорення суперечливих питань, примирення з вимогами, претензіями; прагнення підтримати партнера шляхом піднесення загальних інтересів, замовчуючи розбіжності.

4. *Компроміс* — бажання запобігти конфлікту взаємними поступками; це пошук серединних рішень, коли ніхто багато не втрачає, але і не виграє; інтереси обох сторін повністю не розкриваються. "Компроміс" часто розглядають як найбільш ефективний тип поведінки, що приводить до взаємного узгодження сторін, які конфліктують. Проте не отримавши задоволення своїх потреб (або інтересів), сторони конфлікту іноді відчують себе у програвшій і тому знову повертаються до розгляду суперечливої проблеми. "Компроміс" бажано використовувати у випадках, коли існують додаткові розбіжності, більш важливі для учасників конфлікту'.

5. *Співробітництво* - пошук альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси обох сторін шляхом відвертого обговорення; спільний і відвертий аналіз розбіжностей у процесі опрацювання рішення; ініціатива, відповідальність і виконання розподіляються за взаємною згодою. Обов'язковою умовою використання такого методу вирішення конфлікту повинна бути відмова від силового протистояння й перехід у принципово іншу площину відносин, коли наявні протиріччя постають як потенційний ресурс сумісного розв'язання спільної проблеми ("Одна голова добре, а дві краще"). У результаті переговорів обидві сторони виявляються у вигравшій. В той же час "співробітництво", як шлях розв'язання конфліктної ситуації, має свої *недоліки*:

- вимагає великих витрат часу і у випадках, які потребують швидкого рішення, досягнення консенсусу, може виявитися надто складним;

- якщо "співробітництво" організується неправильно, то може призвести до "розколу" у групі;

- деякі люди можуть розглядати "співробітництво" як загрозу своєму авторитету, владі, статусу;

- може бути складною в реалізації умова взаємної довіри між учасниками "співробітництва" як в період перебігу, так і після вирішення конфлікту.

Відомі психологи Х. Корнеліус та Ш. Фейр вважають, що в процесі "співробітництва" повинен реалізовуватись принцип: "Я хочу виграти і хочу, щоб ви виграли також". Для застосування "співробітництва" вони радять застосовувати такі кроки:

- встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони;
- дізнатися, в чому ваші розбіжності можуть компенсувати одна

одну;

- розробити та обговорити нові варіанти рішень, які найбільше зможуть задовольнити потреби кожного;

- показати, що опоненти є партнерами, а не суперниками.

Вирішення конфлікту - це процес перебування взаємоприйняттого рішення, що має особистісну значимість для учасників конфлікту.

Вирішення конфліктної ситуації з урахуванням її сутності:

- встановити безпосередній привід конфліктної ситуації, а головне - її причину;
- визначити "ділову зону" конфліктної ситуації: її об'єктивні передумови, вплив на успішність виконання службових завдань, коло питань, порушених у конфліктній ситуації;
- проаналізувати суб'єктивні мотиви вступу кожного зі співробітників у дану ситуацію.

Етапи і засоби вирішення конфліктних ситуацій:

Встановити дійсних учасників конфліктної ситуації.

Вивчити мотиви, цілі, спроможності, особливості характеру, фахову компетентність всіх учасників конфлікту.

Вивчити ситуації, що і раніше призводили до конфліктів, міжособистісні відносини учасників конфлікту.

Визначити щирі причини виникнення конфлікту.

Вивчити наміри, уявлення конфліктуючих сторін про засоби вирішення конфлікту.

Виявити ставлення до конфлікту осіб, не що беруть участь у конфліктній ситуації, але зацікавлених у його позитивному вирішенні.

Визначити і застосувати засоби вирішення конфліктної ситуації.

Правила високоморального поведіння і спілкування:

Не вчиняй стосовно інших так, як ти не хотів би, щоб вони вчиняли стосовно тебе.

Дайте людям відчуття своєї значимості.

Вирішуючи конфлікт, чітко визначте свої цілі.

Хто робить перший крок до примирення, той і виграє.

Деякі правила вирішення конфлікту:

Конфліктуйте не поспішаючи.

Аналізуючи конфліктну ситуацію, шукайте причину і не "зациклюйтеся" на самому факті конфлікту.

Подумки програвайте усі "позитивні" і "негативні" сторони, моменти тих або інших варіантів розвитку конфлікту.

Конфлікт не намагайтеся "зам'яти", а доведіть його до логічного кінця, якщо переконані, що ви праві, що вас зрозуміють і підтримають у колективі, якщо не вся, то найбільш прогресивна частина колективу.

Не конфліктуйте по дрібницях.

Прийоми і методи подолання стресових ситуацій:

Переключитися на діаметрально протилежний вид діяльності в порівнянні з тим, що викликав стресову ситуацію.

Спробувати розслабитися, зняти напругу, використовуючи прийоми аутогенного тренування (дихальні вправи; управи, орієнтовані на терморегуляцію області чола, кінцівок тощо).

Зайнятися улюбленим видом спорту.

Зайнятися улюбленою справою, хобі.

Терміново поїхати за місто, у ліс, у відраядження, що ніяк не пов'язане з джерелом стресової ситуації.

- Зробити уявний аналіз і переоцінку цінностей; переконати себе, що все це варте тієї нервово-психічної напруги, яку ви пережили.

Існуючі *способи управління конфліктними ситуаціями* розподіляються на дві категорії: структурні та міжособові.

До *арсеналу структурних методів* належать:

- роз'яснення вимог до змісту роботи (делегування окремим особам чи структурним підрозділам чітко окреслених повноважень для виконання покладених функцій і ознайомлення з відповідальністю за їх виконання, оперативне доведення максимуму наявної корисної інформації з цього питання);

- принцип використання ієрархії (звернення до керівника) при вирішенні конфліктних ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії та підпорядкованість, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного управлінського рішення;

- підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям. Загальна мета організації, якій підпорядковується решта цілей підрозділів, змушує всі ланки, формальні та неформальні групи і окремих осіб сприяти її досягненню;

- вплив на поведінку через систему винагород.

Міжособові способи вирішення конфліктів зводяться до п'яти варіантів типу поведінки, що їх має обрати конкретна людина при появі перших симптомів конфліктної ситуації – загострення досі прихованих суперечностей чи втручанні сторонніх сил, які зміщують акценти у розстановці сил. Характеристику способів вирішення конфліктів в роботі наведено у таблиці. 10.5. [18]. Це, зокрема:

1) *ухилення* – мається на увазі, що людина (група людей, підприємство, складова соціуму), передбачаючи наперед загострення ситуації, прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей;

2) *згладжування* – тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін;

3) *примус* – контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту особа, яка наділена владою і повноваженнями, втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло;

4) *компроміс* – тимчасове чи нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всі сторони, які беруть участь у конфлікті. Суперники (опоненти) йдуть на взаємні поступки, частково приймають точку зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим;

5) *вирішення конфлікту* – найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як "за", так і "проти", йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

Anthony de Reuck виділяє три фази розв'язання конфлікту [24].

Перша фаза – комунікація відбувається між конфліктуючими сторонами. Використовується вузький код.

Друга фаза – аналітична, коли психоаналітик переводить комунікацію у ретельно опрацьовані коди, формує кооперуючий фрейм.

Третя фаза – комунікація відбувається між конфліктуючими сторонами, але вже в межах однієї дефініції ситуації.

Вихід із конфлікту під час спілкування є необхідним комунікативним ефектом, що забезпечує основну функцію комунікації – встановлення й підтримання контакту між комунікаторами.

Таблиця 10.5.

Методи вирішення конфліктів

	Міжособистісні методи
■ роз'яснення вимог до роботи	■ ухилення (людина уникає передумов для конфлікту)
■ використання координаційних (перерозподіл) та інтеграційних (об'єднання)	
ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби)	■ згладження (погашення бажання
■ встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення єдиної мети	■ примус (конфлікт ліквідується силою влади чи іншим примусовим способом)
■ використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, просування за службовою ієрархією)	■ компроміс (поєднання думок, взаємні поступки)
	■ вирішення проблеми, яка зумовила конфлікт

Таблиця 10.6.

Методика вирішення конфлікту шляхом розв'язання проблеми

	Послідовність дій
1	Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень (тобто встановіть причину проблеми, а не зосереджуйтеся на боротьбі з її наслідками).
2	Після з'ясування суті проблеми розгляньте варіанти її вирішення, які б влаштовували певною мірою всі зацікавлені сторони.
3	Сконцентруйте увагу на проблемі, а не на власних якостях опонента.
4	Створіть атмосферу довіри, поліпшивши інформаційний обмін і взаємний вплив.
5	Під час спілкування прагніть досягти результату, при цьому не здавайте власних позицій, але й ураховуйте конструктивні зауваження іншої сторони.

Для ефективного вирішення конфлікту можна запропонувати наступний “Алгоритм дії” [3,24]:

- ^ Встановити дійсних учасників конфліктної ситуації.
- ^ Вивчити мотиви, цілі, спроможності, особливості характеру, фахову компетентність всіх учасників конфлікту.
- ^ Вивчити ситуації, які існують або раніше призводили до конфліктів.
- ^ Враховувати міжособистісні відносини учасників конфлікту.
- ^ Визначити дійсну причину виникнення конфлікту.
- ^ Вивчити наміри, уявлення конфліктуючих сторін про засоби вирішення конфлікту.
- ^ Виявити ставлення до конфлікту осіб, які не приймають участі у конфліктній ситуації, але зацікавлені у її позитивному вирішенні.
- ^ Визначити і застосувати засоби вирішення конфліктної ситуації.

При вирішенні конфлікту психологи радять дотримуватися таких правил [3].

- Конфлікуйте, не поспішаючи.
- Аналізуючи конфліктну ситуацію, відшукуйте причину і не “зациклюйтеся” на самому факті конфлікту.
- Подумки програйте усі “позитивні” і “негативні” сторони, моменти тих або інших варіантів розвитку конфлікту.
- Не намагайтеся “зам'яти” конфлікт, а доведіть його до логічного кінця. Переконайтеся, що ви праві, що вас зрозуміють і підтримають, якщо не всі, то найбільш прогресивна частина колективу.
- Не конфлікуйте у дрібницях.

Розв'язання конфліктів у трудовому колективі є одним із найбільш складних завдань для керівника, яке вимагає прояву творчості, глибоких психолого-педагогічних знань та мистецтва їх використання. У літературі з конфліктології пропонуються три рівні розв'язання конфліктів у трудових відносинах, які, однак, не мають чітких меж, і можуть бути продовженням один одного.

На соціальному (іноді його називають адміністративним) рівні використовують: зміну структури колективу (установи, організації, фірми), упорядкування організації праці, удосконалення організації зарплати, стимулювання праці, поліпшення умов трудової діяльності, зміну статусу опонентів конфлікту тощо.

Міжособистісний рівень вимагає від керівника проникнення в психологічну сутність суперечностей між опонентами без надання переваги одному з них.

На особистісно-психологічному рівні розв'язання конфлікту керівник по черзі “вживається” в образ то одного, то іншого опонента і відповідно розмірковує. При цьому він прагне виявити об'єктивні причини конфлікту, мотиви поведінки, потреби і інтереси конфліктуючих сторін.

Вирішуючи конфлікти, керівникові слід опиратися на такі *принципи діяльності* (за Л.Е.Орбан-Лембрик) [32]:

- Вирішувати конфлікт з урахуванням суті та змісту суперечностей.
- Вирішувати конфлікт з урахуванням цілей конфліктуючих сторін.
- Розв'язувати конфлікти з урахуванням емоційних станів опонентів.
- Вирішувати конфлікти з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей його учасників.
- Вирішувати конфлікт з урахуванням його динаміки (якщо на перших етапах доцільні бесіди, переконання, то на етапі безкомпромісних зіткнень необхідно застосовувати всі засоби аж до адміністративних).

Щодо *методів попередження та подолання конфліктів* у трудовому колективі, то в залежності від типу конфлікту, конкретної ситуації можна використовувати:

- формування в колективі певної суспільної думки про конфліктуючі сторони, яка є сильним регулятором впливу на поведінку людей;
- організацію сумісної роботи, у виконанні якої зацікавлені конфліктуючі сторони;

- звернення до посередника - "третього судді", який спроможний допомогти сторонам знайти оптимальне рішення проблеми;
- роз'яснення працівникам вимог, що пред'являються до трудової діяльності;
- оптимальну координацію, інтеграцію та спрямування зусиль членів трудового колективу на досягнення загальних цілей;
- створення продуманої системи стимулювання трудової діяльності;
- застосування адміністративних методів вирішення конфліктів у випадках, коли інші методи не дали позитивних результатів.

Насамкінець пропонуємо проаналізувати *помилкові дії в управлінні, що прогнозують конфліктність*.

Теорія та практика управління свідчать, що таких помилкових дій керівника існує безліч. Однак фахівці в галузі конфліктології виокремлюють основні з помилкових дій:

- порушення службової етики;
- порушення законодавства;
- несправедлива, суб'єктивна оцінка керівником підлеглого і членів колективу;
- професійна та управлінська некомпетентність.

Важливою помилкою керівника є порушення службової етики. Можна говорити про такі помилкові дії:

- прояви брутальності, зверхності, неповаги до підлеглих, невиконання обіцянок;
- нетерпимість до думок підлеглих, які відрізняються від поглядів керівника;
- порушення прав підлеглих;
- привласнення заслуг окремих членів колективу;
- зловживання службовим становищем у корисливих цілях;
- доручення виконавцю роботи "через голову" безпосереднього начальника;
- приховування інформації від членів колективу;
- невитриманість (загрозливі викрики керівника негативно впливають на колектив);
- необ'єктивна критика, зауваження, що принижують людину;
- свідоме провокування конфлікту між підлеглими;
- різні інтриги у колективі тощо.

Керівнику слід пам'ятати народну мудрість: „Чим вища посада, тим тихшим повинен бути голос”.

У процесі управління конфліктом менеджера доцільно:

- відділяти емоції від фактів; • перевіряти факти;
- проявляти легке співчуття/емпатію до учасників конфлікту;
- наводити, оцінювати та порівнювати аргументи;
- виявляти справжні причини ситуації, яка виникла;
- приймати рішення та відповідальність.

Власне, управління конфліктом - здійснюється за моделлю, показаною на рис. 10.6. [18]. Дослідження показали, що в 56 % випадків конфліктних ситуацій стосунки між сторонами погіршуються, а у 35 % це погіршення зберігається і після завершення конфлікту. Якщо ж сторони справді хочуть вирішити конфліктну ситуацію, то дуже важливо виявити та зрозуміти справжні мотиви поведінки опонентів, їхню думку та не допустити розвитку конфлікту у напрямку виникнення скандалу. Вчасно зроблена поступка, зміна інтонації чи ставлення до опонента здатні змінити ситуацію на краще.

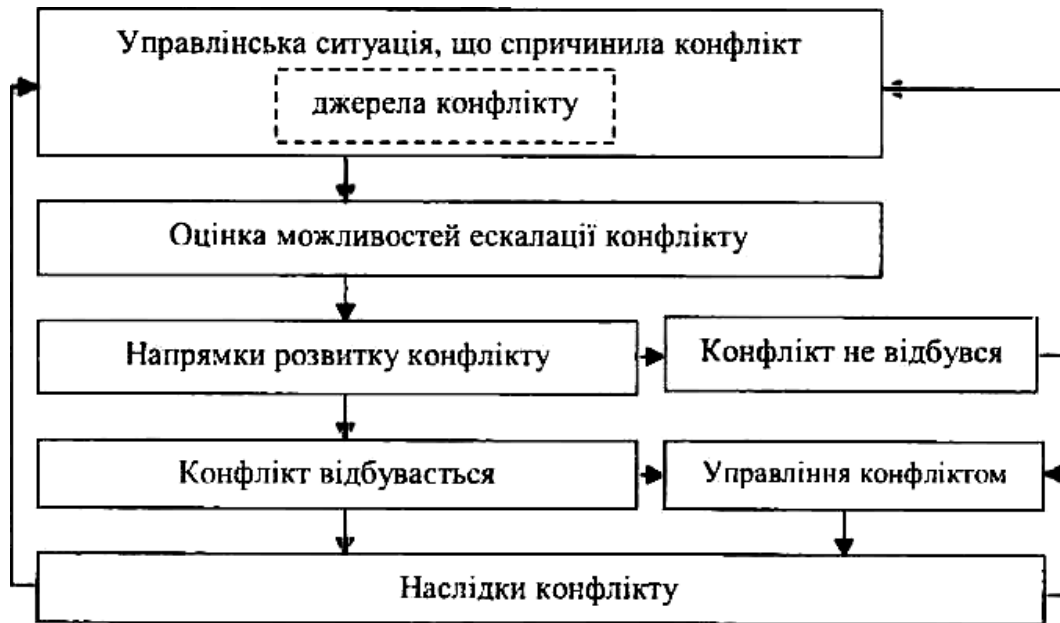


Рис. 10.6. Модель виникнення та управління конфліктом

З позицій стороннього спостерігача рекомендація дипломата полягала б у такому: “Найкращий спосіб реагувати на конфлікт - не втручатись”. Брати активну участь у конфлікті можна за умови наявності власної переваги:

- статусної (законна влада, посада, звання тощо);
- інформаційної (інформаційна влада, володіння важливою інформацією); - емоційної (людина із загостреним відчуттям справедливості).

У психологічному плані конфлікт завжди зумовлює виникнення у його учасників негативного емоційного стану, що доволі часто породжує стреси. Емоції не просто супроводжують конфлікт, а керують ним. Основними емоціями, які виникають за конфліктної ситуації, є переживання, гнів, страх, ненависть тощо.

Тема 11. Імідж як складова комунікаційного процесу

11.1. Сутність поняття «імідж» та його основні властивості

11.2. Характеристика елементів корпоративного іміджу та процес його формування

Ключові терміни і поняття: імідж, структура іміджу, особистий імідж, корпоративний імідж

Імідж - це мистецтво керувати враженнями

Е.Гофман

11.1. Сутність поняття «імідж» та його основні властивості

Процес комунікації у сучасному суспільстві неможливо собі уявити без вживання такого поняття, як «імідж», виходячи із змісту поняття комунікації як обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми. Як вже відзначалося нами, комунікаційний процес не завжди протікає ефективно, поскільки при цьому виникають перешкоди. Однією з них є перешкоди психологічного характеру людини – одна із сторін процесу має негативний образ відносно іншої. Тому для забезпечення ефективного комунікаційного процесу кожній із сторін цього процесу потрібно подбати про створення позитивного образу, тобто іміджу. Як підтвердження цьому є використання в теорії та практиці менеджменту таких понять як [32]:

Іміджелогія - галузь соціальної психології, предметом дослідження якої є закономірності і механізми формування іміджу.

Іміджмейкер - фахівець, професійна діяльність якого спрямована на формування іміджу особистості чи організації.

“Паблік рілейшнз” ("Public relations", PR, зв'язки з громадськістю) - діяльність по створенню і цілеспрямованому розповсюдженню серед широкої громадськості позитивної інформації про особистість чи організацію з метою створення їх привабливого іміджу.

Імідж (від англ. *image* - образ, відображення, подoba, ікона, лице) - враження, яке справляє особистість (людина, посадова особа, політичний діяч, менеджер) чи організація (державна установа, організація, фірма, політична партія, громадське об'єднання) на інших людей та громадськість у цілому, і яке фіксується в людській свідомості у вигляді емоційно забарвлених образів, думок, суджень, стереотипів.

У широкому розумінні «імідж» являє собою сукупність природних і спеціально створених властивостей певного об'єкта, а в більш вузькому розумінні - це свідомо створений образ об'єкта, який наділяє останнього додатковими цінностями і дає можливість формувати ті враження про об'єкт і відношення до нього, які необхідні його розробнику.

Серед основних властивостей іміджу можна виділити, насамперед, наступні [32]:

- імідж є набагато простішим, ніж його носій;
- імідж підкреслює унікальність об'єкта - це означає, що образ має бути індивідуальним;
- імідж певною мірою ідеалізує свій прообраз (або перебільшує його переваги, або наділяє об'єкт додатковими якостями у відповідності з очікуваннями тих, на кого спрямована інформація);
- імідж емоційно забарвлений, тобто завжди формує певне ставлення до об'єкта сприйняття;
- імідж є стійким, але в той же час піддається корегуванню і легко адаптується до певної ситуації

Важливим аспектом громадської культури, культури ділових відносин є створення привабливого, позитивного іміджу. Вдалий імідж - це здатність нав'язати оточуючим, що носій даного іміджу є втіленням у собі тих ідеальних якостей, які вони хотіли б мати, якби були на місці цієї людини. Поняття іміджу окреслює не лише природні властивості особистості, але й

соціально напрацьовані: воно пов'язане як із зовнішнім виглядом, так і з внутрішнім змістом людини, її психологічним типом, риси якого відповідають запитам часу її суспільства. Надбання позитивного професійного іміджу не самоціль, але володіння ним складає суттєву особистісну і професійну характеристику людини, має глибокий практичний зміст.

Створення доброго іміджу організації (державної, урядової, громадської чи приватної) - довготривалий і складний соціально- психологічний процес, у структурі якого в найбільш загальному вигляді можна виділити такі взаємопов'язані за формою і змістом компоненти :

- зовнішній вигляд і стиль роботи її керівництва;
- облаштування робочих місць і режим організації;
- продукти діяльності і їх реклама як носії іміджу організації;
- зовнішній вигляд, стиль поведінки і діяльності персоналу.

Розглянемо структуру іміджу організації (рис. 11.1.) [32].

Під зовнішнім виглядом у даному разі, щоб виокремити саме предметну сторону, розуміємо як екстер'єр (власне зовнішній вигляд), так і інтер'єр приміщення, де відбувається діяльність організації. В оформленні приміщення бажано поєднувати вимоги сучасної ергономіки і дизайну з національними мотивами, які українським народом передаються із покоління в покоління: вишиваний рушник, кольори національного прапора, гілочки калини, верби тощо. Зовнішнє оформлення повинно пропонувати інформацію про характер діяльності установи, відомчу належність. Оформлення споруди, розмір і оздоблення вхідних дверей, охайність навколишньої території настроюють відвідувача на "певний регістр" поведінки, тому керівнику організації слід постійно дбати про їх належний вигляд .

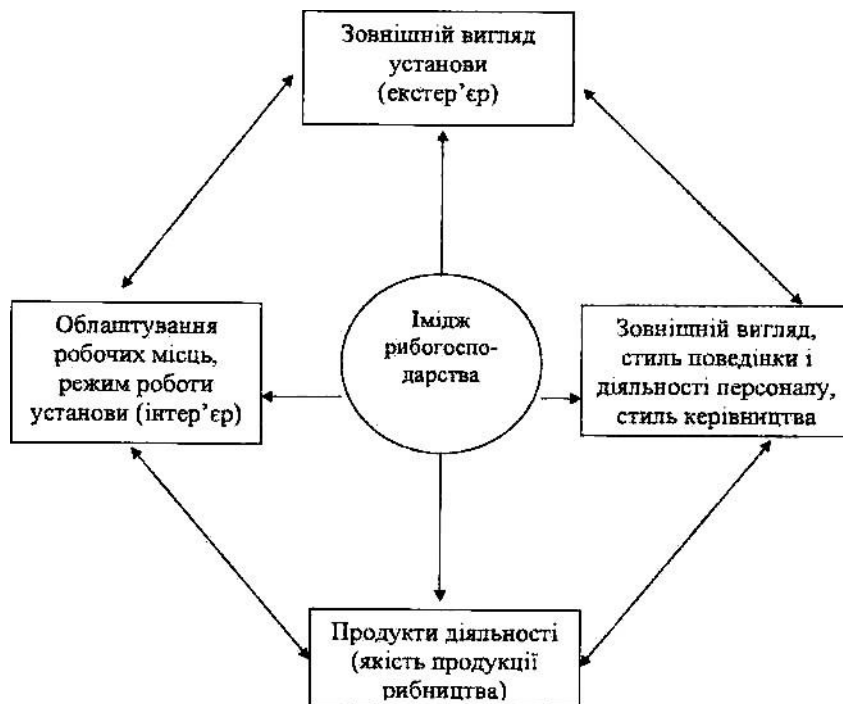


Рис. 11.1. Структура іміджу господарства

Додаткову інформацію та певні враження людина отримує, увійшовши до приміщення. Бездоганна охайність, чисте без жодних запахів приміщення, оперативна інформація про графік роботи окремих служб та персоналу, про найважливіші здобутки організації справляють позитивне враження на кожну людину'. Їх слід психологічно поглиблювати знаками турботи про відвідувачів: придбати зручні меблі для сидіння, столики для написання службових паперів, телефони, щоб люди мали можливість зателефонувати на

роботу чи додому у разі затримки. Ці та інші деталі повинні підкреслювати повагу до особистості - це приблизно те, що справляє сприятливе враження та викликає у відвідувачів доброзичливість, повагу і діловий настрій. Адже народна мудрість недаремно говорить, що перше враження є найбільш яскравим.

Стиль роботи організації найкраще виявляється у ставленні до відвідувачів, а імідж складається із складної суми вражень, які виникають у них при спілкуванні з кожним співробітником, котрий працює у цій установі. Якщо в організації людину привітно зустріли, дали вичерпну відповідь на запитання, допомогли вирішити термінову справу, запропонували альтернативні варіанти, порекомендували, яким чином потрібне питання можна плідно вирішити в іншому місці, або навіть відмовили, не зіпсувавши настрою, то можна вважати, що стиль роботи цієї установи та продукти її діяльності відповідають високому рейтингу і в певній мірі позитивно впливають на досягнення тих складних соціально-економічних завдань, які постають перед українською державою. Уміння створити позитивний особистий імідж та імідж організації - важлива складова успіху діяльності персоналу.

Сьогодні в світі спостерігається неабиякий інтерес до формування іміджу як на персональному, так і на корпоративному рівнях.

Практичне значення *персонального іміджу* полягає у тому, що він дозволяє більш ефективно впливати на інших людей, успішно реалізовувати професійні цілі і вирішувати ті чи інші проблеми, що виникають у сучасному бізнес-середовищі. Науковці стверджують, що 92 % враження про людину залежить від її зовнішнього вигляду і манери спілкування, тому людина, зацікавлена у формуванні позитивного ділового іміджу, має бути надзвичайно вимогливою до себе, до свого одягу та аксесуарів, власної манери поведінки і стилю мовлення.

Особистий імідж у внутрішніх і зовнішніх проявах складається з багатьох компонентів, серед яких особливо важливими є [32]:

- професіоналізм і компетентність;
- ерудиція;
- творча енергія;
- високий рівень загальної культури (культура спілкування, культура ділової риторики, культура прояву емоцій, знання етикету);
- психологічно-індивідуальні якості (здібності до емпатії, чуйність, здібності до рефлексії, доброзичливість, уміння запобігати конфліктів, здатність дотримуватися постулатів древньоримського права "Людина - річ священна");
- міцне фізичне і психічне здоров'я;
- зовнішня естетична привабливість;
- бездоганна охайність, доцільні до ситуації та елегантні одяг і взуття, прикраси (дрескод, помірний макіяж, впевнена хода, привітна посмішка і т.п.).

Імідж, як цілісна структура, має зовнішню форму і внутрішній зміст (рис. 11.2.) [32], які повинні "підганятися" одне до одного, прагнути до відповідності, бути в динамічній рівновазі.



Рис. 11.2.. Загальна структура іміджу

У прояві особистісних рис людини (її внутрішнього змісту) важливе місце посідає *тактика спілкування*. Найбільш загальними вимогами до тактики спілкування, яка сприяє професійному успіху, є:

- доброзичливість;
- необхідність володіння декількома варіантами поведінки в однотипних ситуаціях і вміння оперативно користуватися ними;
- вміння слухати співрозмовника;
- вміння використовувати механізми психологічної взаємодії (візуальний контакт, ефективне використання засобів невербального спілкування та ін.);
- прояви та підкреслення поваги до особистості співрозмовника.

У діловому спілкуванні не слід допускати конфронтації, тим більше - конфліктів. Відомі фахівці в галузі психології спілкування (Д.Карнегі, В.А. Кан- Калик та ін.) зауважують, що при конфронтації спілкування ніколи не буває успішним, обов'язковими є психологічні збитки. Безперечно, можливі дискусії, різні погляди опонентів на принципові позиції, але вони не повинні призводити до глибоких протиріч, протистояння, образ. Бажана модель ефективного ділового спілкування представлена на рис. 11.3. [32].

За фазою підготовки до спілкування (П) йде "комунікативна атака" (І фаза). Її метою є організація спілкування. Психологічне налаштування на конструктивне спілкування повинно відбуватися тільки в позитивному забарвленні (І фаза – "+").

II фаза - висловлювання критичних зауважень, дискусії (можливий перебіг як у позитивному режимі (II +) так і у негативному (II -), коли йде критика точок зору, висловлюються зауваження тощо).

III фаза - завершення спілкування, яке обов'язково слід здійснювати в позитивному режимі (III+). Слід пам'ятати, що "залишкове" психологічне враження завжди повинно бути тільки позитивним (так званий "ефект Штірліца": запам'ятовується насамперед останнє враження).

Завершальною фазою спілкування, яка сприятиме накопиченню індивідуального досвіду успішних комунікацій та розвитку комунікативних здібностей, повинен бути самоаналіз (СА) комунікативної діяльності.

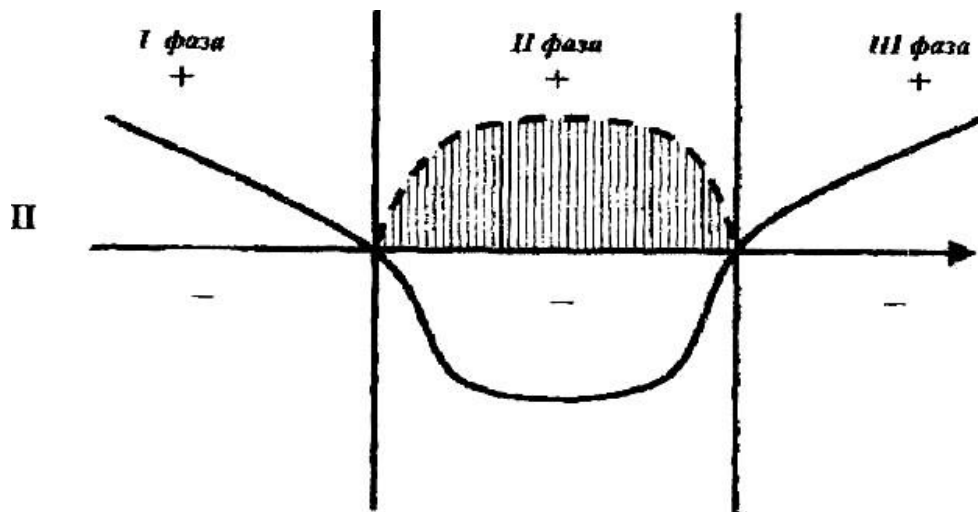


Рис. 11.3. Модель ефективного ділового спілкування

Як свідчать психологічні дослідження (В.А. Кан-Калик та ін.) [32], у повсякденній практиці ділового спілкування мають місце моделі поведінки, які негативно впливають на особистий імідж, тому їх використання небажане в управлінській діяльності керівника колективу. Для попередження можливих помилок у спілкуванні, проаналізуємо деякі можливі моделі негативної комунікативної взаємодії.

• *Модель "Монблан"*. У спілкуванні керівник уникає особистісної взаємодії, звертання співробітників, відвідувачів сприймає поверхнево, на сутність прохання чи пропозиції звертає недостатньо уваги, обмежуючись їх фіксацією. Для вирішення питань, які хвилюють трудовий колектив, особистісних зусиль практично не докладає. Психологічні наслідки: психологічний бар'єр у спілкуванні, сумніви оточуючих у спроможності фахівця вирішити конкретні проблеми. Створюється негативний імідж.

Модель "Китайська стіна" за своїм психологічним змістом близька до попередньої. Різниця полягає в існуванні зворотнього зв'язку, хоч і поверхневого, який в моделі "Монблан" практично відсутній. У спілкуванні "Китайська стіна" робить спробу встановити психологічний контакт з людиною, зрозуміти її, допомогти вирішити проблеми. Але негативним елементом діяльності співробітників, котрі спілкуються за моделлю "Китайська стіна", є мимовільне підкреслювання свого статусу, зверхнє відношення до колег та відвідувачів. Психологічні наслідки: зниження у співробітників бажання взаємодії з фахівцями такого типу, створення негативного іміджу.

Модель диференційованої уваги "Локатор". У цьому випадку фахівець, керівник орієнтовані на взаємодію не з усім загалом, а з окремими співробітниками та громадянами, які можуть забезпечити протекцію, просування по службі, вирішити особисті проблеми тощо. Психологічні наслідки: зниження авторитету, створення негативного іміджу типу "Рука руку миє".

Модель "Тетерів", характерна для осіб, котрі повністю заглиблені у свої ідеї і проявляють емоційну "глухоту" до оточуючих. Після невдалих спроб вирішити конкретні виробничі проблеми, "тетерів" починає розглядати їх як перешкоду у досягненні особистісних цілей, просуванні по службі. Недостатній рівень культури спілкування заважає "Тетереву" доброзичливо сприймати критичні зауваження, адекватно реагувати на них. Психологічні наслідки: навколо фахівців, які дотримуються моделі "Тетерів", створюється поле психологічного вакууму. Підлеглі, пересічні громадяни починають проявляти байдужість до діяльності "Тетерева", можливе навіть відторгнення його зусиль у вирішенні актуальних питань. Його особистий імідж та імідж організації у цілому погіршується.

Гіперрефлексивна модель "Гамлет" у деякій мірі протилежна попередній. Керівники, які діють згідно гіперрефлексивній моделі, в більшій мірі стурбовані не стільки змістовною стороною своєї діяльності, скільки зовнішньою стороною іміджу, який створюють як серед широкого загалу так і з точки зору більш високих адміністративних структур. Однак, таке своєрідне "окозамилювання" також призводить до зниження соціального рейтингу організації в цілому і конкретних фахівців зокрема.

Модель негнучкого реагування "Робот" передбачає діяльність фахівців відповідно жорсткій, строго регламентованій програмі. Їх спілкування з оточуючими досить коректне, але не завжди враховуються психічні стани людей, їх вікові, тендерні, етнічні особливості тощо. "Роботи" діють завжди так, як їм "рекомендували", не відступаючи від "генеральної лінії" та інструкцій ні за яких обставин. "Людський чинник" ними практично не враховується.

Модель "Я— сам" ("Квочка") є своєрідною психологічною моделлю, згідно якої окремі керівники, фахівці беруть на себе повноваження вирішувати практично всі актуальні проблеми. У зв'язку з великим обсягом цих проблем, який вони намагаються, але не встигають вирішити, у них виникає ефект "психологічного вигорання": розчарування в результатах своєї діяльності, сумніви у можливості вплинути на хід подій, знижується самооцінка. У той же час окремі громадяни, широка спільнота розчаровується в

спроможності цих працівників зрозуміти і плідно вирішити актуальні проблеми, які постають перед трудовим колективом.

Найбільш вдалою з точки зору створення привабливого іміджу є *модель активної взаємодії "Союз"*. У спілкуванні з людьми працівники, які діють за моделлю "Союз", орієнтовані на досягнення взаєморозуміння, емпатію. Психологічні наслідки: модель "Союз" найбільш продуктивно впливає на особистий імідж фахівців зокрема та імідж організації в цілому.

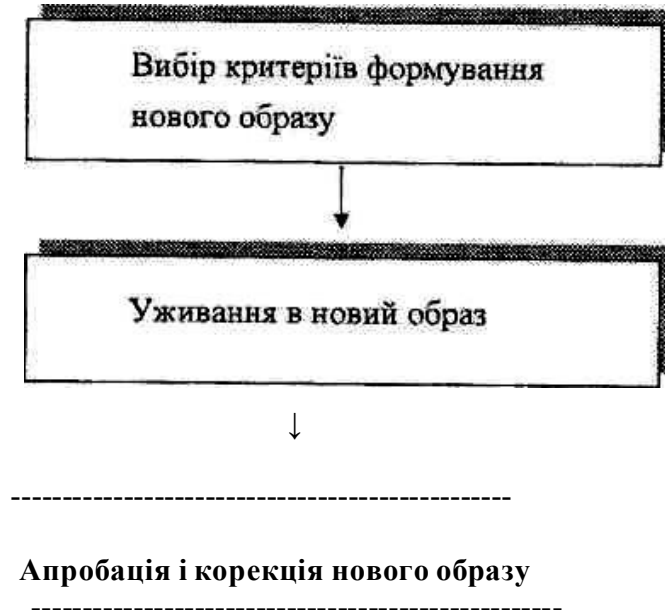


Рис. 11.4. Схема формування позитивного іміджу

Особистий імідж – це форма життєдіяльності особистості, завдяки якій виставляються сильнодіючі особисто-ділові характеристики особи. У процесі зміни себе до бажаного образу Д.Г. Скотт виокремлює три головні стадії і пропонує технологію їх упровадження (рис. 11.4.) [32]:

I. Визначити, що ви хочете в собі змінити і яким стати. На цій стадії для визначення самооцінки бажано скористатися відомою формулою У. Джеймса:

$$\text{Самоповага} = \frac{\text{Успіх}}{\text{Домагання}}$$

На основі самооцінки слід зробити висновки, які риси свого характеру ви б хотіли вилучити, а які розвивати. Наприклад, ви б хотіли бути більш дружелюбним і динамічним, впевненішим у собі та ін.

II. Скласти план дій, сценарій, щоб уявити себе в образі нового "Я". Готуйте себе до нової ролі: знову і знову в думці випробовуйте цю роль, аби закріпити реальність створеного вами образу, в якому ви намагаєтесь досягти таких результатів як: зовнішній вигляд, рівень ерудиції, професійна компетентність, загальна культу'ра, красномовство та ін.

III. Апробувати та впровадити нове "Я" в життя, організувати свою життєдіяльність в узгодженні з новим образом "Я". Випробовуйте свою нову роль в діяльності, в реальних ситуаціях. На даному етапі слід здійснювати порівняння запланованих результатів з тими, які реально досягнуті вами. Необхідно розуміти, що створення привабливого іміджу - довготривалий, багатогранний процес, у якому немає дрібниць.

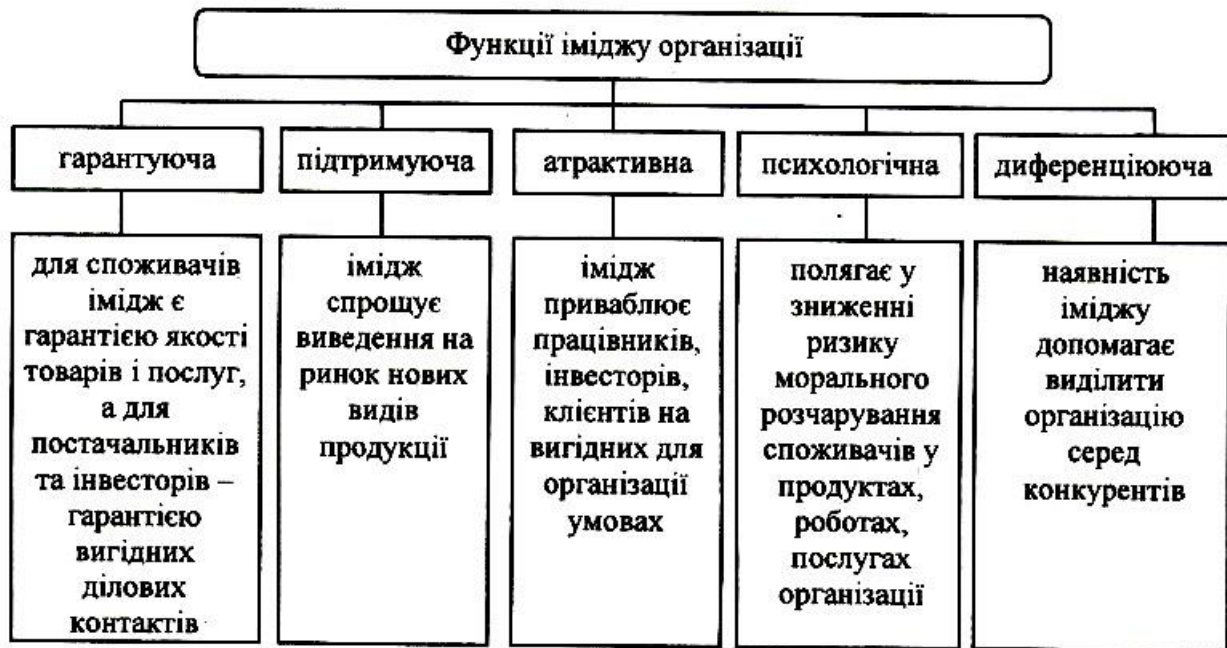


Рис. 11.5. Основні функції корпоративного іміджу та їх характеристика

На відміну від персонального, *корпоративний імідж* вирішальним чином впливає на реалізацію інтересів організації серед інвесторів, споживачів і ділових партнерів. Правильно організований імідж підприємства відіграє важливу роль в її діяльності, і ця роль може бути розглянута через призму таких функцій (рис. 11.5.) [6,24] .

За даними рис. 11.5. можемо стверджувати, що залежно від аудиторій на яку орієнтується корпоративний імідж, його функції можуть змінюватися і їх перелік може бути більш широким і деталізованим.

Отже, *корпоративний імідж* - це багатогранне явище, що відображає внутрішні і зовнішні аспекти діяльності організації, він виступає в якості цілком реального чинника конкурентної боротьби. Робота над іміджем є досить складною і надзвичайно важливою, адже будь-яка організація прагне зміцнити свою позицію на ринку і отримати гарні перспективи для свого подальшого розвитку. Позитивний імідж, підірплений високою якістю продукції і належним рівнем сервісу, допомагає організації зайняти провідне місце на ринку товарів і послуг, завоювати довіру споживачів, залучити на роботу досвідчених і кваліфікованих працівників, забезпечити ефективну співпрацю із діловими партнерами, забезпечити отримання додаткового прибутку і, зрештою, захистити бізнес у складних економічних умовах.

11.2. Характеристика елементів корпоративного іміджу та процес його формування

Корпоративний імідж являє собою сформовану в свідомості людей систему образів і оцінок, головним об'єктом яких є організація, тому його структура має досить складну будову (табл. 11.1.) [6]

Таблиця 11.1.

Структура корпоративного іміджу

Елементи іміджу	Характеристика
1	2
Імідж товару (послуги)	Це уявлення людей про ті унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіє товар. У якості таких характеристик можуть виступати функціональна цінність товару і додаткові атрибути (азва, дизайн, якість, упаковка).
Імідж споживачів товару	Товар, який обирають для себе споживачі, дає загальне уявлення про їхній стиль життя і соціальний статус.
Імідж засновників (керівників організації)	Індивідуальний імідж засновника (керівника) організації включає його загальні уявлення про наміри, мотиви, здібності, установки та ціннісні орієнтації на основі відповідного сприйняття відкритих для спостереження характеристик, таких як зовнішність, соціально-демографічна приналежність, особливості вербальної і невербальної поведінки, вчинки і параметри діяльності.
Імідж персоналу	Це узагальнений образ персоналу, який розкриває найбільш характерні для нього риси. Імідж персоналу формується, насамперед, на основі прямого контакту з працівниками організації. При цьому кожний працівник розглядається як «обличчя», за яким буде зроблено висновок про персонал організації в цілому.
Візуальний імідж організації	Уявлення про організацію, результатом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр та екстер'єр офісу, торгових і демонстраційних приміщень, зовнішній вигляд персоналу, а також фірмову символіку. Візуальний імідж організації часто залежить від таких соціальних чинників, як мода, думка інших людей.
Соціальний імідж організації	Уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному, культурному житті суспільства. Формування соціального іміджу підприємства відбувається за допомогою інформування громадськості про соціальні аспекти діяльності організації, такі як спонсорство, меценатство, підтримка громадських рухів, участь у вирішенні проблем екології, зайнятості населення тощо.

Бізнес-імідж організації	Уявлення про організацію як про суб'єкт певної діяльності. У якості основних детермінант корпоративного іміджу виступають не лише ділова репутація та дотримання етичних норм ведення бізнесу, але й ділова активність організації, важливими індикаторами якої є: обсяг реалізації продукції, відносна частка ринку, інноваційність технологій, що використовуються, рівень їх освоєння, патентний захист, асортимент товарів, що пропонуються споживачам, гнучкість цінової політики.
---------------------------------	---

. Сьогодні немає однозначної відповіді на питання про те, який із цих елементів є найважливішим, оскільки кожний із них суттєво впливає на формування іміджу організації. Позитивними ефектами від цілеспрямованої роботи зі створення позитивного іміджу можуть стати:

- високий рівень лояльності клієнтів до організації, підвищення впізнаваності бренду, можливість сфокусувати маркетинг на просуванні бренду організації, а не на окремих видах товарів чи послуг останньої;
- зниження витрат на етапі виведення нового продукту на ринок за рахунок сформованої довіри до бренду;
- підвищення привабливості організації як роботодавця і можливість наймати більш кваліфікованих працівників.

Весь процес формування і розвитку іміджу будь-якої сучасної організації можна умовно поділити на чотири етапи [6].

Перший із них - це розробка, аналіз і оцінка концепції іміджу. На цьому етапі відбувається визначення цільових аудиторій (наприклад, споживачів, партнерів і спонсорів), кожен з яких необхідно ретельно досліджувати. За допомогою проведеного опитування, анкетування, чи повноцінного соціологічного дослідження можна отримати портрет конкретної цільової аудиторії, який складається з таких соціально-демографічних характеристик як співвідношення чоловіків і жінок, середній вік, рівень доходу тощо. За результатами проведеного аналізу можна отримати інформацію про первинний імідж організації.

Другий етап - це розробка програми із розвитку корпоративного іміджу. Даний етап є найбільш складним і витратним. На основі даних про цільові аудиторії, організація здійснює розробку стратегії розвитку, що включає місію, цілі, принципи, конкурентні переваги та сегменти ринку. Поряд із цим здійснюється розробка плану, що включає низку способів і методів формування іміджу організації. У даному контексті мова йде, насамперед, про фірмовий стиль, що складається з низки елементів: фірмового знаку (емблеми), логотипу, слогана, фірмового одягу і кольорової гами. Для розвитку іміджу організації проводяться заходи, спрямовані на формування певної корпоративної культури, здійснення кадрової і мотиваційної політики та створення сприятливого психологічного клімату. На даному етапі особлива увага приділяється рекламній діяльності та встановленню зв'язків із громадськістю. Зокрема, відбувається реалізація таких заходів, як презентації, виставки, прес-конференції, семінари та фестивалі, результати проведення яких обов'язково висвітлюються у засобах масової інформації.

Третій етап - це безпосередня реалізація розробленої програми розвитку корпоративного іміджу. Успішність виконання даного плану буде залежати від ефективності виконання попереднього етапу. Для реалізації такої програми має бути створена спеціальна команда, що має необхідні вміння, навички і практичний досвід.

Четвертий етап - це оцінка створеного іміджу, його підтримання і закріплення. Після створення іміджу організації необхідно оцінити імідж за допомогою спеціальних методів та інструментів. Постійно здійснювати моніторинг всіх джерел інформації про організацію і про ставлення до неї.

З точки зору формування сприятливого корпоративного іміджу особливо важливо дотримуватися відповідної методики (табл.11.2.) [6].

Таблиця 11.2.

Орієнтовна методика формування іміджу сучасного підприємства

Етапи формування іміджу	Об'єкт дослідження	Методичне забезпечення	Спосіб оформлення результатів
1	2	3	4
Дослідження конкурентного середовища підприємства	Конкурентне середовище (чинники середовища, конкуренти, аналіз кращих практик формування іміджу)	Статистичні методи дослідження, спостереження, методи прогнозування, бенчмаркінг, кластерний аналіз, теорія ігор, методи ймовірнісної оцінки, моделювання	Конкурентні карти ринку, аналітичний звіт
Оцінка зовнішньої конкурентоспроможності підприємства	Позиція підприємства на ринку, ключові недоліки конкурентної позиції підприємства	Спостереження, аналіз обсягів реалізації, типологія споживачів, причинно-наслідковий аналіз, методи експертних оцінок, статистичні методи, SWOT-аналіз, графічне моделювання, матричні методи та інші	Аналітичний звіт маркетингової служби підприємства
Оцінка внутрішньої конкурентоспроможності підприємства	Персонал підприємства, її внесок у забезпечення конкурентоспроможності	Оцінка очікувань персоналу, mystery shopping, аналіз «важливість - виконання»	Аналітичний звіт маркетингової служби підприємства, служби по роботі з персоналом
Дослідження ролі іміджу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	Фактори Конкурентоспроможності підприємства	Факторний аналіз, аналіз ієрархій	Аналітичний звіт маркетингової служби підприємства

Оцінка іміджу підприємства	Цільові аудиторії	Експертні оцінки, ранжування, соціологічні опитування, статистичні методи, анкетування, моделювання	Аналітичний звіт маркетингової служби підприємства
-----------------------------------	-------------------	---	--

Розробка стратегії формування сприятливого іміджу підприємства	Процес взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями	Сценарні методи, матричні методи, балансовий метод, SWOT-аналіз, індикативне планування, моделювання	Стратегія формування іміджу підприємства (концепція і план заходів із досягнення поставлених завдань)
Розробка заходів із оцінки ефективності реалізації стратегії	Сформований імідж підприємства	Метод експертних оцінок, ранжування, соціологічні опитування, статистичні методи, анкетування, моделювання	Методика оцінки ефективності реалізації стратегії
Реалізація заходів стратегії формування сприятливого іміджу	Організаційні аспекти реалізації процесу взаємодії підприємства із цільовими аудиторіями	Позиціонування, методи інтернет-маркетингу, комплекс маркетингу, методи координації	Звіти маркетингової служби, PR-служби
Контроль і оцінка ефективності заходів, що реалізуються	Робота персоналу підприємства, цільові аудиторії	Експертні оцінки, опитування, анкетування, аналіз фінансової звітності, контент-аналіз змісту медіаресурсів	Аналітичний звіт маркетингової служби

За даними табл.11.2. можемо зробити висновок про те, що розглянута вище методика передбачає проведення низки заходів, пов'язаних із дослідженням таких ключових параметрів формування іміджу організації, як дослідження її конкурентного середовища, оцінка її зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності, обґрунтування ролі іміджу у формуванні конкурентних переваг, розробка стратегії формування сприятливого іміджу організації, формування заходів із оцінки ефективності реалізації даної стратегії та їх подальша реалізація, контроль і моніторинг цих заходів.

Таким чином, імідж — це створений образ певного об'єкта, який спрямований на те, щоб здійснювати вплив на свідомість людей для отримання будь-яких переваг. Імідж суттєво впливає на результати діяльності організації, він виступає одним із головних чинників у визначенні конкурентоспроможності організації, її привабливості і привабливості її товарів, робіт і послуг в очах громадськості. Правильно сформований імідж організації сприяє не лише формуванню її високої конкурентоспроможності на ринку, але й збільшенню попиту на товари, роботи і послуги з боку споживачів, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, постійному позитивному висвітленню результатів діяльності організації у засобах масової інформації, формуванню високого рівня довіри до організації з боку її ділових та соціальних партнерів.

Тема 12. Технічне забезпечення комунікаційного процесу

12.1. Цифрові комунікації та їх вплив на систему управління

12.2. Комунікації у Інтернет просторі

Ключові терміни і поняття: кіберкомунікація, комп'ютерно-опосередкована комунікація, електронний уряд, ситуаційні центри, автоматизовані системи управління, інформаційні системи, Інтернет- простір , компютерні революції, століттям комунікативного простору, особливості комунікаційних процесів, комунікативні технології, кібернетичного комунікативного середовища, мережева спільнота, “інформаційної супермагістралі, Конгломерація, Диджиталізація інформації, Глобальний інформаційний світ.

12.1. Цифрові комунікації та їх вплив на систему управління

Технічне забезпечення комунікаційного процесу видозмінювалося відповідно до кожного етапу розвитку комунікацій та науки. Виділяють 5 етапів компютерних революцій (компютерні революції – це якісні стрибки в змінах технічних засобів виробництва і передачі інформації, а також соціальних умов її розповсюдження і споживання) [24]. Аналізуючи особливості кожного з цих етапів, треба відзначити , що про технічне забезпечення комунікаційного процесу можна говорити вже починаючи з третього етапу, пов'язаного з винаходом друкарського верстату, використання якого привело до першого інформаційного вибуху в суспільстві – почалося широке розповсюдження інформації, з'явилися перші бібліотеки друкованих книг.

Четвертий етап пов'язують з розповсюдженням таких нових інформаційних комунікацій як телефон, радіо, телебачення, що дозволяло передавати інформацію на великі відстані. П'ятий етап пов'язують з винайденням компютера, зокрема персонального, що зумовило розробку різного виду інформаційних систем (ІС). Їх розвиток відбувався одночасно з розвитком та вдосконаленням систем управління різного призначення. Найбільш помітні успіхи в розвитку ІС були досягнуті в період створення автоматизованих систем управління (АСУ).

Етапи розвитку інформаційних систем представлено у таблиці 12.1, а в таблиці 12.2.- комп'ютерні технології і бізнес-процеси, які ними реалізуються [24].

Таблиця 12.1.

Етапи розвитку інформаційних систем.

Номер етапу	Період, роки	Назва етапу в нашій країні	Назва етапу в іноземній літературі	Схема розв'язування задачі
Перший	1963-1972	Створення АСУ (позадачний підхід)	Системи обробки даних	Дані
				Розв'язання задач в пакетному режимі
Другий	1972-1985	Створення і розвиток АСУ згідно концепцією баз даних	Управлінські інформаційні системи	Дані+бази даних (БД)
				Розв'язання задач в режимі реального часу Багатоваріантні розрахунки Елементарне моделювання
Третій	Початок 1985	Створення інтегрованих АСУ, обчислювальних систем і мереж	Системи підтримки прийняття рішень	БД
				Розв'язання задач в режимі реального часу Моделювання техніко-економічних процесів Підтримка управлінських рішень

Відмітимо, що між цими етапами немає чіткої межі. В кожному етапі, у свою чергу, можна виділити підетапи, що різняться деякими особливостями.

Таблиця 12.2.

Комп'ютерні технології і бізнес-процеси, які ними реалізуються

Комп'ютерні технології	Бізнес-процеси, які реалізуються з їхньою допомогою
1	2
Технологія графічного інтерфейсу	Створення електронних каталогів, організація бізнес- сайтів і відеоконференцій, створення контент-проектів
Технологія текстового редактора	Створення бізнес-сайту, контент-проектів, організація електронних каталогів і відеоконференцій
Технологія електронного перекладу	Організація електронних каталогів, відеоконференцій
Технологія пошуку документів	Створення бізнес-сайту, контент-проектів і електронних каталогів
Органайзерна технологія	Організація бізнес-сайту, створення контент-проектів і електронних каталогів
Презентаційна технологія	Бренд-маркетинг, комерційні презентації й відеоконференції, створення електронних каталогів
Табличний процесор	Впровадження електронних платіжних систем, внутрішній і зовнішній аудит е-бізнесу, розробка системи електронних споживчих рахунків і електронних каталогів
Технологія БД	Створення електронних платіжних систем, розробка системи електронних споживчих рахунків і електронних каталогів, внутрішній і зовнішній аудит е-бізнесу
Технологія сканування	Створення контент-проектів, організація бізнес-сайту та електронних каталогів
Технологія друку	Організація бізнес-сайту, обробка грошових розрахунків у мережі, аудит е-бізнесу, розробка споживчих рахунків і електронних каталогів
Інtranет-технологія	Аудит е-бізнесу, бізнес-сайту й електронних каталогів
Мультимедіа	Ділові презентації, бренд-маркетинг, організація відеоконференцій і корпоративних порталів
Технологія архівації	Створення контент-проектів, бізнес-сайту та електронних каталогів
OLE-технологія	Бренд-маркетинг, створення бізнес-сайту та каталогів
Технологія шифрування	Мобільна комерція, створення платіжних систем, електронних каталогів і корпоративних порталів, управління фінансовими ризиками
Spyware-технологія.	Мобільна комерція, створення платіжних систем, управління фінансовими ризиками
Тайловий рендеринг	Комерційні презентації, бренд-маркетинг, організація електронних каталогів
Frame Relay, Ethernet, ATM, X-25-технології	Мобільна комерція, створення корпоративних порталів і платіжних систем
IDS-технологія	Мобільна комерція, організація корпоративних порталів і

	платіжних систем
Емулювання ОС	Створення комерційних порталів, бренд-маркетинг, комерційні презентації
Технологія широкосмужної передачі даних	Мобільна комерція, організація корпоративних порталів, віртуальне координування транзакцій
IP- і тег-комутація	Організація корпоративних порталів, мобільна комерція, здійснення shareware
Технології штучного інтелекту, нейронних мереж, OLAP- і OLTP-технології	Аудит е-бізнесу, розробка платіжних систем, віртуальне координування транзакцій, електронний консалтинг
DW-технологія	Розробка платіжних систем, електронний консалтинг, післяпродажна підтримка споживачів
SMART-технологія	ASP-сервіс, мобільна комерція, віртуальне координування транзакцій, організація корпоративних порталів і платіжних систем
GPRS-технологія	Віртуальне координування транзакцій, мобільна комерція, організація платіжних систем
VPS treaming-технологія	Організація корпоративних порталів, мобільна комерція
Технологія "клієнт-сервер"	Мобільна комерція, здійснення shareware, віртуальне координування транзакцій
Пейджингова технологія	Мобільна комерція, організація платіжних систем, віртуальне координування транзакцій, міжкорпоративний бізнес
IP-телефонія	Мобільна комерція, віртуальне управління угодами, міжкорпоративний бізнес
Web-технологія	Організація корпоративних порталів, мобільна комерція, ділові презентації, ASP-сервіс
E-mail.	Мобільна комерція, міжкорпоративний бізнес, ASP-сервіс, віртуальне координування транзакцій, міжкорпоративний бізнес, організація корпоративних порталів
CASE-технологія	Електронний консалтинг, розробка платіжних систем, управління ризиками

Збільшення об'ємів інформації, яка надходить в органи управління об'єктами та безпосередньо до керівників, необхідність урахування великої кількості взаємопов'язаних факторів та динамічно змінюваних умов функціонування об'єктів, навколишнього середовища вимагають використовувати в процесі прийняття управлінських рішень нові інформаційні технології ситуативної підтримки прийняття рішень.

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій, впровадження їх у системи управління, особливо на стратегічному рівні, дуже часто використовується термін "ситуаційні центри" - це автоматизовані системи підтримки прийняття рішень, які базуються на ситуативному підході до прийняття рішень з використанням широкого спектру сучасних новітніх технологій. Сьогодні прийняття рішення з питань управління об'єктами (системами) відбувається в умовах багатокритеріальності, багатофакторності, невизначеності і наявності великої кількості обмежень, що приводить до того, що особи, які приймають рішення (ОПР) без додаткової аналітичної та інструментальної підтримки, часто використовують спрощені, а іноді суперечливі вирішальні правила.

Інформаційне суспільство вимагає для свого ефективного функціонування відповідних вимог до системи менеджменту і, зокрема, створення *електронного уряду*. «Піонерами» в даній

сфері прийнято вважати західні демократії. Ця обставина має глибокі історичні корені. У західному суспільстві ще з феодальних часів суспільні відносини між людьми традиційно оформлялися у формі контрактів — писаних документів. Європа наслідувала римські традиції писаного права і строгого визначення процедур — будь-які зміни в правовій системі фіксувалися на папері з усіма реквізитами: печатками і підписами. Тому і сьогодні для більшості європейців зміни в житті — це строго регламентовані і письмово зафіксовані зміни-процедури. З такого підходу логічно виникає ідея автоматизованого керування суспільством за допомогою чітко прописаних і стандартизованих процедур — ідея «електронного уряду» [24].

Електронний уряд - це модель державного управління, яка заснована на використанні сучасних інформаційних та комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності та прозорості влади, а також встановлення суспільного контролю над нею. Електронний уряд являє собою модель управління, у якій вся сукупність, як внутрішніх, так і зовнішніх зв'язків і процесів, підтримується й забезпечується відповідними інформаційно-комп'ютерними технологіями. Іншими словами, необхідною умовою переходу до електронного уряду є широка інформатизація всіх процесів у звичайній діяльності міністерств, відомств, місцевих органів виконавчої влади, причому як внутрішніх, так і зовнішніх і завершуючи рівнем окремої організації.

Виділяють наступні рівні реалізації моделі електронного уряду:

1) «Уряд — громадянам» (Government 2 Citizens, G2C; організація зворотного зв'язку з громадянами). З введенням систем С2С громадяни зможуть набагато менше стояти в чергах за типовою інформацією, довідками і формами. Бюджет заощаджує при цьому значні ресурси на адміністрування типових процедур, а громадяни — час і свої гроші.

2) «Уряд — бізнесу» (Government 2 Business, G2B; відносини державних органів і бізнесу). Це автоматизація податкових виплат, проведення електронних тендерів на постачання продукції тощо. Уряд Швеції вже пересвідчився, що при переході на електронну систему закупівель економія коштів становить 50%. Система виявилася настільки ефективною, що державними установами Швеції проводиться близько 95% закупівель через електронні канали.

3) «Уряд — уряду» (Government 2 Government, G2G; автоматизація відносин і документообігу між відомствами). G2G — частина об'єднаної інформаційної системи, що забезпечує виконання таких задач:

- керування роботою державного апарату;
- координація діяльності регіональних управлінь і територіальних підрозділів;
- ведення внутрішнього діловодства.

Основним принципами побудови електронного уряду є:

- Надання послуг у будь-який момент часу (електронний уряд працює 24 години на добу).
- Максимальна простота і прозорість (обслуговує звичайних громадян, а не тільки фахівців).

- Забезпечення конфіденційності і виконання правил інформаційної безпеки.
- Беззастережна орієнтація на думку громадян при реалізації нововведень.

Виділяють 5 основних етапів розвитку системи електронного уряду [24].

На першому етапі створюються веб-ресурси різних міністерств і відомств, що містять інформацію про їхню місію і напрямки діяльності. Сайти державних органів, як правило, не підтримуються централізовано і не об'єднуються в єдиний портал.

На другому етапі з'являються перші елементи інтерактивності (наприклад, відправлення питань і одержання відповідей громадян за допомогою електронної пошти). Постійно публікуються новини про діяльність державних органів влади.

Третій етап характеризує поява повноцінної інтерактивності — можливості здійснювати операції (сервіси) в режимі онлайн (наприклад, сплатити штраф, замовити паспорт, продовжити дію деяких ліцензій і патентів тощо). Така конкретизація роботи

електронного управління, що полягає вже не стільки в інформуванні, скільки в обслуговуванні, припускає створення спеціальних сайтів для підтримки цих сервісів не тільки для центральних, але і для міських і навіть районних органів влади.

Четвертий етап — створення об'єднаних порталів різних відомств і служб, через які можна здійснювати будь-які види трансакцій, для яких раніше було потрібно звертатися безпосередньо в державний орган. Через регіональні портали стає можливою реєстрація підприємств, оформлення фінансових документів, легалізація іноземних документів тощо. З'являються регіональні портали, що поєднують у собі як увесь спектр державних послуг, так і послуги недержавного сектору — підключаються системи електронної комерції, і нтернет-банкінгу.

На п'ятому етапі відбувається створення електронної системи державного управління на основі єдиних стандартів, а також урядового порталу як єдиної точки доступу до всіх послуг — і для громадян, і для бізнесу. Більшість фахівців вважає, що найвищим ступенем розвитку електронної демократії є запровадження електронної системи волевиявлення (електронного голосування).

Основні підсистеми електронного уряду України створені на базі ситуаційних центрів.

Як вже відзначалося, п'ята комунікаційна революція була пов'язана із винайденням ЕОМ і, зокрема, персонального комп'ютера, який був створений у 1976 р. американцями Стівом Возняком (нар. у 1950 р.) і Стівеном Джобсом (1955 - 2011 рр.). З того часу у світі відбувається стрімкий розвиток апаратного і програмного забезпечення. Поряд із цим, починаючи з 60-х рр. XX ст., у США починають з'являтися перші глобальні обчислювальні мережі, які могли об'єднувати декілька ЕОМ тієї чи іншої організації в єдину систему. Поступово вони перетворюються на великі локальні системи, а в 1983 - 1986 рр. - в єдину загальнонаціональну мережу «Інтернет». Протягом наступних 15 років до неї приєднуються інші регіональні та національні комп'ютерні мережі і в світі виникає глобальна мережа Інтернет, яка ознаменувала собою початок нової комунікаційної революції. Якщо попередній історичний етап лише скоротив відстань між людьми, то цей етап скоротив час, необхідний для одержання потрібної інформації, багаторазово збільшуючи при цьому масштаби інформаційного обміну між людьми [3,24,39].

Інтернет-простір є засобом формування специфічного різновиду комунікацій (Інтернет-комунікації), які, між іншим, можуть бути проінтерпретовані таким же чином. Якщо розпочати інтерпретувати кожний з перелічених різновидів комунікацій, то можемо побачити, що всі міжособистісні комунікативні зв'язки переходять в Інтернет лише в чотирьох випадках: текстовій, відео-, звуко- та фотокомунікаціях. Усі вони мають свою специфіку. Скажімо, якщо при розмові ми можемо бачити співрозмовника, то в Інтернеті ідеокомунікація потребує спеціальних технічних засобів, і, відповідно, розмова трансформується у щось подібне до телефонної розмови, котра супроводжується відеорядом (можливістю спостереження за співрозмовником, його миттєвими реакціями на перебіг вербального спілкування). Може саме тому в Інтернеті поки що найбільш вживаною є текстова або інша статична комунікація. Однак і тут є різниця, оскільки текстовий обмін інформацією, з одного боку, приховує більшість емоційних реакцій співрозмовника, що дає йому можливість висловити те, що він не наважився б сказати у розмові віч-на-віч. З іншого боку, це не дає можливості спостерігати за ефектом вербального впливу на вашого співрозмовника. З огляду на те, що комунікативний процес не зводиться лише до обміну інформацією (її передачі та сприйняття), а ще й передбачає трансформацію цієї інформації в соціально значущі індивідуальні, групові чи масові дії, то для соціолога якраз така трансформація і є головною метою дослідження, де сам комунікаційний процес становить лише нагоду для дослідження. Механізм такої трансформації забезпечується переважно мовною діяльністю людей, бо саме за її допомогою транслуються в соціальному просторі і часі норми та правила спілкування як норми і правила соціальних дій. Інтернет- простір, незважаючи на всі його особливості, теж забезпечує можливість інформаційних комунікацій в соціальні дії. Хоча це поки що лише можливість, бо Інтернет ще не став повною мірою

інструментом комунікацій, що здійснюються між великими групами людей, але саме це вже й привертає увагу значної кількості соціологів до Інтернет-комунікацій. Базовими складовими таких досліджень є:

- а) можливі трансформації групової структури суспільства в Інтернет-просторі;
- б) комунікативні системи, що забезпечують різні види соціальної комунікації, включаючи і Інтернет;
- в) канали, рівні і засоби комунікації, що забезпечують передачу і сприйняття інформації та її трансформації у соціально значущі оцінки;
- г) трансформація оцінок в соціально-групові дії під впливом комунікаційних процесів тощо.

Комунікативні системи вивчаються переважно у зв'язку з прикладними завданнями, тобто з тим, які теоретичні чи практичні завдання можна розв'язувати за допомогою різних комунікацій. Але треба відрізнити соціологічний підхід до комунікаційних процесів і підхід, властивий теорії інформації. Соціологів цікавлять проблеми, пов'язані з масовими каналами інформації, за допомогою яких і забезпечуються масові комунікації. Проте і соціологів, і фахівців з теорії інформації цікавлять, перш за все, проблеми ефективності. Для теорії інформації ефективність комунікаційних процесів виражається в показниках швидкості, якості, точності, обсягу тощо. Соціолога ж цікавить міра впливу комунікаційного процесу на відповідні групи людей, яка, у свою чергу, теж залежить від обсягу, швидкості, точності тощо. Причому, ці (технічні на перший погляд) показники свідчать про те, наскільки повно, адекватно тощо (з огляду на мету впливу) сприймається відповідна інформація певним контрагентом, хоча реальними соціальними показниками ефективності впливу будуть ці ознаки, а швидкість трансформації соціальної поведінки об'єктів впливу та її адекватність щодо завдань цього впливу. Для соціолога в соціальних комунікаціях важливі характеристики, які дозволяють виявити механізми реальних взаємодій індивідів і груп. В літературних же джерелах звертають увагу, як правило, *на комунікацію, як на процес формування оцінок у ході передачі та отримання інформації*.

Серед означених характеристик найбільш значимими є наступні [3,24].

Функціональна масштабність, або соціально обумовлена масштабність спілкування. За цією ознакою розрізняють масову комунікацію (що має місце в суспільстві в цілому), обмежену (в рамках соціальних груп — компаній, організацій), локальну (у мікрогрупах типу асоціацій, професійних колективів), внутрішньогрупову (у малих групах, в сім'ї), міжособистісну, або інтерперсональну (між двома чи кількома індивідами, які спілкуються одне з одним) і навіть внутрішньоособистісну, або інтраперсональну (між індивідом і електронними засобами передачі інформації).

Пряма, або безпосередня комунікація і *непряма*, або опосередкована (дистанційна). У першому випадку комунікація актуалізується у формі бесіди або публічного виступу перед аудиторією, де є емоційна компонента, за якою можна спостерігати і яка відбувається шляхом обміну змістовою і оціночною інформацією з одночасним використанням вербальних і невербальних засобів. Безпосередня комунікація характерна для міжособистісного спілкування і має різні сфери актуалізації, починаючи від обміну діловою інформацією і до суто особистої. Опосередкована комунікація має переважно односторонній характер і актуалізується за допомогою засобів масової інформації і технічних засобів. Сучасні технічні засоби дозволяють здійснювати ефективну двосторонню комунікацію.

Коротка, нетривала комунікація і *постійна* (систематична), обумовлена постійним спілкуванням в професійних колективах і дружніх групах. Тут ознакою класифікації комунікацій є час.

Можна виокремлювати й інші види комунікацій, обираючи для їх класифікації різні ознаки чи принципи. Останні тенденції у світі наводять на висновок, що глобалізація, як вона в чистому вигляді існує, на сьогодні досягла й України. Тому природно, що услід за новими тенденціями з'являються й нові дослідження у сфері інформаційних технологій. Незважаючи на всі перепони на шляху приєднання до світової мережі Інтернет, населення прагне

якнайшвидше стати користувачем світової мережі. Це відбувається і в Україні. Але для чого? Відповідь проста: прагнення мати максимально можливий доступ до будь-якої інформації, що й може забезпечити Інтернет-простір. Інтернет дає змогу обміну файлами будь-якого формату. І якщо звук чи текст не можуть передати максимум інформації і вражень, то за допомогою відео людина може побачити все заново. У випадку ж розмови з кимось, за допомогою веб-камери користувач може побачити співрозмовника і відтак дізнатися про його емоції та відчути візуальний вплив під час спілкування. Фактично це вже є живою розмовою, за винятком того, що співрозмовники можуть перебувати на будь якій відстані. Якщо ж людина хоче викласти свої думки щодо політичної чи ще якоїсь ситуації, то вона може за допомогою власних електронних щоденників робити це необмежену кількість разів і у будь-якому способі викладення. Як правило, для визначення специфіки комунікації в електронному середовищі застосовується термін «комп'ютерно-опосередкована комунікація». Тим самим підкреслюється, що можливістю взаємодії в мережах ми зобов'язані технічним засобам, перш за все комп'ютеру. В літературі з цієї тематики використовується також термін «людино-комп'ютерна взаємодія», яка, на думку Е. Холла, належить до низькоконтекстуальної культури і має наперед задані логічні основи взаємодії і жорсткіші інформаційні обмеження в символах, тезаурусі, діалозі, діях, зворотному зв'язку.

Так, розуміння комп'ютером повідомлення або твердження можливе тільки при абсолютно точному виконанні відповідної допустимої команди, інструкції, угоди. Програмою може не бути сприйнята команда, що має зайвий пропуск, неправильний синтаксис, виконана із затримкою в часі, така, що міститься не в потрібному рядку тощо. Повідомлення при людино-комп'ютерній комунікації має бути однозначним і точним. Тому термін, який ми використовуємо, — комп'ютерноопосередкована комунікація, або кіберкомунікація, — найточніше характеризує основний об'єкт дослідження — комунікацію, зберігаючи важливі для розуміння суті терміна слова (комп'ютер, середовище, кіберпростір, комунікація). Потенційно повна анонімність спілкування в Інтернеті, «розчинення» себе в електронному просторі, де індивід - це набір технічних даних, зафіксованих у ір-адресі, накладає свої властивості на реальний світ. Ця ж уявна анонімність є і засобом впливу на думки людей. Невизначеність щодо персони може спонукати користувача до певних дій. Тут важливу роль відіграє психологічний аспект. Чому людина інакше ставиться до незнайомої людини у Інтернет-просторі, ніж коли зустріне її на вулиці? Чи спрацьовують тут об'єктивуючі зв'язки, як, наприклад, припущення, що оскільки ця людина вже в Інтернеті, то це означає, що в реальному житті вона здатна була забезпечити себе цим засобом спілкування, а відтак є більш-менш свідомою і обізнаною у життєвих реаліях тощо. Приклад: нова розвага — флешмоб — несподівана поява незнайомих людей в наперед встановленому місці і в певний час. Учасники за сценарієм здійснюють певні дії, а потім швидко розходяться, розчиняючись в натовпі так само швидко, як і з'явилися. Флешмоб є короткочасною комунікацією (зазвичай до 5 хвилин) з наперед розробленим планом дій, яскравою і дещо абсурдною. При цьому кожна людина поводить так, ніби опинилася тут випадково і нічого про флешмоб не знає. Інструкції про те, що робити в певному місці в певний час автори флешмобів придумують і передають іншим через Інтернет або SMS. Вважається, що вперше флешмоб був організований у Нью-Йорку в червні 2003 року, коли кілька сотень чоловік заходили в дорогий меблевий магазин, підходили до найближчого дивана, говорили: «Оце диван!». І йшли далі. Тобто комунікація, явно спрямована на спонукання до дій такого жартівливого характеру, в іншій ситуації може стати засобом чогось серйознішого і навіть небезпечного для оточення. Втім, видима анонімність спілкування в Інтернеті може формувати і деструктивні явища, такі як невмотивована (тому що непокарана) агресія, ігнорування загальноприйнятих правил культури, мови, листа. Багато хто відзначає, що стиль звичайного електронного листа помітно відрізняється від класичного. Крім того, часто прийнято не звертати уваги на граматику. Частково це робиться для економії часу. Ця проблема одночасно зачіпає і політичну складову життя суспільства.

Викид «компромату» в мережу став звичайним методом політичної боротьби. Говорячи про вплив Інтернету на політичні процеси в сучасному суспільстві, необхідно враховувати, що розкриття інформації через Інтернет, крім позитивних суспільних тенденцій, має і негативні соціальні наслідки. У США, де є максимальний досвід у цій галузі, політика «вільного від держрегулювання Інтернету» починає піддаватися серйозній критиці. Зокрема, випадки несанкціонованого використання особистих даних, що почастишали, починають викликати тривогу у різних організацій з охорони громадянських свобод і прав споживачів. Багато незалежних оглядачів позитивно відгукуються про вельми жорсткі європейські закони стосовно охорони приватної інформації. У США, на відміну від Європи, прийнято кодекси поведінки в мережі добровільного характеру, проте розширення використання інформаційних технологій Інтернету в повсякденному житті примушує урядові кола по-новому поглянути на це питання.

12.2. Комунікації в Інтернет просторі

Соціальна взаємодія в межах електронних конференцій і чатів може призвести до початку різного роду міжособистісних відносин між учасниками. Інтернет є віртуальним простором, де ми зустрічаємося з друзями, колегами, коханими у будь-який час, незважаючи на відстані. Причому поняття часу є специфічним у тому сенсі, що, написавши повідомлення, ми розуміємо, що має минути певний час, перш ніж адресат його прочитає. В цьому випадку привілеєм як адресата, так і адресанта є надання часу на відповідь. Домінуючою соціально-психологічною основою для мережевих спільнот стали принципи індивідуалізму, свободи самовираження, прагнення рівного і вільного доступу до будь-якої інформації. Ці настанови ніде не зафіксовані, оскільки не існує Правил інтернет-поведінки чи Конституції мережі. Тут можна провести аналогію з реальним соціальним простором, де правила також виробляються на основі вже існуючих об'єктивних можливостей і обмежень. Фактично кожний ресурс сам визначає свої правила і закони спілкування. В основному вони ґрунтуються на тому, що візуальне сприймання є домінуючим, а тому важливим є і зовнішнє оформлення Інтернет-сторінок, а також інформація, що на них міститься. Тому коли справа заповнення контентом переходить до користувача, що тільки частково бере участь у заповненні, а не в перевірці того, чим заповнюють, то мають бути і відповідні правила для полегшення роботи тим, хто відповідає за стан ресурсу. Однак навіть невідома людина, якщо вона показала себе відповідальним користувачем ресурсу, може стати одним з тих, хто має право редагувати зміст (модератор чи адміністратор). А це в певному сенсі позитивно може впливати на її самооцінку і відносини з іншими користувачами вже у реальності. Саме середовище створює передумови для певної ідеології.

Інтернет, як мультинаціональний полікультурний простір, немислимий без крайнього лібералізму, при якому користувач переважно сам повинен ставити собі обмеження. При цьому потреба в односторонньому обумовлює об'єднання користувачів. Коли ж людина не дотримується правил, встановлених адміністратором, то вона може бути покарана. Вона отримує обмеження доступу до ресурсу. Це може бути тимчасове обмеження або ж суцільне, наприклад, блокування номера IP, щоб людина не змогла вже зареєструватися під іншим ім'ям. Таким чином, інтеракція у мережі припускає наявність спільних інтересів. Спільнота, що склалася в кіберпросторі, консолідує колективні інтереси, які визначають атмосферу спілкування і соціальні зобов'язання. Тому вже сьогодні можна стверджувати, що мережева спільнота — це специфічна форма соціальної структури, встановлена емпіричними дослідженнями як атрибут інформаційної епохи. Одним з основних механізмів функціонування мережевих спільнот є самоорганізація. При цьому виникає соціальна стратифікація щодо доступу до інформаційних ресурсів і, відповідно, владних повноважень. На відміну від традиційного права тут немає спеціальної групи людей, що здійснюють примус. Разом з тим, технічно не виключена можливість забезпечення в найближчому майбутньому контролю держави за поведінкою членів мережевих спільнот. Можливо, що тоді настане кінець ери Інтернету як засобу вільного простору життя людей.

Якщо узагальнити означені вище можливості Інтернету як засобу соціальної комунікації, то можна зробити висновок: Інтернет вже набув такого розвитку, що став одним із найпотужніших різновидів комунікації і засобів впливу як на думки (свідомість), так і на дії індивідів і груп людей. Безумовно, інтернет-середовище не є простим відображенням соціальних складових реального життя. Комунікативні схеми, стратифікаційні моделі тощо в цьому середовищі не запозичуються з «офлайну», але породжуються всім віртуальним контекстом. А до факторів формування особистості ми можемо тепер додати й Інтернет, повноцінно включений у життєвий кругообіг.

Не можна не погодитися з думкою І. Девтерова, [3,24] який зазначає, що становлення єдиного глобального кібернетичного комунікативного середовища можна розглядати як необхідну стадію розвитку нового типу цивілізації.

Соціальні комунікації сучасного типу утворюють середовище, яке постійно змінюється, внаслідок чого відбувається руйнування старих і формування нових моделей соціальних комунікацій, що становить суспільну проблему, від вирішення якої залежить трансформація суспільних цінностей і становлення нової системи соціальних комунікацій в умовах глобалізації.

Основною функцією соціальних комунікацій є функція інформаційна. Зокрема, цю думку підтверджують такі вітчизняні науковці, як В. Бебик, Є. Тихомирова [3,4]. Соціальні комунікації, як засіб існування та передавання цінностей і норм культури, визначають рівень культури суспільства та особливості функціонування суспільної сфери. Зокрема, І. Девтеров доводить, що одна з основних функцій соціальної комунікації полягає в зміцненні суспільства, перетворенні його в цілісний соціальний організм, а також у підтримці та збереженні цієї цілісності. Суспільство — гетерогенне утворення, що складається з організацій, соціальних груп, окремих індивідів, які посідають різне положення, мають різний рівень доходів, соціальний статус, відрізняються своїми політичними поглядами, життєвими позиціями, «але оскільки вони говорять однією мовою, оскільки у них є загальні для всіх них поняття, постільки ці класи і групи одного суспільства». І. Девтеров вважає соціальні комунікації провідним каналом зв'язку в кіберпросторі. Автор виокремлює такі завдання, які вирішують соціальні комунікації: інтеграція окремих індивідів у соціальні групи і спільноти, а інтеграція спільнот — в єдину і цілісну систему суспільства; внутрішня диференціація суспільства, складників його груп, спільнот, соціальних організацій та інститутів; відокремлення та відособлення суспільства і різних груп, спільнот один від одного в процесі їхнього спілкування і взаємодії, що призводить до глибшого усвідомлення ними своєї специфіки, до ефективнішого виконання властивих їм функцій; створення передумов і основних компонентів для підготовки, прийняття та здійснення управлінського рішення.

Різні види інформації функціонують у відповідній системі соціальних комунікацій, що відображає відмінності соціальних груп у суспільстві та забезпечує групам пересування по різних поверхах суспільної структури. Соціальна мобільність передбачає не лише вертикальний, але і горизонтальний напрям переміщення.

Нові форми комунікації потребують активної участі вченого в поширенні своїх праць, також неформального електронного інформування про хід та результати дослідження. На відміну від масової комунікації, наукова комунікація розвивалась від лінійно-писемної до гіпертекстової, що обумовило можливості побудови індивідуалізованих каналів електронної комунікації.

Мережеві соціальні структури в науці об'єднують виробників наукового знання в глобальний науковий простір, де оперують інформаційні потоки та складається «миттєвий час» комунікації. Дослідниця також стверджує про значущість електронних соціальних мереж у неформальній комунікації між ученими.

Дослідник Д. Богданов [3] зауважує, що засоби соціальних комунікацій характеризують технічні, речові й енергетичні механізми передачі та одержання інформації, а самі соціальні комунікації пов'язані із змістовністю повідомлень, з їхньою

багатосторонньою суспільною значущістю. Він визначає етапи розвитку соціально-комунікаційної сфери, а саме: усний, письмовий, друкований, електронний, віртуально-медійний. Інформація та засоби комунікації, тобто технологічний підхід, впливають на основні сфери життєдіяльності людини, але і самі суб'єкти комунікації впливають на створення тих комунікативних технологій, які відповідають їхнім потребам і цілям. Розвиток засобів соціальних комунікацій відбувається під впливом цілей та потреб суспільства, технологічного вдосконалення, впливу інших сфер життєдіяльності людини.

Важливим у розвитку соціально-комунікаційної сфери є завдання та орієнтація самої цієї системи, що визначає спосіб комунікації, а також обсяг та якість соціально значущої інформації. Модернізація соціально-комунікаційної діяльності неможлива без взаємодії її з іншими сферами життєдіяльності суспільства, тобто науковою, технологічною, управлінською, художньою тощо. Автор відзначає важливість процесу глобалізації, де основну роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології. Він виділяє три моменти, за якими йде розвиток сучасних засобів комунікації:

- високі швидкості;
- інтелектуальність;
- мобільність та поліфункціональність.

Модернізація комунікаційної сфери торкається не лише технологічних новацій, доводить дослідник, а й розвитку суспільних відносин.

У сучасному світі відбувається трансформація відносин між засобами масової інформації й аудиторією [3]. Формується нова комунікативна стратегія, яка налаштована на переосмислення змісту ролей «журналіст» і «аудиторія» і системи взаємин між ними, підвищення рівня медіакомпетентності акторів, що дозволить ЗМІ гармонізувати стосунки з аудиторією як партнерські стосунки між авторами статей, їх героями і читачами. Нова комунікаційна стратегія взаємодії з аудиторією здійснюється за допомогою інтерактивної моделі взаємин між ЗМІ та їхньою аудиторією.

Соціальні комунікації є сьогодні двоскладовими явищами, що об'єднують соціальний та комунікативний підхід. Взаємодія суб'єктів соціальних комунікацій у медіареальності відображає нову якість інформаційних суб'єктно-об'єктних відносин, яка пов'язана зі значним збільшенням активності мас-медіа та прийняттям ними деяких соціомодельючих функцій. Інформація набула нового ціннісного статусу, перетворившись в один з основних ресурсів, що призвело до змін, які торкаються засад соціальної структури, соціальних інститутів та процесів у суспільстві.

Завдяки засобам та технологіям глобального розповсюдження інформації зріс вплив масових комунікацій. При цьому актуальною залишається проблема відбору якісної та достовірної інформації. Складність використання сучасних комунікаційних технологій пов'язана з необхідністю вирішувати поставлені перед ними завдання у соціальному середовищі, що швидко змінюється.

Комунікативні технології [6] — це різновид інформаційних технологій, специфіка яких визначається сутнісними характеристиками соціальної комунікації, тобто таким як:

- цілеспрямованість, залежність результату від активності одержувача інформації;
- дискретність та предметність інформації, що передається;
- знакова форма повідомлень; використання мови, надлишкової стосовно повідомлення або акту комунікації;
- наявність єдиного інформаційно-комунікативного середовища комунікатора та комуніканта;
- можливість впливати на комуніканта, керувати його поведінкою; можливість використання зворотного зв'язку з комунікантом.

Визначимо головні функції інформаційно-комунікативної культури особистості:

- світоглядну (формує уявлення про інформаційну картину світу);
- регулятивну (впливає на діяльність особистості в новому інформаційно-комунікативному просторі);

- пізнавальну (розширює знання за рахунок набуття нової інформації);
- креативну (сприяє отриманню нових ідей, знань, умінь, розвиває творчі здібності);
- виховну (впливає на зміну ціннісних і життєвих орієнтацій);
- комунікативну (сприяє підвищенню комунікативних можливостей людини, встановленню ефективного діалогу між людьми).

Так, вітчизняна дослідниця О. Швидка [6] виокремлює головні особливості комунікаційних процесів:

- специфічний паралельний цифровий простір (електронна форма комунікацій) зумовлює віртуальність комунікативних процесів, коли електронне спілкування, на відміну від усної або документальної форми комунікації, відбувається у віртуальному інформаційному просторі глобальної комп'ютерної мережі;

- інтерактивність проявляється в розвитку гіпермедіа, що разом із масмедіа є універсальним посередником комунікаційного соціального спілкування в різних сферах суспільного життя;

- гіпертекстуальність розглядається як нова текстуальна парадигма та спосіб комунікації в суспільстві, орієнтовані на численні одночасні потоки інформації;

- глобалізація комунікації знімає просторово-часові обмеження комунікативної взаємодії, сприяє формуванню мегасуспільства;

- креативність у віртуальному спілкуванні є класичним прикладом виявлення людиною максимальних можливостей для конструктивної діяльності у віртуальному середовищі як новому типі комунікативного співтовариства.

Науковці різних цивілізаційних шкіл та культурологічних напрямів визначають, що в наш час формується глобальна парадигма для ХХІ ст., яке вважається *«століттям комунікативного простору»*, щодо якого необхідне нове «детальне філософське осмислення» на основі цілого спектра нових методологій задля його поглибленого вивчення. Універсальним каналом комунікації сьогодні є Інтернет, який ініціює зміни соціальної структури суспільства, створюючи нові спільноти, об'єднані за новими ознаками.

Глобалізація системи масової комунікації — то є поняття, яке активно використовується з кінця ХХ ст.[3,6]. Це поняття відображає процес трансформації комунікаційної системи, такої трансформації, яка пов'язана з утворенням більш широкої мережі комунікаторів, що обслуговуються й покриваються на великому інформаційному просторі єдиною, але розгалуженою системою засобів масової комунікації та контролюються більш організованою спільнотою їх виробників.

Глобалізація систем масової комунікації тільки посилює дивергентність і дисперсність системи масової комунікації, структурування, фазовість, дискретність мовлення та монополію на нього.

Як приклад дисперсності й дивергентності системи масової комунікації може бути система, в якій глядач споживає новини, виготовлені редактором й опрацьовані ведучим, включені в програму на прохання засновника каналу й інтерпретовані певним чином на прохання керівників телеорганізації (дивергенція). Для глядача ведучий є уособленням комуніканта, насправді ж функція повідомлення тут розсіяна між багатьма людьми (дисперсія).

Глобалізація системи масової комунікації пов'язана безперечно з технічною революцією, але ця революція не є єдиним чинником утворення глобальних масовокомунікаційних систем. Прикладом може бути Україна, яка відстає від Заходу в утворенні глобально трансформованих систем комунікації. Причиною цього є як економічне відставання, так і соціально- психологічна неготовність комунікаторів до утворення глобальної системи комунікації й активного входження в світові інформаційні системи.

Народ має пережити «геостратегічний землетрус», щоб під впливом соціальних, економічних, технологічних, культурних, етнічних факторів шукати навіпамацьки, як вважають А. Кінг та Б. Шнайдер у доповіді Римському клубові «Перша глобальна

революція», свій шлях до розуміння нового світу, а також, перебуваючи в імлі невідомості, вчитися, як керувати новим світом і не бути керованим ним [3,6].

У такі перехідні періоди для суспільства актуалізується поняття інформаційних технологій. Вони стають частинкою поняття глобалізації системи масової комунікації, оскільки без технологічної модернізації процесу спілкування неможливим є утворення більш потужних систем збору, обробки, передачі й поширення інформації у масовокомунікаційному просторі. Суспільство тоді змушене шукати кошти й придбавати інформаційні технології, щоб не залишатися на периферії світового інформаційного простору.

Розвиток інформаційних технологій має переважно характер науково-технічний, за яким дуже часто губляться поняття моралі й честі, соціальної відповідальності, психологічної ідентичності тощо. Прикладом може бути мережа Інтернет. В систему інтернетівського спілкування закладені великі технічні можливості, але зовсім відсутні засоби стримування мовців й контролю за інформацією.

Інтернетівська система спілкування, таким чином, має характер соціально й психологічно незахищеної системи, в якій порушено соціально-психологічний баланс правильного / неправильного, порядного / непорядного, морального і аморального, естетичного / неестетичного і т.д. Поки інформаційна система Інтернет залишається фактом віртуальної реальності цей дисбаланс і ця незахищеність фатально не шкодять суспільній інформаційній системі, а також самій системі Інтернет, оскільки вона все-таки існує як технічний витвір.

Але як тільки ця віртуальна система стане частиною суспільної інформаційної системи, її кровоносною підсистемою і не будуть вироблені засоби інформаційного захисту, тоді суспільна інформаційна система, а разом із нею й суспільство деградує і загинуть, як будь-яке явище в природі при порушенні інформаційного балансу й систем захисту.

Людство, розуміючи таку загрозу, намагається «загнуздати» інтернетівську систему й надати їй «людського вигляду». Так, у Китаї обмежено діяльність інтернет-провайдерів. Вони тепер зобов'язані записувати й надавати інформацію правоохоронним органам про зміст сайтів і дані про користувачів. Безперечно, у пошуках «людського вигляду» для інформаційних систем можливі всілякі перегини, які властиві й людському суспільству як живому організму.

На розуміння терміна «глобалізація» мала великий вплив концепція канадського соціолога Маршалла Маклюєна, основним концептом якої було уявлення про світ як «глобальне село». Глобалізація передбачає безупинний процес інтеграції одиничного, самотнього в загальний культурний, соціальний, політичний контекст «глобального села». «За своєю суттю, — пише О. В. Зернецька, — все те, що перебуває в процесі глобалізації, не що інше, як сили, що уособлюють виробництво, дистрибуцію та споживання продуктів і послуг, які, в свою чергу, спрямовані на гомогенізовану (однорідну, типову) поведінку споживача (в якому б куточку світу він не жив) [3,6].

За глобалізаційною парадигмою, він повинен споживати одне й те ж їстівне (наприклад, стандартизовану їжу: кока-колу, продукцію мережі Макдональдс, пепсі, піццу) або неїстівне (програми телебачення, фільми, одяг, англосаксонський бізнесовий стиль і т. ін.). Цей процес, який дістав влучну назву «макдональдизація», разом з тим вносить в дискурс про глобалізацію й нове поняття — «глобальна культура». Воно виникає як критичний концепт наприкінці 80-х років і належить до цілого комплексу потоків і процесів, які перетинають національні кордони за останні двадцять років.

Як бачимо, ідея глобальної культури й глобалізації світових суспільних просторів з очевидністю має негативний компонент, пов'язаний як з макдональдизацією, стереотипізацією поведінки людей, що входять в глобальну систему, так і з масифікацією, тобто втягуванням людини в запрограмовану на певну поведінку масу людей. Все це, звичайно, руйнує національні культурні цінності країни, яка потрапляє в систему глобальної культури, і підпорядковує її інтересам панівної нації в глобальній системі. Так, створюваний

у наш час глобальний інформаційний світ має явно виражену проамериканську або прозахідну орієнтацію, де пострадянські країни почувають себе залежними від правил гри у цьому глобальному світі.

Глобальний інформаційний світ (глобальна культура, світова культура) тримається на розвиткові багатонаціональних ринків, корпорацій, надскладних систем комунікацій, сучасних медіа-технологій. Ця організаційно-технологічна основа глобального світу, з одного боку, сприяє єднанню людей, народів, з другого боку, нівелює їхні етнічні, політичні, культурні особливості. Але цей процес глобалізації є незворотним. Країна, яка спеціально буде стримувати себе у входженні у цей глобальний світ, сама ж себе і загубить у ньому, оскільки примусово буде поглинута глобальною інформаційною системою.

Вихід один: якомога швидше сягати високого рівня розвитку інформаційних технологій і комунікаційних систем, щоб на рівних увійти у глобальний світ. На думку академіка Миколи Амосова, глобалізація — це сучасний (і планетарний!) етап розвитку цивілізації, суть якого у зростанні міжнародних зв'язків, взаємозалежності країн, розповсюдженні нових технологій та єдиних стандартів життя. Процес іде у різних сферах і має плюси та мінуси [15].

Плюси найчастіше помічають ті, які належать до благополучних у глобальній системі або захищають інтереси благополучних. На мінуси вказують ті, хто, на жаль, не володіють світовою енергією, не контролюють світову промисловість, не володіють передовими інформаційними технологіями.

Відсутність передових інформаційних технологій у країні становить загрозу інформаційному простору країни. На думку О. В. Чекмишева [15], «інформаційна загроза» може становити небезпеку для двох типів держав: для держав з тоталітарним устроєм і для країн, що перебувають на перехідному етапі. Для будь-якої демократичної держави можливість вільного поширення інформації є одним із фундаментальних прав. У такому суспільстві інформація... не може становити загрози, оскільки інформаційний простір демократичних держав має уже усталену систему інформаційного захисту, коли всі дотримуються законів держави, в чому й полягає суспільний демократизм.

Тоталітарні ж держави всіляко унеможливають надходження повідомлень, як живуть люди за кордоном, як розв'язують проблеми і т. д. І будь-яка інформація ззовні для цих країн є загрозою для тоталітарної інформаційної системи. Для країн, що розвиваються, характерним є інформаційний вплив іноземних мас-медіа.

У сфері інформації та комунікації помітний дисбаланс щодо комунікаційного гардвера (фізичних носіїв інформації) та комунікаційного софтвера (програмного забезпечення систем комунікації). Так, за даними Доповіді ЮНЕСКО, країни, що розвиваються, мають усього 4 % комп'ютерів від загальної кількості комп'ютерів у світі. 75 % усіх телефонних апаратів належать дев'яти найбагатшим країнам. Цей розрив у дистрибуції ЗМК називають «інформаційними провалами» (information gaps). Інформаційні провали можуть бути і в межах однієї країни. Але політичного значення набувають інформаційні провали між країнами, коли багатші країни контролюють інформаційні потоки, що йдуть до бідніших країн.

З використанням новітніх інформаційних технологій у кінці XX століття виникли глобальні системи масової комунікації, або глобальні ЗМК. Цьому сприяла диджитальна революція в інформаційних технологіях [3,6].

Диджиталізація інформації — це запис, обробка та передача інформації за допомогою бінарнокодованих знаків, що використовуються у комп'ютерній техніці.

Диджитальна техніка сприяла виникненню транснаціональних медіа-корпорацій, або мультимедіа-імперій: Time Warner, Sony, Matsushita, Microsoft, Walt Disney та ін. За цими медіа-конгломератами стоять імена: Руперт Мердок, Сільвіо Берлусконі, Біл Гейтс, Тед Тернер та ін.

Мультимедійними корпораціями глобальні системи масової комунікації називаються через те, що вони «конгломерують міжнародні, міжміські та локальні телефонні компанії, кабельні та гелерадіомовні системи й комп'ютерні фірми».

Створення потужних комунікаційних медіа-систем, або глобальних систем масової комунікації, відбувається завдяки концентрації й конгломерації систем масової комунікації.

Під концентрацією систем масової комунікації в інформаційній індустрії слід розуміти тенденцію, пов'язану з посиленням присутності однієї або кількох компаній на кожному з ринків унаслідок її А'х злиття (інтеграції) з іншими компаніями цієї ж сфери індустрії при збереженні провідної ролі однієї з компаній, що часом призводить і до зникнення конкурентів взагалі.

Прикладами концентрації в індустрії масової комунікації наприкінці 80-х — на початку 90-х років можуть стати такі відомі альянси в секторі медіа, як кооперація між Р. Максвеллом і С. Берлусконі у виробництві програм телевізійних новин; договір між Р. Мердоком і Р. Максвеллом щодо співпраці мердоківського супутника Sky Television і компанії кабельного телебачення Максвелла The Maxwell Cable Television Company.

Виділяють дві форми концентрації систем масової комунікації — вертикальну й горизонтальну. «Вертикальна — це така концентрація, внаслідок якої одна фірма поглинає інші, які стоять, так би мовити, в одному ланцюгу виробничого процесу певного медіуму» [3,6].

Прикладом вертикальної концентрації може бути голлівудська компанія з виробництва фільмів МСА, яка придбала Cineplex-Odeon, головну компанію, яка займалася дистрибуцією фільмів. МСА, таким чином, забезпечила собі поширення своєї продукції й покращила контроль не тільки на ринку виробництва, але й збуту.

Іншим прикладом може бути «New York Times», яка придбала в Квебеку (Канада) паперову фабрику, чим створила для себе переваги у постачанні паперу.

Горизонтальна концентрація — «процес, внаслідок якого фірма з однієї сфери медіа-індустрії (скажімо, газетно-журнальне видавництво) купує компанію з іншої сфери мас-медіа (наприклад, телестанцію)». Так, News Corporation, що належить Мердоку, придбала Twentieth Century Fox. General Electric, яка спеціалізується в галузі електротехніки, купила американську радіокорпорацію RCA.

Конгломерація — це процес, внаслідок якого компанії комунікаційного сектору утворюють єдину компанію- конгломерат і стають її частинами, зберігаючи при цьому свої риси й властивості. Медіа-конгломерати виникають в результаті інтеграції й концентрації фірм, компаній. Конгломерати зменшують фінансові ризики й отримують великі прибутки та мають успіх шляхом диверсифікації — форми такої концентрації капіталу в умовах науково-технічної революції, коли компанія проникає у нові для себе сфери й галузі, розширює асортимент товарів і поступово перетворюється на багатогалузеві комплекси.

Прикладом може бути Time Warner, яка під час «розкрутки» роману Роберта Джеймса «Мости країни Медісон», яка в липні 1993 року стала бестселером. Підрозділ конгломерату Warner Atlantic Recording випускає звукозаписи створених за мотивами роману пісень у виконанні самого романіста. Інший підрозділ випустив відеокасету з цими піснями [3,6].

Якщо процес конгломерації перетинає кордони країни, то виникають транснаціональні мультимедіа-конгломератів. Прикладом може бути придбання японською фірмою в галузі електроніки Sony половини голлівудських кінокомпаній. У результаті процесу транснаціоналізації виникають транснаціональні медіа-імперії. До таких імперій можна віднести Time Warner, Sony, Matsushita, Walt Disney і т. д.

На думку V. Mosco, «транснаціональні медіа-корпорації містять у собі величезну сконцентровану економічну владу». Тому надзвичайно важливим є, в яких руках зосереджена влада. Це означає, що необхідне вивчення постатей медіа-магнатів та їхніх стратегій — адже саме вони уособлюють, акумулюють сконцентровану економічну силу, що, як показує практика, трансформується і в силу політичну, ідеологічну, впливаючи на життя суспільства та індивідумів не тільки однієї країни, а й цілих регіонів».

Підсумовуючи сказане, можна зробити висновок, що системи масової комунікації у своєму розвитку проходять шлях від звичайної системи масової комунікації, коли є людина-комунікант, через дисперсію функції мовлення й дивергенцію комуніканта та виникнення розгалуженої системи виконавців ролі комуніканта аж до глобальної системи масової комунікації. У цілому можна виділити три етапи розвитку систем масової комунікації [3].

У науковій практиці існують спроби змодельовати глобальні системи масової комунікації. Такою спробою є системна модель, або модель Де Флоєра, американського соціолога Мелвіна Де Флоєра у книзі «Теорія масової комунікації».

У 90-х роках з подачі американського вченого Н. Негропonte (завідувача лабораторії медіа Массачусетського технологічного інституту) виникає поняття інформаційної супермагістралі. Це нескінченне павутиння комунікацій та інформаційних послуг. Через систему елементів інформаційної інфраструктури (комп'ютери, бази даних, побутова електротехніка) відбуватиметься постачання нескінченної кількості інформації її споживачам.

Ще в травні 1995 року корпорація Microsoft на чолі з Білом Гейтсом і корпорація NBC (президент Боб Райт) оголосили зближення комп'ютерних і телевізійних технологій. Відбулося об'єднання найбільшої в світі комп'ютерної компанії з одним із найбільших у світі телевізійних конгломератів для виробництва програмного продукту, що поширюється комп'ютерними мережами, компакт-дисків, цифрового відео, інтерактивного телебачення і традиційних медіа. Найбільшим вигрaшем від цього партнерства є створення у серпні 1995 року «Мережі Microsoft» — нової он-лайнової послуги, яка пропонує своїм користувачам розваги, фільми, шоу, спорт, новини компанії NBC. Конгломерація цих двох компаній - це перший крок до лідерства у конвергенції телебачення і комп'ютерів [12].

«Мережа Microsoft» притягує до себе інших виробників інформаційного продукту. Так, у травні 1995 року до конгломерату звернулися ESPN (телевізійна спортивна мережа), C-SPAN, Court TV (телетрансляції із залів суду), Home Shopping Network (телемережа для замовлення продуктів не виходячи з дому) та American Greeting («Американські вітання»).

Утворення нових конгломератів відбувається і в інших країнах. Так, японська компанія Matsushita стала володаркою MCA — могутньої групи в сфері індустрії розваг, до якої належать і відомі кіновиробництва Universal Studios.

Процеси глобалізації й трансформації систем масової комунікації змушують нас надалі говорити не тільки про існування інформаційної індустрії, а й індустрії масової комунікації — індустрії впливу на людину, суспільство й цивілізацію.

Саме формування сучасного інформаційного суспільства, в якому основними об'єктами управління стали ідеї, образи, інтелект та знання відобразилось і на комунікаційних процесах. Соціальні комунікації як засіб існування та передавання цінностей і норм культури визначають рівень культури суспільства та особливості функціонування суспільної сфери.

Глосарій

1. **Виділяють такі елементи процесу обміну інформацією:** Відправник. Повідомлення . Канал . Отримувач . Зворотний зв'язок.
2. **Вертикальні комунікації** — це обмін інформацією між працівниками різних ланок управління в організації, наприклад, між керівником і підлеглим.
3. **Вербальна комунікація** - це спосіб передачі інформації, що передбачає цілеспрямований словесний спосіб обміну певними повідомленнями, мовна сторона яких має ієрархічну структуру (від фонетики до тексту й інтертексту) й виступає в різних стилістичних різновидах (розмовна й літературна мова, різні стилі та жанри).
4. **Горизонтальні комунікації** — це процес обміну інформацією між працівниками одного рівня ієрархії в організації.
5. **Два типи комунікацій є доступними для менеджера:** формальні та неформальні.
6. **До вертикальних комунікацій належать комунікації** зверху вниз і знизу вгору.
7. **До комунікаційних перешкод відносять:** вибіркове сприйняття; семантичні перешкоди; соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення; невербальні перешкоди; інформаційні перевантаження; слабкий зворотний зв'язок.
8. **До комунікаційних перешкод належать:** конкуренція між повідомленнями, сприйняття повідомлення адресатом, мова, логіка, абстракція, статус особи, яка надсилає повідомлення, опір змінам, мовний бар'єр, сфера компетенції, упередженість, ефект спеціалізацій, сукупна дія передачі інформації на сферу компетенції, дистанція між працівниками в залежності від їх статусу.
9. **Джерело (відправник) повідомлення** - це особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її на повідомлення і передає іншій особі або групі осіб.
10. **Електронна комунікація** - це черговий етап розвитку соціальних комунікацій, коли інформація, яка виникає в усній і письмовій формах, переводиться в електронну. Такий вид комунікації знаходиться в стані розвитку, він є досить перспективним і вже має свою історію.
11. **За цільовою спрямованістю комунікації бувають:** інструктуючі, мотивуючі та інформуючі; для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації.
12. **Зворотний зв'язок** - це інформація, яку одержує відправник повідомлення про те, наскільки правильно було інтерпретовано надіслане ним повідомлення.
13. **Інформаційно-комунікаційна сфера суспільства** пронизує всі інші сфери суспільства (економічну, соціальну, політичну, гуманітарну) і виконує функції, подібні кров'яній системі людини, яка забезпечує життєдіяльність усього організму.
14. **Існує ряд моделей комунікацій**, але при цьому основою комунікації є інформація, тобто комунікація - це передавання інформації від однієї особи до іншої.
15. **Інформаційна влада** може реалізовуватися через спеціалізовані засоби передавання інформації, які забезпечують єдність волі, цілісність і цілеспрямованість дій великої кількості людей. Ці засоби називають мас-медіа, або засобами масової комунікації, які є спеціалізованими установами для відкритого, публічного передавання будь-якої інформації будь-якими засобами за допомогою спеціального технічного інструментарію.
16. **Існує два підходи до сутності процесу комунікації:** механістичний і діяльнісний.
17. **Інтеракційна модель процесу комунікації** — це модель, що в якості обов'язкового елемента комунікативного процесу використовує зворотний зв'язок, наглядно демонструючи колоподібний характер комунікації, коли відправник і одержувач повідомлення послідовно змінюють свою роль.
18. **Комунікація та інформація** мають надзвичайно важливе значення в житті суспільства. Особливої ваги вони набувають у суспільстві, що глобалізується. Останнє характеризується воістину революційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які

використовуються на всіх рівнях, у всіх сферах, галузях, територіальних і часових просторах управління.

19. Комунікації поділяються на два великих класи: письмові та усні.

20. Комунікаційні перешкоди — спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, спричиняє часткову чи повну її втрату.

21. Комунікаційний процес — це процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

22. Комунікаційний канал — шлях, яким передається інформація.

23. Класифікують комунікаційні канали за їх пропускну здатність і за придатністю для різних видів повідомлень. За цими ознаками виділяють: фізичну присутність (особистий контакт), інтерактивні канали, особисті статичні канали, знеособлені статичні канали.

24. Книгодрукування - це тиражування у великій кількості примірників одного і того самого тексту чи рисунка.

25. Комунікаційна революція - це якісні стрибки в змінах технічних засобів виробництва і передачі інформації, а також соціальних умов її розповсюдження і споживання.

26. Комунікація (від лат. communicatio - загальне, «те, що поділяється усіма») - це процес обміну ідеями та інформацією, що призводить до взаємного розуміння.

27. Комунікативні потреби - це обумовлені специфікою організації потреби в інформаційній та неінформаційній взаємодії із зацікавленими сторонами (як всередині, так і за межами організації).

28. Комунікаційна мережа - це поєднання індивідів, які беруть участь у процесі комунікації за допомогою інформаційних потоків.

29. Канал зв'язку - це засіб, за допомогою якого передається інформація.

30. Кодування — це процес перетворення концепції комунікації повідомлення за допомогою слів, інтонації голосу, рисунків, жестів, виразу обличчя тощо.

31. Комунікативний процес - це процес обміну інформацією, створення повідомлення, його передавання і сприйняття.

32. Комунікативний менеджмент - це сукупність безперервних цілеспрямованих впливів на внутрішні і зовнішні процеси інформаційного обміну та неінформаційної взаємодії, які забезпечують задоволення комунікативних потреб і реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства.

33. Класична модель комунікативного процесу Г. Лассуелла - це модель, яка описує основні складові елементи і послідовність процесу комунікації.

34. Комунікатор - це особа, група осіб чи організація, від яких безпосередньо надходить інформація у комунікативному процесі.

35. Комунікант - це учасник комунікації, що бере участь у комунікативному процесі: відправник чи одержувач, який створює або інтерпретує повідомлення.

36. Кінесика - це сукупність рухів (жестів, міміки), що застосовуються в процесі людського спілкування (за винятком рухів мовного апарату).

37. Культура спілкування - це сукупність знань і вмінь, способів і навичок комунікативної взаємодії, а також пов'язаних із нею етичних принципів і норм, які панують у конкретному суспільстві чи є прийнятними для певної ситуації.

38. Лінійна модель процесу комунікації - це модель, яка передбачає односторонню спрямованість інформації без зворотного зв'язку.

39. Міжособистісні комунікації - це спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів /виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

40. Міжособистісні комунікації поділяють на : комунікації між двома індивідами; комунікації між індивідом і групою; комунікації всередині групи (багатоканальні комунікації).

41. **Математична модель комунікативного процесу К. Шеннона та У.Уівера** - це модель, яка базується на припущенні про те, що спочатку джерело інформації створює повідомлення, яке згодом надходить через передавач, де набуває форми сигналу, адаптованого для передавання через канал зв'язку, що спрямований до приймача
42. **Модель комунікації Аристотеля** - це найбільш розповсюджена модель зв'язку, у якій відправник надсилає повідомлення одержувачеві з метою здійснення впливу на нього і переконання у тому, що необхідно здійснити певну дію.
43. **Модель комунікації** - це не лише спрощене відображення реального процесу комунікації, але й необхідний інструмент вивчення комунікативного процесу та управління ним.
44. **Модель комунікативного процесу М. де Фльор** - це модель, яка базується на припущенні, що у комунікативному процесі певна ідея («значення») перетворюється на «повідомлення», яке відправник згодом перетворює на «інформацію», яка надсилається одержувачеві через обраний канал зв'язку.
45. **Метод моделювання в комунікативному менеджменті** - це метод, який дозволяє не лише пояснити сутність і зміст комунікативних процесів, виконуючи при цьому функцію пізнання об'єктивної комунікативної реальності, але й орієнтований на управлінські завдання.
46. **Неформальні комунікації**, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, горизонтально, по діагоналі.
47. **Неформальні комунікації** - це комунікації, які взагалі не залежать від організаційної структури управління, а виникають у процесі неформального спілкування між працівниками організації.
48. **Наукова комунікація** — це обмін науковою інформацією (ідеями, знаннями, повідомленнями) між ученими і спеціалістами і класифікується на формальні і неформальні, документні і недокументні.
49. **Невербальне спілкування** - вид спілкування, для якого характерне використання невербальної (безсловесної) поведінки і невербальних комунікацій як головного засобу передавання інформації, організації взаємодії, формування образу, думки про співрозмовника, здійснення впливу на іншу людину.
50. **Одержувач повідомлення** - це особа або група осіб, якій призначають повідомлення.
51. **Основні типи структурних схем комунікаційної системи**: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу "колесо", ієрархічна, зіркова тощо.
52. **Організаційні комунікації** — це комунікації, які виникають між організаціями, а також між підрозділами, рівнями, ланками всередині організації; поділяються на зовнішні комунікації, внутрішні комунікації - останні поділяються на формальні і неформальні. Формальні комунікації: вертикальними, горизонтальними та діагональними.
53. **Під інформаційно-комунікаційним менеджментом** розуміють систему управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту та маркетингу.
54. **Послідовності здійснення комунікацій**: Привернення уваги адресата. Формулювання повідомлення. Доведення повідомлення до адресата. Забезпечення розуміння повідомлення. Визнання адресатом важливості інформації. Виконання дій.
55. **Писемність** - засіб передачі людської мови за допомогою знаків.
56. **Просодика** - це загальна назва таких ритміко-інтонаційних сторін мови, як висота, гучність голосового тону, тембр і сила голосу.
57. **Риторика** - це філологічна дисципліна, яка вивчає мистецтво мови, правила побудови художньої мови, ораторське мистецтво і красномовство.
58. **Розрізняють різноманітні види комунікації**: передача інформації, експресивна, переконуюча, соціально - ритуальна, паралінгвістична.
59. **Різнноманітні види і способи комунікації можна розбити на три групи**: усну, письмову і візуальну.

60. Спілкування — це сукупність зв'язків і взаємодій людей, суспільства, суб'єктів (класів, груп, особистостей), у яких відбувається обмін інформацією, досвідом, уміннями, навичками та результатами діяльності. Це комплексне поняття, комунікація ж, як правило, пов'язана лише з інформаційним зв'язком.

61. Спілкування, як процес, розгортається послідовно, має плин (інколи значний) у часі, здійснюється під контролем свідомості учасників, тобто має всі ознаки діяльності. Класифікують діяльність за різними ознаками.

62. Софістика - однобічний, суб'єктивно довільний метод аргументації, який, використовуючи гнучкість та відносність понять, виділяє із загального зв'язку дійсності випадкову, несуттєву ознаку і за допомогою різних засобів прагне обґрунтувати і виправдати її як суттєву і вирішальну.

63. Соціально-психологічна модель комунікативного процесу Т. Ньюкомба - це модель, яка базується на припущенні, що комунікації дозволяють індивідам підтримувати однакові, «симетричні» орієнтації по відношенню один до одного і до об'єктів навколишнього світу.

64. Трансакційна модель процесу комунікації - це модель, яка відображає комунікацію як процес одночасного надсилання і одержання повідомлень комунікаторами, адже у кожний конкретний момент часу ми здатні отримувати і декодувати повідомлення іншої людини, реагувати на нього.

65. Формальні комунікації - це комунікації, які визначаються організаційною структурою, яка має чітко фіксувати просторове розміщення комунікативних каналів і забезпечувати ефективність вертикальних горизонтальних комунікацій.

66. Формальні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

67. Функціональна модель комунікативного процесу Р. Якобсона - це модель мовленнєвої комунікації, представлена у вигляді шести функцій мови. Між комунікатором і одержувачем вчений виділяє такі елементи, як контекст, повідомлення, контакт і код. Ці шість елементів моделі знаходяться у різних видах зв'язків і співвідношень із функціями мови.

68. Циклічна модель процесу комунікації У. Шрамма і Ч. Осгуда — це модель, яка базується на припущенні, що відправник і одержувач повідомлення мають спільний зміст, який дозволяє кодувати і надсилати повідомлення, яке адресат може прийняти і розшифрувати. Головна відмінна риса цієї моделі полягає у тому, що процес комунікації неодмінно передбачає активну взаємодію суб'єкта і об'єкта з метою досягнення взаєморозуміння.

Список літератури

1. Адизес И. Ідеальний керівник : чому ним неможливо стати .Пер. з англ.. –Харків, 2017
2. Аверкина М.Ф. Інформаційний менеджмент. Луцьк-2018.
3. К.Ю.Богомаз. Соціальні комунікації в управлінні. Кам'янське . ДДТУ, 2019.- 190 ст.
4. В.М.Бєбик. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві.
5. Василенко В.А. Ситуаційний менеджмент. К.-2005.
- 6.Васильченко М.І.,Гришко В.В. Комунікативний менеджмент.Полтава-2019.-208ст.
7. Глушков В.М. Безбумажная технология. Изд.2-е.-М.: Наука 1987.-552 с.
- 8.Гриценко В.И., Панышин Б.М. Информационная технология: вопросы развития и применения.- Киев: Наукова думка 1989.- 265 с.
9. Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. Історія вчень менеджменту. К.-2008.
10. Друкер Питер Ф . Энциклопедия менеджмента. М.-2008.
11. . Друкер Питер Ф . Задачи менеджмента в 21 веке.- Киев 2000.-270 с.
12. Г.В.Жаворонкова . Менеджмент в інформаційній економіці : теорія та практика. Умань - 2014.
13. Й.С. Завадський Менеджмент. Том 1. –Київ 1999.-541 с.
14. В.І.Захарченко , К.В.Ковтуненко , В.В.Лаптева . Інноваційно-інвестиційний менеджмент. Одеса 2019 .147 ст.
15. Каныгин Ю.М. Информатизация управления: социальные аспекты.- Киев: Наук. Думка 1991.-156 с.
16. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент. Львів-2010
17. Кузьмін О.Є., О.Г. Мельник. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів 2003.- 352 ст.
18. О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, І.С.Процик, С.Б.Романишин, Р.З.Дармиць. Менеджмент графічна і таблична візуалізація. Львів. Видавництво Львівської політехніки. - 2020.- 206 ст.
- 19.Кухар Р.Б., Долинський С.В., Мотько Н. Р. Менеджмент: інформаційний підхід.-Ужгород, вид-во РАЖДА. 2019.-392 с.
20. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.1.-Т4. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.10. 2016 р. № 13 –16 Ук 2016 ДРНТІ 82.05.
21. Р.Б. Кухар. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.5. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 04.05.2016 р. №46 –РІД Ук 2017 .
22. Р.Б. Кухар, Н.Р.Мотько. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.6. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 05.06. 2018 р. № 107- РІД- Ук 2018.
23. Р.Б. Кухар, Н.Р.Мотько. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.7. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 28.05. 2019 р. № 143- РІД- Ук 2019.
24. Р.Б. Кухар, Н.Р.Мотько. Інформаційний аспект сучасного менеджменту. Т.8. Депоновано в Державній науково-технічній бібліотеці України 09.03. 2021 р. № 201- РІД- Ук 2021.
25. Ю.В. Косенко. Основи теорії мовної комунікації. Навчальний посібник.Суми.Сумський державний університет 2011
26. Лепейко Т.І., Мазоренко О.В. Основи інформаційної економіки.-Харків.-2012.
- 27.Т.І.Лепейко. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці. Харків .
- 28.Б.М.Мізіук. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства .- ЛЬВІВ 2000.
29. О.В.Матвієнко. Основи інформаційного менеджменту. К. – 2004.
30. Ю.В. Молчанова. Маркетингові комунікації. Одеса. – 2019. – 200 ст.
31. Г.В. Осовська , О.А. Косовський . Інформація і комунікації в менеджменті. К.- 2003.
32. Т.І.Туркот, Т.І. Виноградова, Ю.В. Пилипенко. Психологія трудових відносин у рибогосподарських колективах. Херсон – 2007. 390 с.
- 33.Тарнавська Н.П.,Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль- 1997.-456 с.
34. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления.- М.: Дело 1992.- 380 с.

35. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент.-М.: ЗАО “Бизнес-школа,” Интел-Синтез”, 1998.
 36. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (Проблеми теорії і практики): Монографія.- К.: ІЗМН; Львів: ЛКА ,1996.
 - 37.С.К. Хаджирадєва, С.А. Яромич. Комунікації, ділове спілкування та управління конфліктами в колективі.
 38. М. Холод. Комунікаційні технології. –К.- 2013.
 39. Н.О.Шпак. Основи комунікаційного менеджменту. -Л.-2011.
- .

Матеріали для контролю знань

Тестові завдання до частини 1

(до теми 2)

1. Інтерпретація інформації—це:

- а) перехід до її семантичного змісту;
- б) перехід до її синтаксичного змісту;
- в) перехід до її морфологічного змісту.

2. Основнимитехнічними засобами є:

- а) прикладні програми;
- б) словники;
- в) засоби зв'язку і телекомунікацій.

3. Необхідною умовою комунікації є:

- а) зворотний зв'язок;
- б) знання мови співрозмовника;
- в) наявність спільних інтересів у співрозмовників.

4. Що таке комунікації?

- а) обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками);
- б) сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності;
- в) процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

5. Які базові елементи можна виділити в процесі обміну інформацією?

- а) одержувач, канал;
- б) відправник, одержувач;
- в) відправник, повідомлення.

6. Що є основою комунікації?

- а) канал;
- б) інформація;
- в) адміністративно-територіальна одиниця.

7. Автором відомої циркулярної моделі комунікації вважається:

- а) Г. Лассуелл;
- б) Т. Ньюкомб;
- в) У. Шрамм.

(до теми 3)

1. Основними компонентами моделі комунікації є:

- а) об'єкт, суб'єкт, взаємодія;
- б) джерело, повідомлення, канал, одержувач;
- в) об'єкт, суб'єкт, вплив, зворотний зв'язок.

2. Модель комунікації, в основі якої лежить теза про те, що інформація досягає цільової аудиторії наступним чином: спочатку її сприймають «лідери думки», а далі передають решті людей, називається:

- а) нелінійною;
- б) дворівневою;
- в) лінійною.

3. Автором дифузної моделі комунікації вважається:

- а) Е. Роджерс;
- б) Т. Ньюкомб;
- в) П. Лазарсфельд.

4. Осмислена і відповідним чином закодована інформація - це:

- а) повідомлення;
- б) джерело;
- в) канал.

5. Відповідна реакція одержувача на повідомлення відправника, що робить комунікацію двостороннім процесом, називається:

- а) декодуванням;
- б) зворотним зв'язком;
- в) інтерпретацією.

6. Основним недоліком моделі комунікації К.Шеннона та У. Уіверасте, що:

- а) у ній не враховуються втрати інформації за рахунок шуму;
- б) вона не дозволяє кількісно оцінити якість комунікації;
- в) у ній не враховуються можливості зворотного зв'язку між суб'єктами комунікації.

7. Модель, яка розглядає комунікацію як двосторонній процес, де основна увага приділяється інтерпретації повідомлення і зворотного зв'язку, називається:

- а) лінійною;
- б) об'ємною;
- в) циркулярною.

(до теми 4)**1. Канали особистої комунікації ефективні завдяки тому, що:**

- а) надають учасникам можливості для особистого звернення;
- б) націлені на великі недиференційовані аудиторії;
- в) покликані підвищити відповідну реакцію ринку.

2. Що не є етапом процесу комунікації?

- а) кодування та вибір каналу;
- б) зародження ідеї;
- в) "шуми".

3. Що є етапом процесу комунікації?

- а) відправник;
- б) канал;
- в) декодування.

4. На якому з етапів процесу комунікації отримувач інформації переводить символи відправника в свої думки?

- а) зародження ідеї;
- б) кодування;
- в) декодування.

5. Для здійснення процесу комунікацій необхідна наявність:

- а) каналу комунікації;
- б) повідомлення;
- в) мінімум двох осіб;

6. Основною метою комунікаційного процесу є:

- а) забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну;
- б) забезпечення повноти інформації, що є предметом обміну;
- в) забезпечення вірогідності інформації, що є предметом обміну.

7. Комунікаційний процес охоплює такі етапи, як

- а) кодування й декодування;
- б) сканування і обробка інформації;
- в) удосконалення комунікаційного процесу.

(до теми 5)**1. Парадигма - це:**

- а) геометрична конструкція;

- б) наукова теорія, втілена у певній історичній системі понять;
- в) біологічна модель.

2. Перетворення сигналу на форму, яка забезпечує його передавання по каналу комунікації - це:

- а) кодування;
- б) процес зворотного зв'язку;
- в) інтерпретація.

3. Основою для умовного розподілу комунікації на безпосередню опосередковану є:

- а) наявність суб'єктів комунікації;
- б) умови взаємодії;
- в) технічні засоби комунікації.

4. Яким чином слід ставитися до накопичення інформації про певну проблему:

- а) надлишок інформації так само шкідливий, як і її дефіцит;
- б) чим більше інформації, тим краще;
- в) одержання максимуму інформації про проблему - це обов'язок керівника.

5. Модель, яка являє собою елементи процесу комунікації, містить в собі:

- а) відправник, кодування, звернення, розшифрування, одержувач, реакція у відповідь, зворотний зв'язок;
- б) фірма, реклама, посередники, пропаганда, споживачі, контакти, аудиторії;
- в) постановка завдань, визначення попиту, оцінка витрат конкурентів, вибір методів установлення ціни.

6. Перетворення повідомлення на форму, що має зміст, називається:

- а) інформація;
- б) декодування;
- в) конструювання.

7. Обмін інформацією між різними відділами організації для узгодження дій є видом комунікації:

- а) горизонтальним;
- б) вертикальним;
- в) діагональним.

(до теми 6)

1. Організаційні комунікації - це:

- а) обмін ідеями, думками, почуттями між двома або більшою кількістю людей;
- б) процес обміну інформацією між рівнями та ланками управління;
- в) спосіб, за допомогою якого люди поєднуються в організацію для досягнення загальної мети.

2. Існує два види комунікацій у менеджменті. Які?

- а) між організацією й зовнішнім середовищем;
- б) між рівнями, підрозділами й працівниками організації;
- в) між організацією й споживачами, посередниками.

3. За характером передачі інформації комунікації розрізняють:

- а) формальні;
- б) ділові;
- в) неформальні.

4. Чим характеризуються вертикальні комунікації?

- а) комунікації, у яких інформація переміщується усередині організації з рівня на рівень;
- б) комунікації між різними відділами організації;
- в) комунікації між керівником і його підлеглими.

5. Чим характеризуються горизонтальні комунікації?

- а) це процес передачі інформації від виконавців (підлеглих) до керівника;
- б) це процес обміну інформацією між співробітниками одного рівня;
- в) це комунікації, які визначаються організаційною структурою підприємства.

6. Як називаються комунікації, які здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок?

- а) низхідними;
- б) висхідними;
- в) горизонтальними.

7. Власні інформаційні ресурси підприємства - це:

- а) інформація, яка надходить від постачальників;
- б) інформація, що генерується всередині підприємства;
- в) інформація, яка надходить від споживачів.

Тестові завдання до частини 2**(до теми 7)**

1. Теорія і практика управління комунікаціями як всередині організації, так і між організацією і відповідним колом осіб, спрямована на досягнення співробітництва – це:

- а) управлінська психологія;
- б) комунікативний менеджмент.
- в) комунікативний маркетинг.

2. Комунікаційний менеджмент – це:

а) особлива функція управління, покликана встановлювати і підтримувати взаємозв'язки, взаєморозуміння і співпрацю між організацією і різними цільовими групами на двосторонній основі;

б) цілісна система базових поглядів, ідей і постулатів, що затверджує пріоритет певних цінностей для досягнення поставлених цілей на користь конкретних груп людей;

в) набір найбільш важливих для компанії принципів, яких вона дотримується в своїй діяльності.

3. Предметом комунікативного менеджменту є:

- а) соціальні інститути;
- б) особливості управління організацією;
- в) корпоративні комунікації.

4. Соціальна комунікація - це:

а) форма взаємодії людей з передавання інформації, яка здійснюється за допомогою знакових систем;

б) взаємозв'язок всіх сфер суспільства за допомогою технічних засобів;

в) інформаційний зв'язок між суб'єктами комунікації.

5. Ідентифікація у комунікативному менеджменті дозволяє:

- а) гнучко змінювати свою поведінку і тип подання інформації;
- б) передавати інформацію на рівні професійної компетентно^

співрозмовника;

в) під час передавання інформації поставити себе на місце співрозмовника, щоб краще зрозуміти його, врахувати його інтереси і цілі,

6. Канали особистої комунікації ефективні завдяки тому, що:

- а) надають учасникам можливості для особистого звернення;
- б) націлені на великі недиференційовані аудиторії;
- в) покликані підвищити відповідну реакцію ринку.

7. Лідерство в трудовому колективі - це:

- а) створення позитивного іміджу особистості.
- б) здатність впливати на колег своїм авторитетом.
- в) здатність обмінюватися думками із співробітниками.

(до теми 8)**1. Кінцевим об'єктом маркетингового комунікаційного впливу є:**

- а) споживач;
- б) конкуренти;
- в) місцеві мешканці.

2. Ініціатор маркетингових комунікацій, тобто сторона, яка надсилає звернення іншій стороні:

- а) ініціатор;
- б) відправник;
- в) ретроградор.

3. Відповідно до стратегії маркетингових комунікацій на першому етапі життєвого циклу товарів необхідно :

- а) привернути увагу споживачів до товару, розробити заходи щодо просування товарів на ринок через посередників;
- б) активно просувати товари через посередників, здійснювати поліпшення післяпродажних послуг, звертати увагу споживачів на окремі оригінальні атрибути товарів;
- в) просувати товари через посередників.

4. Цілями маркетингових комунікацій є:

- а) створення іміджу виробників товару або цьому товару;
- б) формування попиту на окремі товари, прискорювання товаропросування; позбавлення залишків товару; пожвавлення продажу недоходних товарів, регулярного продажу;
- в) це пропозиція продуктів, послуг та ідей від імені виробника або посередника в місцях продажу цих товарів.

5. Модель сучасних маркетингових комунікацій складається з таких елементів:

- а) відправник, кодування, звернення, засоби інформації, розшифровування, одержувач, зворотна реакція, зв'язок у відповідь, шуми;
- б) кодування, звернення, засоби інформації, розшифровування;
- в) відправник, одержувач, зворотна реакція, зв'язок у відповідь.

6. Маркетингові комунікації в країнах – членах Європейського Союзу (ЄС) не контролюються:

- а) внутрішніми законами;
- б) законодавством ЄС;
- в) українськими законами.

7. Комунікаційна стратегія розробляється на основі:

- а) загальної стратегії підприємства;
- б) стратегії конкурентів;
- в) звітності.

(до теми 9)**1. Вербальна комунікація - це:**

- а) письмова мова;
- б) мовленнєве спілкування людей;
- в) немовленнєве спілкування.

2. До якого виду спілкування відносять спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також поз і рухів?

- а) експресивної комунікації;

- б) соціально-ритуальної комунікації;
- в) вербальної комунікації.

3. Вербальний канал комунікації реалізується через:

- а) міміку;
- б) передавання мовних повідомлень;
- в) жести.

4. Жести-регулятори:

- а) жести, які виражають відношення промовця до певної проблеми;
- б) жести, які виражають певні емоції через рухи тіла і м'язів людини;
- в) цеспецифічні звички людини, пов'язані з рухом рук.

5. Жестидомінування:

- а) проявляються у критичній ситуації, коли людина намагається зберігати самовладання;
- б) проявляються при емоційній нестабільності людини;
- в) проявляються у людини, що має високий статус і перевагу над співрозмовником.

6. Рух м'язів обличчя називається:

- а) позою;
- б) мімікою;
- в) мовленнєвою особливістю.

7. Жести, які мають зміст лише у контексті мовленнєвого висловлювання, називаються:

- а) комунікативними;
- б) описовими;
- в) оціночними.

(до теми 10)

1. Яка з перепон на шляху комунікацій не відноситься до бар'єрів міжособистісних комунікацій?

- а) невміння слухання;
- б) поганий зворотний зв'язок;
- в) невербальні перепони.

2. Удосконаленню комунікацій і ліквідації перешкод в організаціях сприяють:

- а) раціоналізація структури комунікаційного процесу;
- б) використання інформаційних бюлетенів;
- в) застосування відкритих статистичних даних.

3. Які існують перешкоди до ефективних комунікацій?

- а) шуми;
- б) перекручування повідомлення;
- в) перевантаження каналів.

4. Який метод розв'язання конфлікту дає змогу частково задовольнити потреби кожної сторони:

- а) конструктивний;
- б) деструктивний;
- в) компроміс.

5. Які види конфліктів Ви знаєте:

- а) внутрішньоособистісні;
- б) міжособистісні;
- в) міжгрупові.

6. Виберіть перешкоди, котрі ускладнюють процес ділового спілкування:

- а) рефлексія;
- б) накази;
- в) демонстрація співрозмовниками власної значимості.

7. Лінійну модель комунікації запропонував:

- а) Ф. Котлер;
- б) Т. Лукьянець;
- в) Г. Лассвел.

(до теми 11)

1. Візуальний імідж організації являє собою:

- а) уявлення співробітників про організацію як про суб'єкт певної діяльності;
- б) уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства;
- в) уявлення про організацію, відображенням яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, зовнішній вигляд персоналу;

2. Імідж людини - це:

- а) вміння спілкуватися;
- б) вміння впливати на людей;
- в) вміння керувати враженням.

3. Сукупність головних принципів і цінностей, що визначають поведінку організації та її співробітників, називається:

- а) кодексом;
- б) корпоративною культурою;
- в) стилем.

4. PR-кампанія - це:

- а) активна робота з цільовою аудиторією;
- б) сукупність заходів, об'єднаних єдиною тематикою і спрямованих на підтримку і поліпшення іміджу підприємства;
- в) дослідження ринку з метою визначення найкращих ішд для початку бізнесу.

5. Відносно цілісне уявлення про певну організацію, яке виникає у свідомості контактної аудиторії в результаті інформаційно- комунікативного впливу - це:

- а) фірмовий стиль;
- б) фірмовий логотип;
- в) імідж організації.

6. Узагальному збудь-якою розумінні імідж ділової людини являє собою:

- а) вміння спілкуватися людиною;
- б) вміння впливати на інших людей;
- в) самопрезентація, конструювання людиною свого образу.

7. Згідно із законом України «Про рекламу» реклама – це:

- а) будь-який інформаційний матеріал, що цілеспрямовано звертає увагу споживачів на конкретну марку продукції або її виробника з метою сприяння її реалізації;
- б) інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару;
- в) найпереконливіший і найдешевший спосіб поінформувати.

(до теми 12)

1. Технічні науки вивчають в комунікації:

- а) змістовний аспект сигналів, що передаються;
- б) кількість користувачів технічного обладнання;
- в) питання кількості інформації, швидкості та якості її передавання.

2. Комунікаційні технології на масову свідомість:

- а) впливають;
- б) не впливають;

в) іноді впливають.

3. У чому полягають особливості кібернетизації щодо автоматизації?

- а) включення в алгоритм етапу використання інтелекту, тобто здатність вирішувати;
- б) використання електронно-обчислювальної техніки в поєднанні з етапами;
- в) якісно новий рівень техніки і технології.

4. Що є межею використання автоматизації?

- а) обмеженість наших знань;
- б) кваліфікаційний рівень обслуговуючого персоналу;
- в) неможливість виключення непередбачуваних ситуацій.

5. Інформація, зафіксована на матеріальному носії, з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати, називається:

- а) достовірною;
- б) конфіденційною;
- в) документованою.

6. Сукупність методів, форм і засобів управління підприємством для досягнення поставлених цілей - це:

- а) модернізація;
- б) маркетинг;
- в) менеджмент.

7. Власні інформаційні ресурси підприємства - це:

- а) інформація, яка надходить від постачальників;
- б) інформація, що генерується всередині підприємства;
- в) інформація, яка надходить від споживачів.

