

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, О.В. Неізнана,
І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
у схемах і таблицях
ЧАСТИНА 2

Навчальний посібник

Кривий Ріг
2022

УДК 005'06(072)
С 911

Рекомендовано до видання Вченою радою Донецького університету економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (протокол № 12 від 26.05.2022 р.).

Рецензенти:

Ю.Г. Бочарова, доктор економічних наук, доцент
А.О. Касіч, доктор економічних наук, професор
О.К. Єлісєєва, доктор економічних наук, професор

С 911 Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 2: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, О.В. Неізнана, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. – 190 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2503/>
ISBN 978-966-385-377-2

У навчальному посібнику розглянуті теоретичні та методичні засади таких елементів сучасного менеджменту як управлінські рішення, менеджмент підприємства, комунікативний менеджмент та рекламний менеджмент. До кожної теми наведені контрольні питання, тестові завдання, ситуація для обговорення та задачі.

УДК 005'06(072)

© Іванова Н.С., Приймак Н.С., Неізнана О.В.,
Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б., 2022
© Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2022

ISBN 978-966-385-377-2

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	
<i>(Наталія ІВАНОВА)</i>	10
1.1. Управлінські рішення: сутність, роль та значення	10
1.2. Особа, що приймає рішення	14
1.3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень	15
1.4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень	20
1.5. Технології розроблення управлінських рішень	23
1.6. Методологія прийняття управлінських рішень	25
1.7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності	28
1.8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику	29
1.9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	33
1.10. Реалізація управлінських рішень	38
Питання, тести для самоконтролю	40
Ситуації для обговорення, задачі	43
Англомовний тлумачний словник	45
Список літератури	49
РОЗДІЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА	
<i>(Наталія ПРИЙМАК)</i>	52
2.1. Підприємство, його задачі і функції	52
2.2. Місія і цілі управління підприємством	55
2.3. Аналіз середовища функціонування підприємства	59
2.4. Функції менеджменту підприємства	63
2.5. Процес управління на підприємстві	67
2.6. Антикризове управління на підприємстві	70
2.7. Організація і стимулювання праці на підприємстві	74
2.8. Культура управління на підприємстві	77
Питання, тести для самоконтролю	80
Ситуації для обговорення, задачі	85
Терміни і визначення	87
Список літератури	
РОЗДІЛ 3 КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
<i>(Олена НЕІЗВЕСТНА, Інесса ШАПОВАЛОВА)</i>	91
3.1. Сутність та роль комунікативного менеджменту	91
3.2. Комунікативний менеджмент як процес	98
3.3. Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті	102
3.4. Моделі і види комунікацій	105
3.5. Організаційні основи управління комунікаціями	113
3.6. Сучасні напрями комунікацій в організації	116
3.7. Основи управління комунікаційними процесами	118
3.8. Комунікативний менеджмент в сфері публічного управління	123
3.9. Використання Інтернет-технологій в комунікативному менеджменті	129
3.10. Інформаційний консалтинг як від інформаційної діяльності, його призначення	132
3.11. Особливості комунікаційного менеджменту в кризових і конфліктних	137

ситуаціях	
Питання, тести для самоконтролю	142
Ситуації для обговорення, задачі	145
Терміни і визначення	147
Список літератури	149
РОЗДІЛ 4 РЕКЛАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
	<i>(Юлія ЛИЖНИК)</i> 151
4.1. Предмет, мета та задачі дисципліни «Рекламний менеджмент»	151
4.2. Реклама: сутність, функції, види	153
4.3. Особливості сприйняття реклами споживачем	154
4.4. Процес рекламної комунікації	159
4.5. Моделювання впливу рекламної комунікації	160
4.6. Засоби реклами та їх специфіка	162
4.7. Інформаційне забезпечення рекламного менеджменту	164
4.8. Ринок рекламних послуг	164
4.9. Рекламне дослідження ринку	166
4.10. Планування рекламної діяльності	167
4.11. Організація рекламної діяльності	168
4.12. Розроблення стратегії рекламної кампанії	170
4.13. Визначення бюджету рекламної кампанії	172
4.14. Медіа-планування рекламної діяльності	173
4.15. Оцінка ефективності рекламної діяльності	174
4.16. Контроль рекламної діяльності	174
Питання, тести для самоконтролю	175
Задачі	181
Терміни і визначення	184
Список літератури	187
ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ	189

ВСТУП

Світові завжди будуть потрібні досвідчені управлінці, котрі зможуть привести суспільство звідти, де воно знаходиться, туди, де воно хоче бути.

Роберт Фалмер

Навчальний посібник «Сучасний менеджмент у схемах і таблицях» підготовлено спеціально для слухачів освітніх програм управлінського спрямування (07 Управління та адміністрування) для поглибленого вивчення базових дисциплін та усвідомлення і засвоєння їх принципових положень теоретичного, методологічного та прикладного характеру. За стилем викладу навчальний посібник представляє собою структурно-логічний конспект, підготовлений в ілюстративно-графічній формі для більшого сприйняття. Поєднання теорії та практики базових складових менеджменту допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи за відповідним напрямком фахової діяльності.

Посібник містить матеріали, що охоплюють теми дисциплін «Управлінські рішення», «Менеджмент підприємства», «Комунікативний менеджмент», «Рекламний менеджмент». Структура та зміст навчального посібника дозволяють сформувати у здобувачів вищої освіти сучасний науковий світогляд та систему спеціальних знань у сфері менеджменту: розробка та прийняття управлінських рішень, менеджменту підприємства, комунікативного та рекламного менеджменту.

Опанування матеріалів посібника дозволяє забезпечити:

1) формування:

– **загальних програмних компетентностей:**

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;

визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов’язків;

знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

здатність працювати в команді;

здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

здатність генерувати нові ідеї (креативність);

– **фахових програмних компетентностей:**

здатність визначати та описувати характеристики організації;

здатність визначати перспективи розвитку організації;

здатність розробляти організаційну структуру підприємства;

здатність оцінювати інформацію, що використовує підприємство стосовно її достовірності та об’єктивності;

здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;

вміння визначати функціональні області організації та зв’язки між ними;

здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;

розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;

здатність аналізувати поведінку ринкових суб'єктів та визначати особливості функціонування ринків;

здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

2) досягнення **програмних результатів навчання:**

здатність виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

здатність відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи;

здатність демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

здатність описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;

здатність виявляти навички організаційного проектування;

здатність демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

здатність виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

здатність застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

здатність демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації;

здатність ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації;

здатність демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності;

аналізувати і прогнозувати ринкові явища та процеси на основі застосування фундаментальних принципів, теоретичних знань і прикладних навичок;

здатність виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

3) набуття **результатів навчання** (згідно Дублінських дескрипторів):

– **знання:**

теоретичних основ управлінських рішень;

характеристик, вимог та особливостей особи що приймає рішення;

стадій та етапів процесу прийняття управлінських рішень;

моделей процесу прийняття управлінських рішень;

технологій розроблення управлінських рішень;

методології прийняття управлінських рішень;

інструментарію розробки управлінських рішень в різних умовах середовища: визначеності, ризику та невизначеності;

теоретичних, методичних та організаційних підходів щодо прийняття управлінських рішень з урахуванням наявної інформації та ресурсів;

сутності управління процесом спілкування в різних типах організацій (державній, приватній, громадській);

принципів формування ефективних комунікацій організацій;

психологічних засад стимулювання роботи працівників;

своєрідності конфліктів та способи їхнього розв'язання в комунікаційній сфері;

принципів та технологій організації та проведення нарад;

засад прийняття групового рішення;

критичне осмислення функціонального інструментарію рекламного менеджменту та аналізу ринку рекламних послуг, існуючих рекламних засобів і їх специфіки;

концептуальних практичних навичок щодо процесів розроблення стратегії рекламної кампанії, визначення бюджету рекламної кампанії, оцінки ефективності рекламної діяльності та контролю рекламної діяльності;

предмета, мети, завдань і змісту менеджменту підприємства;

особливостей організації та функціонування підприємств різного типу;

змісту та вимог до цілепокладання підприємства;

середовища функціонування підприємства та рівня керованості його складових;

особливостей управління підприємством в умовах стабільного функціонування та в умовах кризи.

– **уміння/навички:**

демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

взаємодії, лідерства, командної роботи;

пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;

застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

застосовувати спеціалізовані інформаційні системи, сучасні фінансові технології та програмні продукти;

аналізувати фінансову звітність та правильно інтерпретувати отриману інформацію;

абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик фінансових систем, а також особливостей поведінки їх суб'єктів;

застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань та змістовно інтерпретувати отримані результати;

організаційного проектування;

навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань;

виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера;

використовувати набутий обсяг знань для побудови ефективного спілкування (читати невербальну інформацію, точно передавати інформацію);

визначати структуру групи, згуртовувати колектив;

застосовувати способи заохочення і активізації мотивації штатних і позаштатних працівників;

ідентифікувати причини конфліктів, проводити аналіз конфлікту, раціонально поводитися в конфліктній ситуації, проводити переговори, виступати як фасилітатори, посередники, експерти у процесі розв'язання конфліктів в організації;

проголошувати промови, організовувати та проводити наради, вести ефективні телефонні розмови і ділову кореспонденцію;

використовувати засоби психологічного впливу в роботі з персоналом організації та опиратися чужому впливу;

застосовувати засоби комунікаційного менеджменту для створення позитивного іміджу організації;

вирішувати проблемні ситуаційні завдання у професійній діяльності, генерувати ідеї з урахуванням світового досвіду у сфері менеджменту;

володіти прийомами пошуку та використання наукової інформації, використовувати при цьому технічні засоби збору та обробки інформації, працювати на персональному комп'ютері;

виконувати професійні функції у сфері рекламного менеджменту;

вміти критично осмислювати концептуальні основи та закономірності існування ринку рекламних послуг;

здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері використання функціонального інструментарію рекламного менеджменту;

застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач рекламного менеджменту;

уміння формувати цілі підприємства та виконувати їх управління;

уміння оцінювати середовище функціонування підприємства;

уміння організовувати систему мотивації персоналу на підприємстві;

здатність до організації антикризових заходів

навички управління в умовах різного типу корпоративної культури на підприємстві.

– **комунікація:**

збирати, інтерпретувати та застосовувати дані щодо обґрунтування управлінських рішень;

доносити результати проведеного дослідження аудиторії;

обґрунтовувати та аргументувати власну думку щодо рекомендованих управлінських рішень вирішення проблеми;

демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні;

використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері менеджменту;

демонструвати здатність приймати рішення щодо оцінки ринкової ситуації та можливих дій рекламного менеджера;

демонструвати вміння працювати у команді, взаємодіяти з колегами;

збирати, інтерпретувати та застосовувати дані щодо управлінських аспектів функціонування ринків та провадження ефективної рекламної діяльності на них;
доносити результати проведеного дослідження аудиторії;
аргументувати власну позицію щодо рекомендованих рекламних стратегій;
аргументувати управлінські рішення;
переконувати інших за допомогою мотивації, повноважень, аргументів та послідовної комунікації;
ефективно взаємодіяти - дослухатися, сприймати та викладати думку щодо вирішення проблем управління цінами в різних сферах господарювання та на різних ринках.

– **відповідальність і автономія:**

спроможність самостійно проводити дослідження, приймати обґрунтовані рішення щодо реалізації функцій менеджменту в сфері управлінських рішень;
спроможність нести відповідальність за результати досліджень, вироблення та ухвалення рішень щодо вирішення визначених проблем;
здатність відповідати за результати своєї діяльності;
спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах
демонструвати розуміння вимог щодо професійної діяльності, зумовлених необхідністю забезпечення сталого розвитку України, її зміцнення як демократичної, соціальної, правової держави;
продовжувати навчання впродовж життя з метою поглиблення набутих та здобуття нових фахових знань у сфері менеджменту;
спроможність самостійно проводити дослідження, приймати обґрунтовані рішення щодо застосування інструментарію рекламного менеджменту;
спроможність нести відповідальність за результати досліджень, вироблення та ухвалення рішень стосовно рекламної стратегії компанії;
здатність продовжувати навчання за обраним фахом із використанням здобутих навичок та знань із значним ступенем автономії;
дотримуватися засад відповідальної і чесної конкуренції при розробці та реалізації бізнес-рішень.

Навчальний посібник містить такі розділи:

1. Управлінські рішення (д.е.н., доцент Іванова Н.С.);
2. Менеджмент підприємства (д.е.н., доцент Приймак Н.С.);
3. Комунікативний менеджмент (к.е.н., доцент Неізнана О.В., Шаповалова І.В.);
4. Рекламний менеджмент (Лижник Ю.Б.).

Є продовженням електронного навчального посібника «Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1»; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/> »

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

Основні теми

- 1.1. Управлінські рішення: сутність, роль та значення
- 1.2. Особа, що приймає рішення
- 1.3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень
- 1.4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень
- 1.5. Технології розроблення управлінських рішень
- 1.6. Методологія прийняття управлінських рішень
- 1.7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності
- 1.8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику
- 1.9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності
- 1.10. Реалізація управлінських рішень

1.1. Управлінські рішення: сутність, роль та значення

Управлінські рішення - це

вибір альтернативи для розв'язання проблемної ситуації

сукупний результат креативного процесу (суб'єкта) та дій (об'єкта управління) для розв'язання ситуації, або ж проблеми, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи

кінцевий продукт управлінської діяльності

основний вид управлінської діяльності; взаємопов'язані, цілеспрямовані і логічно послідовні управлінські дії, що забезпечують розв'язання управлінських завдань

Рисунок 1.1 – Визначення поняття «управлінські рішення»



Рисунок 1.2 – Управлінське рішення як процес і як формалізоване явище

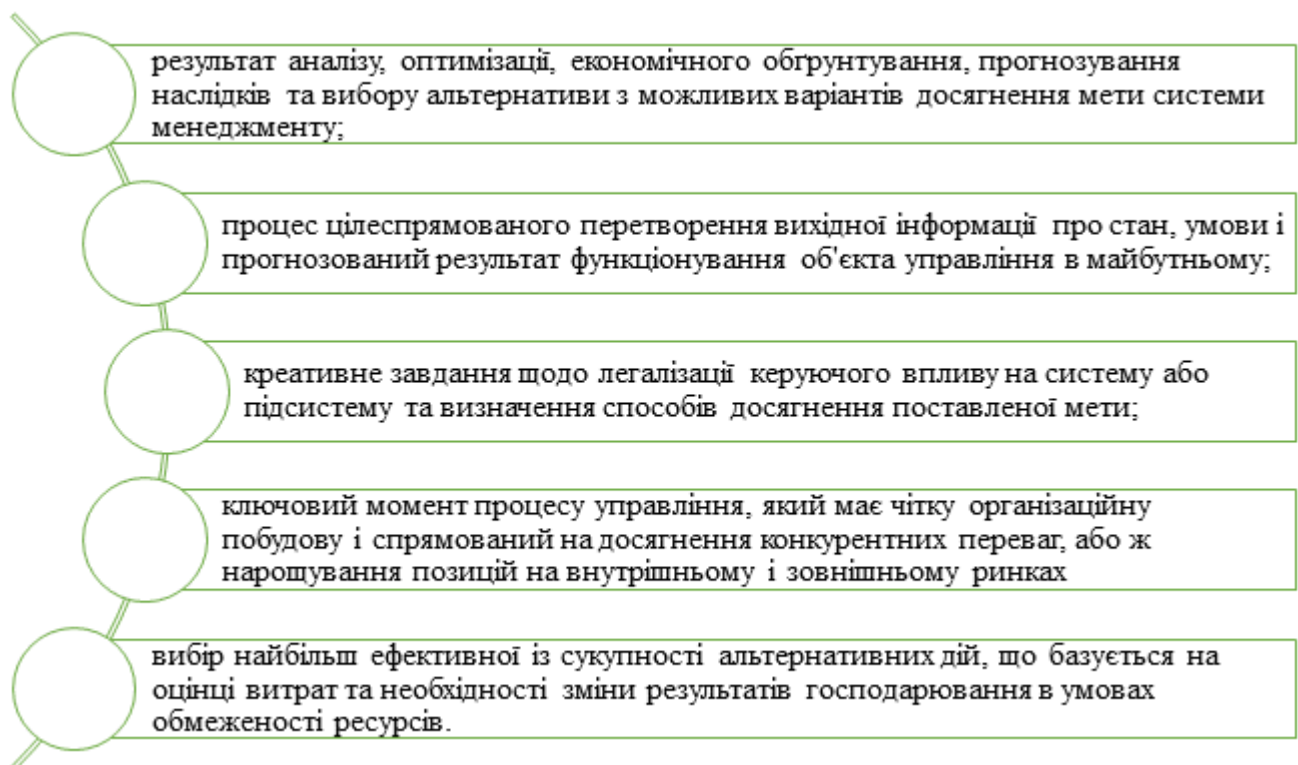


Рисунок 1.3 – Сутність управлінських рішень

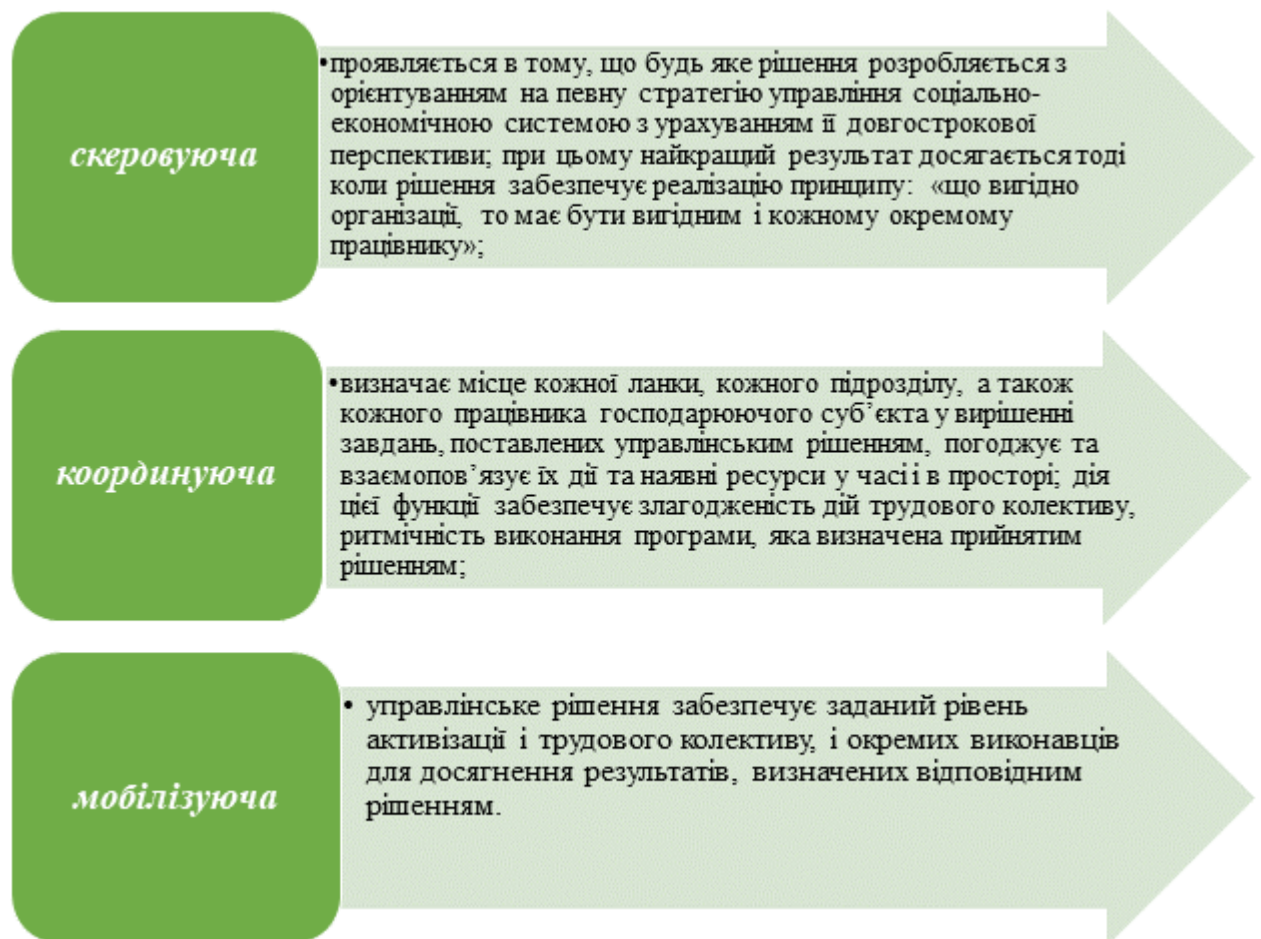


Рисунок 1.4 – Функції управлінського рішення



Рисунок 1.5 – Функції управлінського рішення [1]

Таблиця 1.1 – Загальна класифікація управлінських рішень [2, 3]

№ з/п	Критерій	Вид
1	За рівнем прийняття	Загальні
		Приватні
2	За рівнем впливу	Рішення, що впливають на зовнішнє середовище
		Рішення, що впливають на внутрішнє середовище
3	За рівнем прийняття	рішення на вищому (інституційному) рівні управління
		рішення на середньому (управлінському) рівні управління
		рішення на низовому (технічному) рівні управління
4	За способом прийняття	Раціональні
		Інтуїтивні
		Аналітичні
5	За часовим інтервалом	Короткострокові
		Довгострокові
6	За рівнем організаційної структури	Централізовані
		Децентралізовані
		Комбіновані
7	За ступенем новизни	Інноваційні
		Стандартизовані
8	За сферою реалізації	Економічні
		Соціальні
		Технологічні
		Організаційні

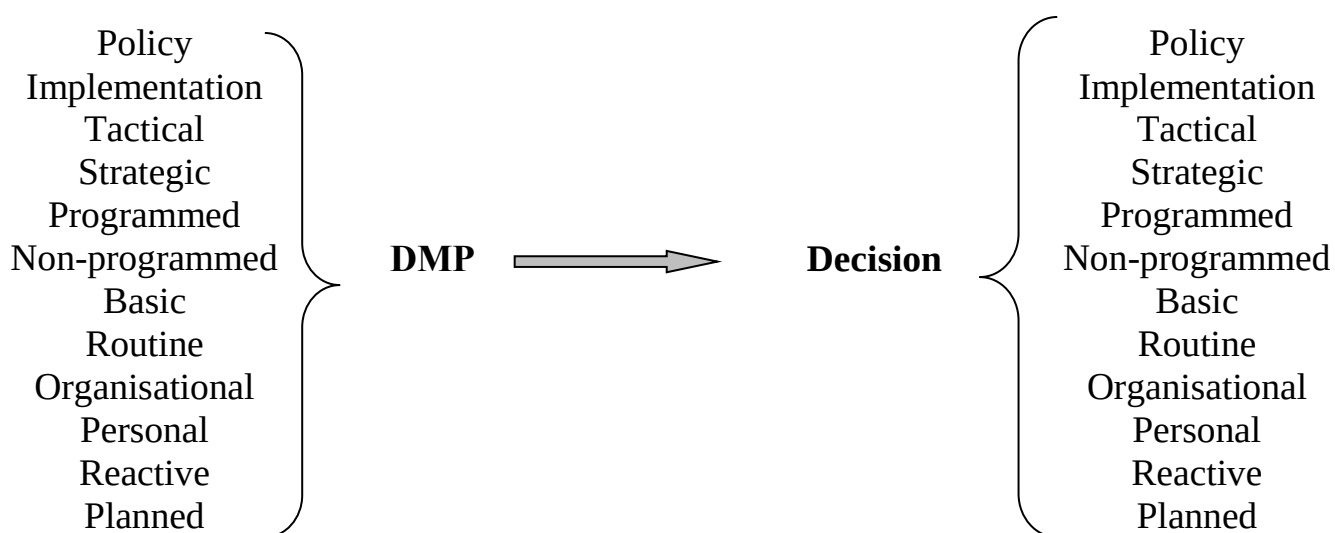


Рисунок 1.6 – Типи управлінських рішень та різновиди DMP [2, 4]

1.2. Особа, що приймає рішення

Особа, що приймає рішення (ОПР) – це особа або група осіб, наділених правом остаточного вибору одного із можливих варіантів рішення

Образ ОПР – це опис множини психічних властивостей ОПР

Є результатом синергії фізіології, інтелектуальних ресурсів,

***Креативність** = Здатність абстрактно мислити + Широта поглядів + Оригінальність + Незалежність мислення + Допитливість + Воля + Уважність.*

Рисунок 1.7 – Основні характеристики ОПР (складено за даними [5])



Рисунок 1.8 – Професійні властивості ОПР [5]

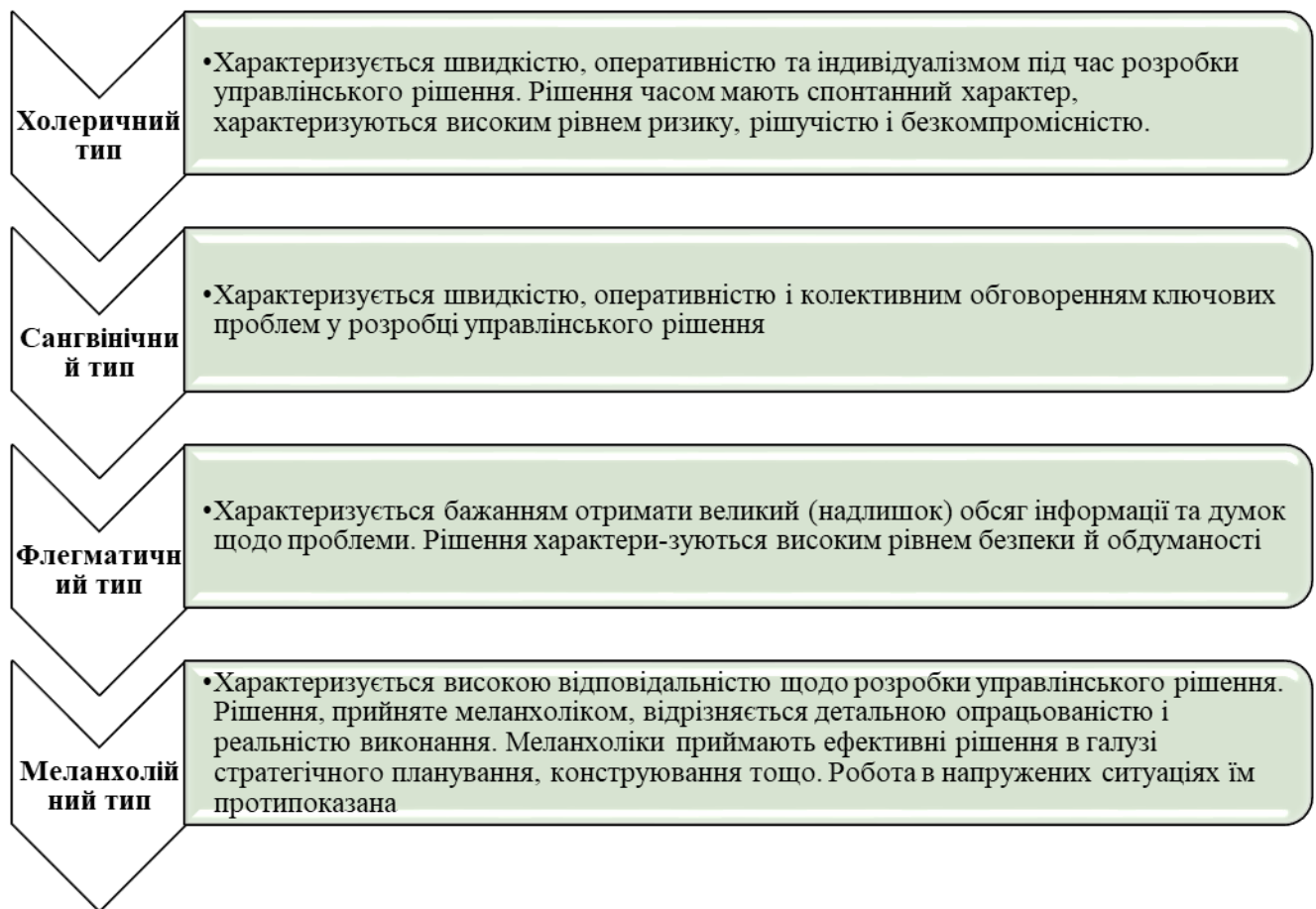


Рисунок 1.9 – Специфічний вплив темпераменту на якість управлінських рішень (складено за даними [6])

1.3. Стадії та етапи процесу прийняття управлінських рішень

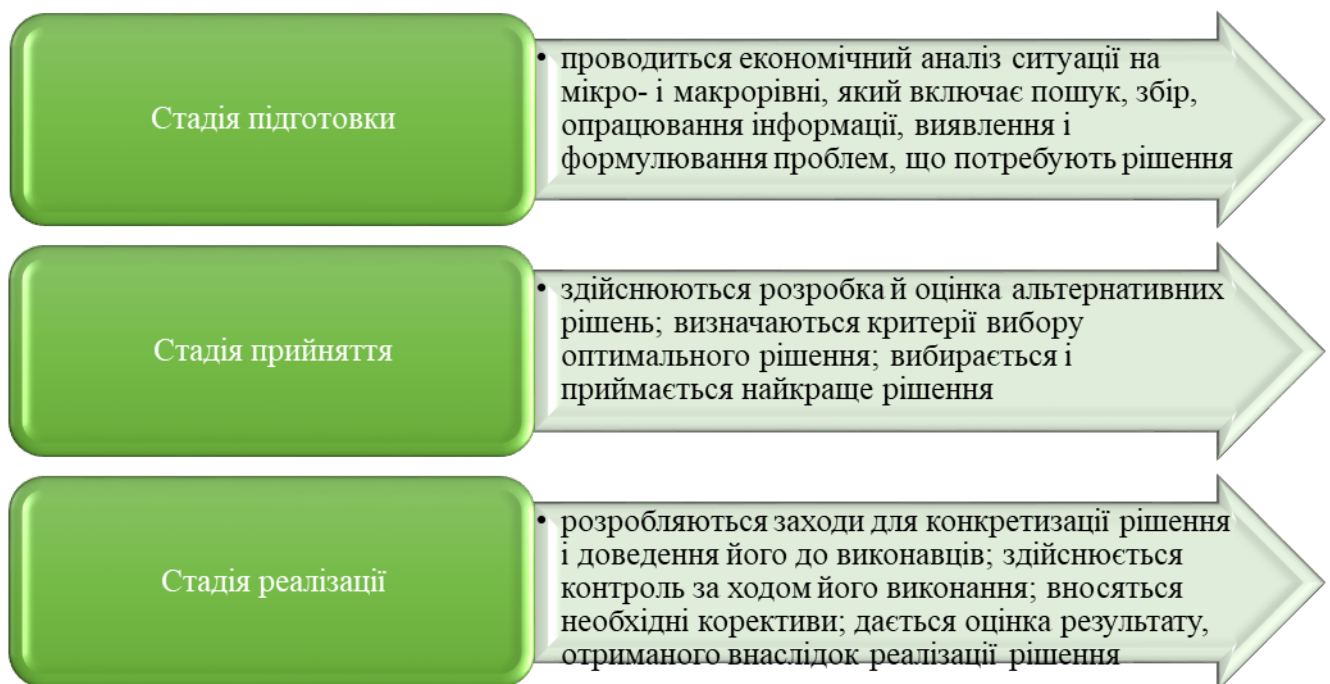


Рисунок 1.10 – Основні етапи прийняття управлінських рішень

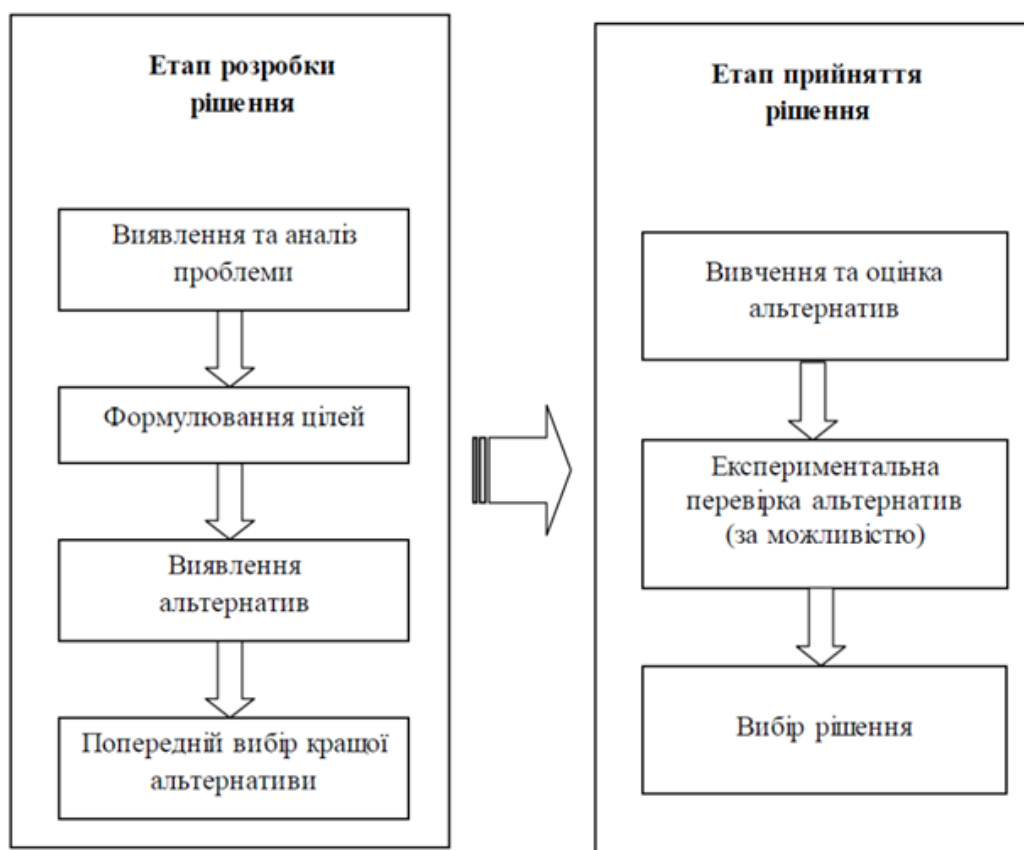


Рисунок 1.11 – Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення [6]

Таблиця 1.2 – Класифікація управлінських проблем [2, 7]

Критерій	Види проблем
За спрямованістю на цілі підприємства	Стратегічні
	Оперативні
За ступенем важливості та терміновості	Головні
	Другорядні
За масштабами наслідків у випадках прийняття або відхилення рішень та кількістю організацій та осіб, на яких впливають ці проблеми	Незначні
	Середні
	Значні
За ризиками, пов'язаними з вирішенням проблеми, і можливістю виникнення нових проблем на цій основі	З високим ризиком виникнення нових проблем
	З середнім ризиком виникнення нових проблем
	З мінімальним ризиком виникнення нових проблем
За ступенем структурованості та відображенням через якісні та кількісні показники	Стандартні
	Добре структуровані (формалізовані, кількісно структуровані)
	Неструктуровані (неформалізовані, якісно виражені)
	Слабо структуровані (змішані)

Продовження таблиці 1.2

Критерій	Види проблем
За рівнем прийняття рішень та ризиками	Проблеми стратегічного рівня (довгострокові проблеми з високим ризиком)
	Проблеми тактичного рівня (середньострокові проблеми з середнім ризиком)
	Проблеми адміністративного рівня (короткострокові проблеми з низьким ризиком)
	Проблеми операційного рівня (поточні проблеми з мінімальним ризиком)
За видами діяльності	Адміністративні
	Виробничі
	Фінансові
	Інвестиційні
	Маркетингові
За рівнем участі в дослідженні проблеми та обговоренні щодо її вирішення	Проблеми, що ідентифікуються на індивідуальному рівні (керівником)
	Проблеми, що ідентифікуються на груповому рівні (невеликою групою)
	Проблеми, що ідентифікуються на рівні організації (більше ніж однією групою)
За масштабом прояву кризового явища	Загальні
	Локальні

Ідентифікація проблеми – це встановлення невідповідностей між бажаним і наявним станом; полягає в описі і визначенні того, що їх спричинили (недосконалість технологій, брак потужностей, недостатня кількість кваліфікованого персоналу тощо)

Ситуативний підхід щодо виникнення проблем та їх оцінки:

коли вихідним пунктом є сама проблема
(ситуація нової проблеми);

коли вихідним пунктом виступає нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань (ситуація нової можливості).

Рисунок 1.12 – Ідентифікація та оцінка проблеми

Структурно-рівнева концепція підготовки управлінського рішення:



Рисунок 1.13 – Структурно-рівнева концепція підготовки управлінського рішення

Механізм прийняття управлінського рішення - це система послідовних дій, що здійснюються на основі узгодженого набору процедур (інструкцій, законів, наказів, розпоряджень тощо) менеджерами всіх ієрархічних рівнів для проведення комплексу заходів, скерованих на успішне досягнення поставленої мети [1]

Таблиця 1.3 – Методи вирішення управлінських проблем залежно від рівня формалізації [2, 7]

	Вид проблем		
	Формалізовані	Неформалізовані	Змішані
Характерні особливості	Наявність елементів у кількісній формі (повне визначення суттєвих залежностей, вираження в числах/символах), легка стандартизація та програмування, можливість повної автоматизації в інформаційних системах.	Наявність елементів у якісній формі (ресурси, ознаки, характеристики). Високий рівень невизначеності інформації.	Наявність елементів у кількісній та якісній формах. Рішення, стосуються майбутнього, з вкладенням великих ресурсів, пов'язані з ризиком. Наявність діапазону альтернатив. Складність через необхідність комбінації різних ресурсів для розв'язання.
Сфера вирішення проблеми	Бухгалтерський облік, підготовка виробництва, кадрова система, складський облік (облік, контроль, оформлення документів)	Проблеми відносин у колективі, стратегічні, довгострокові завдання (прогнозування, перспективне планування, організаційні перетворення)	Кадрова система, стратегічні, довгострокові завдання
Методи вирішення	Сітьові методи Графічні методи Лінійне програмування Нелінійне програмування Динамічне програмування Математичне моделювання Методи теорії масового обслуговування	Аналіз чутливості Статистичні методи аналізу Методи соціальної психології Соціологічні методи Евристичні методи Методи типу дерева цілей	Математичне моделювання Методи оптимізації Методи теорії ігор Імітаційне моделювання Аналіз “витрати-вигоди” Аналіз “витрати-ефективність” Методи типу дерева цілей

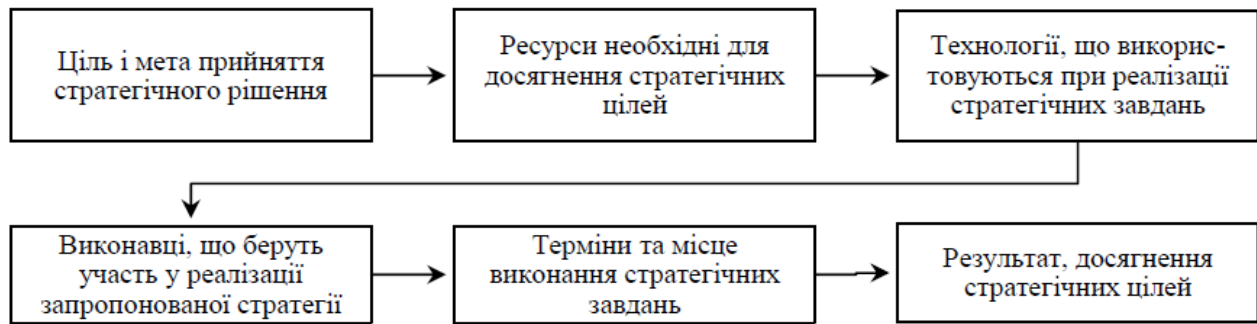


Рисунок 1.14 – Основні складові процесу прийняття стратегічних рішень [8]

1.4. Моделі процесу прийняття управлінських рішень

Таблиця 1.3 – Загальна класифікація моделей прийняття управлінських рішень [2, 3]

№ з/п	Критерій	Вид
1	Залежно від завдань (функцій) управління	Модель календарного планування
		Модель управління розвитком підприємства
		Модель контролю якості продукції
2	Залежно від етапу (процедури) управління автоматизацією	Інформаційна
		Математична
		Програмна
3	Залежно від підходу до прийняття рішення	Раціональна
		Інтуїтивна



Рисунок 1.15 – Економетричний підхід прийняття управлінських рішень, як комбінація системного та ситуативного [2, 9]

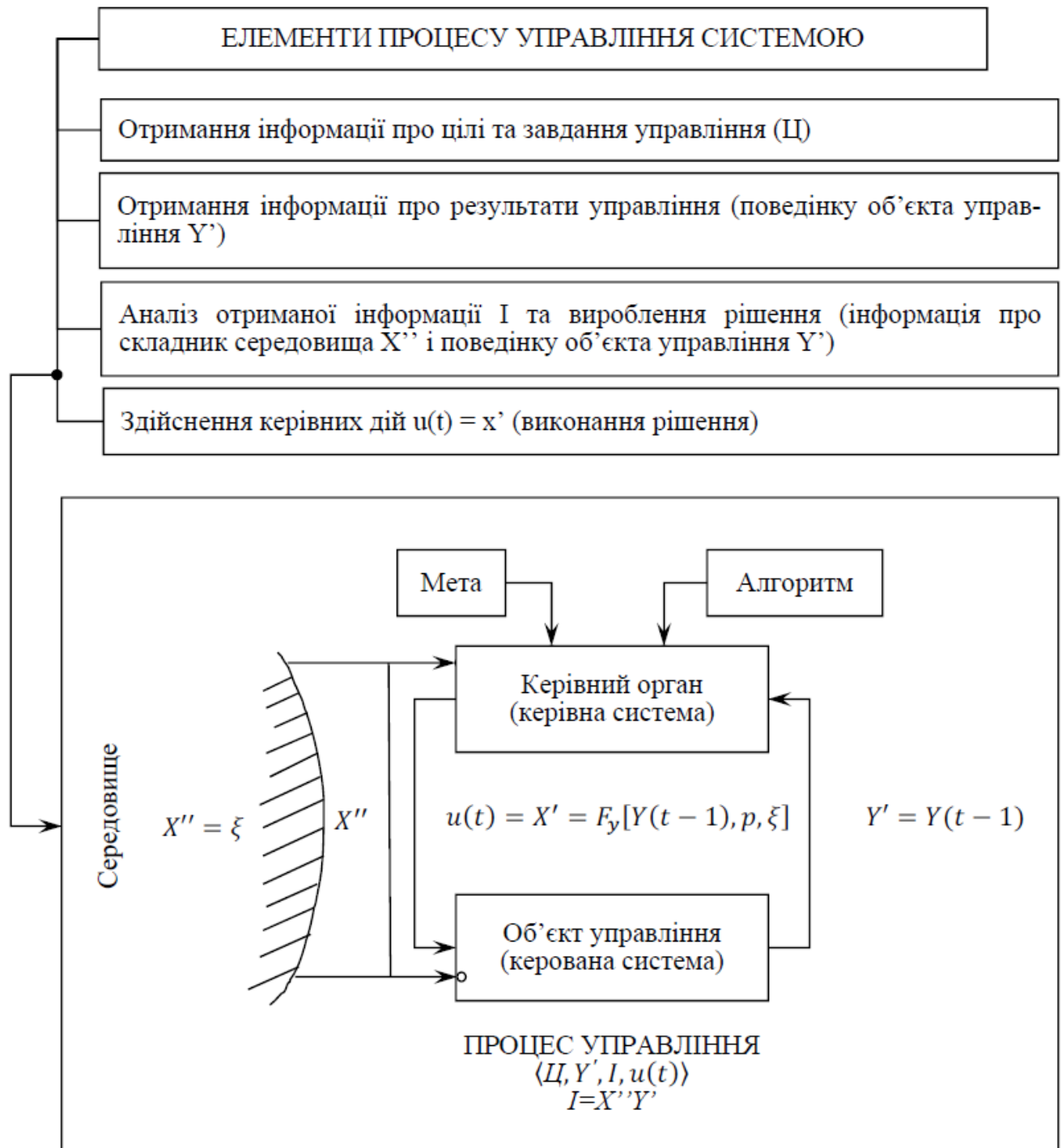
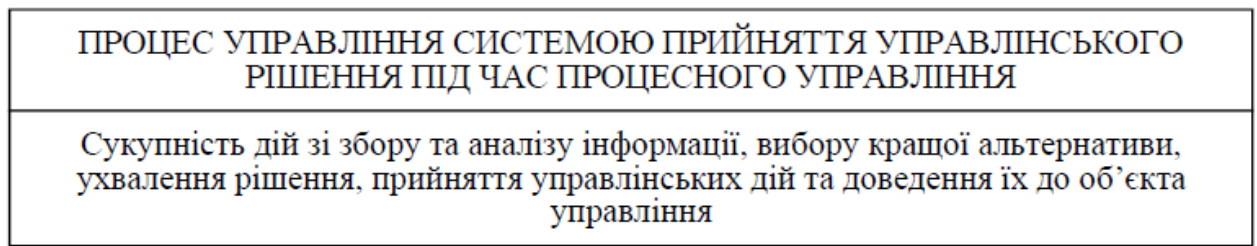


Рисунок 1.16 – Елементи процесу управління системою прийняття управлінського рішення під час процесного управління [10]



Рисунок 1.17 – Складові моделі самоактуалізації процесу прийняття рішень (складено автором за даними [5])



Рисунок 1.18 – Моделі прийняття управлінських рішень

1.5. Технології розроблення управлінських рішень

«Якщо ми ставимо перед собою завдання удосконалювання організації, не уточнивши її цілей, ми ризикуємо запропонувати кращі способи виконання непотрібних функцій або кращі шляхи досягнення незадовільних кінцевих результатів».

Дж. О'шонессі

Процес **цілепокладання** традиційно розглядається насамперед як діяльність по виявленню та аналізу потреб керованого об'єкта з урахуванням реальних можливостей їх найбільш повного задоволення.

Ієрархічне неузгодженість цілей - джерело витрат, пов'язаних з управлінською діяльністю



Рисунок 1.19 – Тип управлінського процесу – особливості управлінських рішень

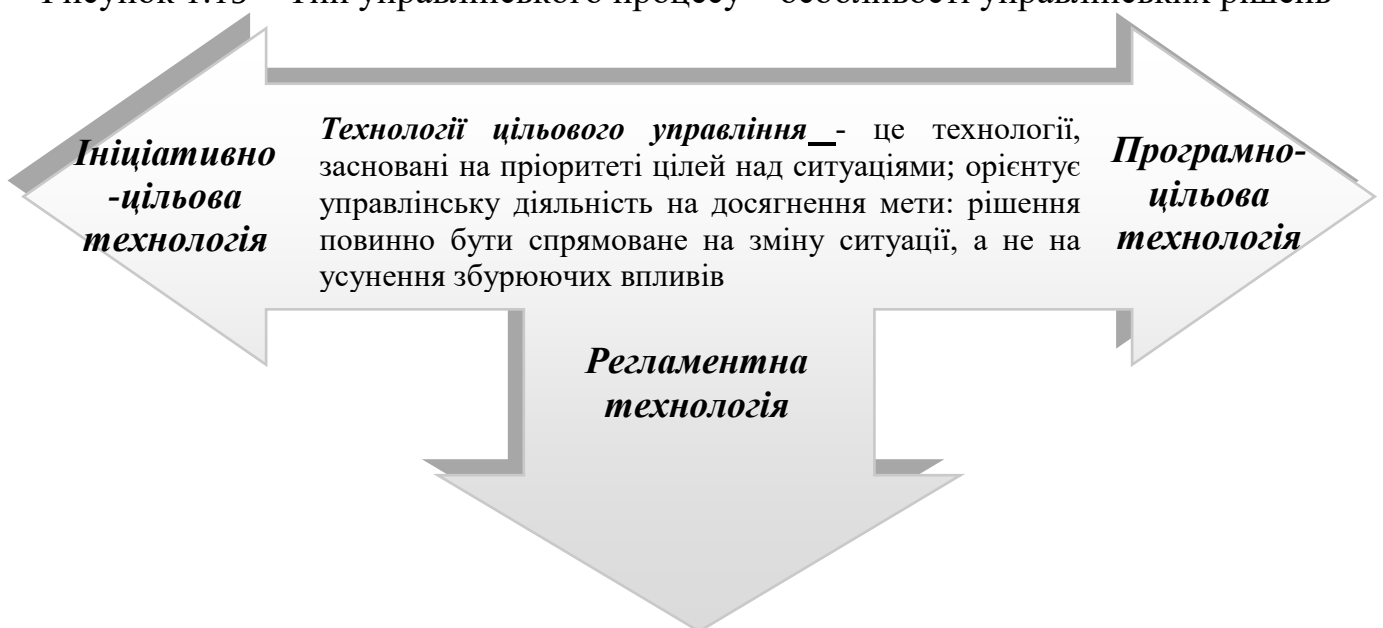


Рисунок 1.20 – Складові технології цільового управління (складено автором за даними [11])

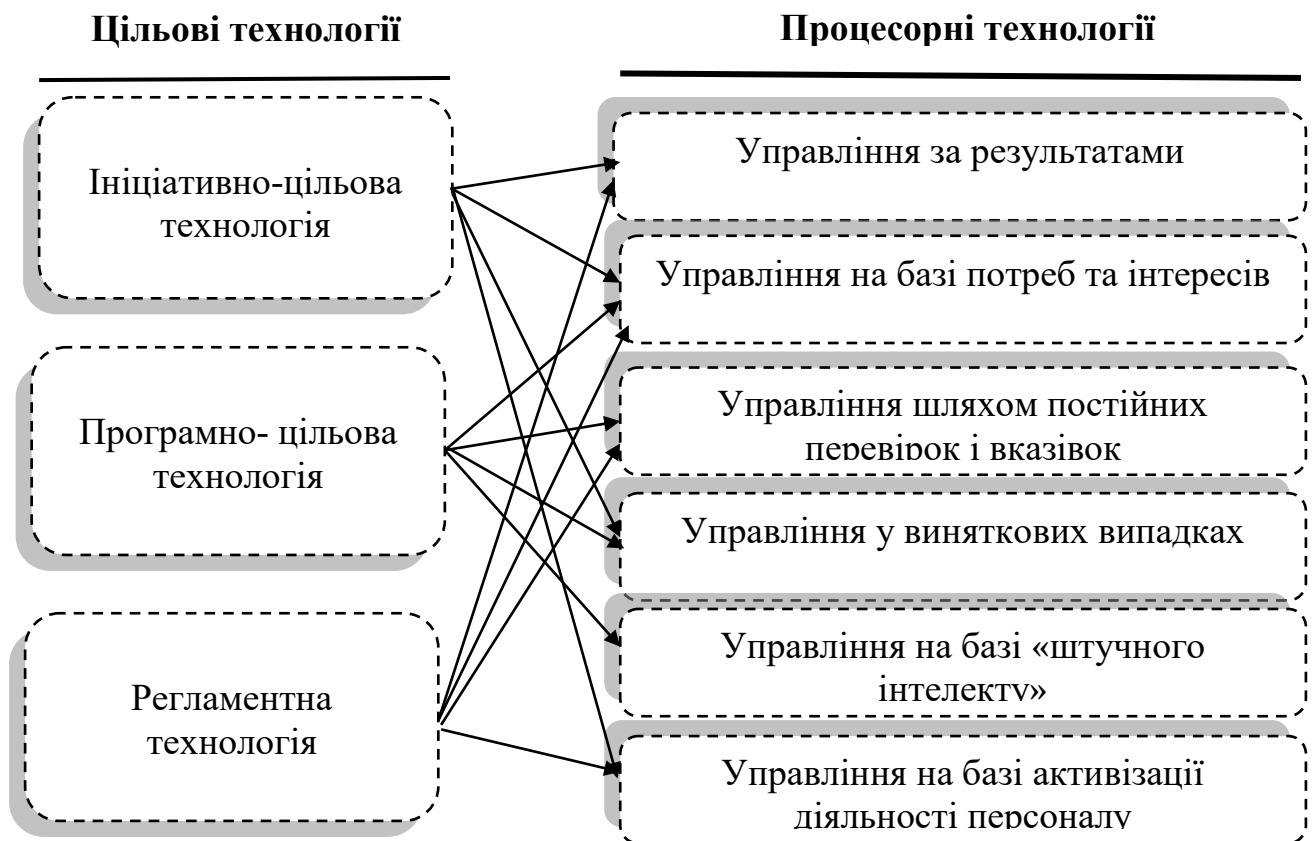


Рисунок 1.21 – Моделі процесу прийняття управлінських рішень

Таблиця 1.4 – Інфограма процесу прийняття управлінських рішень [12]

Операції	Перетворення	Вхід	Вихід	Методи перетворення
Формування цілі та постановка проблеми	Формування цілей організації, визначення їх пріоритетності, оцінка конфліктності та узгодження	Інформація про тенденції зовнішнього середовища, цілі зацікавлених суб'єктів, можливості у забезпеченні ресурсами	Сформована система цілей	Дерево цілей; матриця цінностей і цілей; матриця можливостей та погроз; матриця профіля середовища; SNV-аналіз;
Формування обмежень та критеріїв прийняття управлінського рішення	Збір та аналіз інформації стосовно ресурсів та найбільш прийнятних результатів рішення	Сформована система цілей	Перелік ресурсів (обмежень) та найбільш прийнятних результатів, а також правил, за якими формуються рішення	SWOT-аналіз; ланцюг цінностей; модель «витрати-випуск»; діаграма Омае
Генерування варіантів рішення	Формування варіантів рішень та їх детальний опис	Перелік ресурсів (обмежень) та найбільш прийнятних результатів, а також правил, за якими формуються рішення	Описання кожного варіанту рішення	мозкова атака; метод аналогів; метод сценаріїв

Операції	Перетворення	Вхід	Вихід	Методи перетворення
Оцінка та вибір рішення	Оцінювання розроблених альтернативних рішень відповідно до встановлених критеріїв та вибір найбільш прийняттого	Описання кожного варіанту рішення	Сформоване управлінське рішення	Метод порівнянь, метод згортки, метод Парето, лексикографічний вибір
Реалізація та зворотній зв'язок	Передача інформації про прийняте рішення, делегування повноважень щодо реалізації рішення та відстеження його впровадження відповідно до встановлених індикаторів. Впорядкування відхилень та аналіз їх причин	Сформоване управлінське рішення	Ранжовані причини відхилень	Графік виконання робіт; розпорядження; порівняння фактичних результатів із запланованими

1.6. Методологія прийняття управлінських рішень

Методи управління процесом розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень — це методи реалізації об'єктивних законів, властивих даному процесу (законів мислення, економічних законів при прийнятті рішень в економічній сфері, законів, що визначають взаємозв'язки засобів праці й організації діяльності ОПР з людьми як елементами цієї організації з урахуванням соціально-психологічних відносин тощо).

Вимоги, яким має відповідати методика:

- 1) відповідність законам діалектичного мислення, теорії пізнання, логіці, законам конкурентної боротьби і принципам управління;
- 2) універсальність і гнучкість як характеристики придатності методики для ухвалення рішення в будь-яких умовах і сферах життєдіяльності;
- 3) простота і ясність, що дозволяють порівняно легко і швидко засвоїти методику всіма керівниками

Рисунок 1.22 – Характеристика методів процесу розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень (складено автором за даними [13])

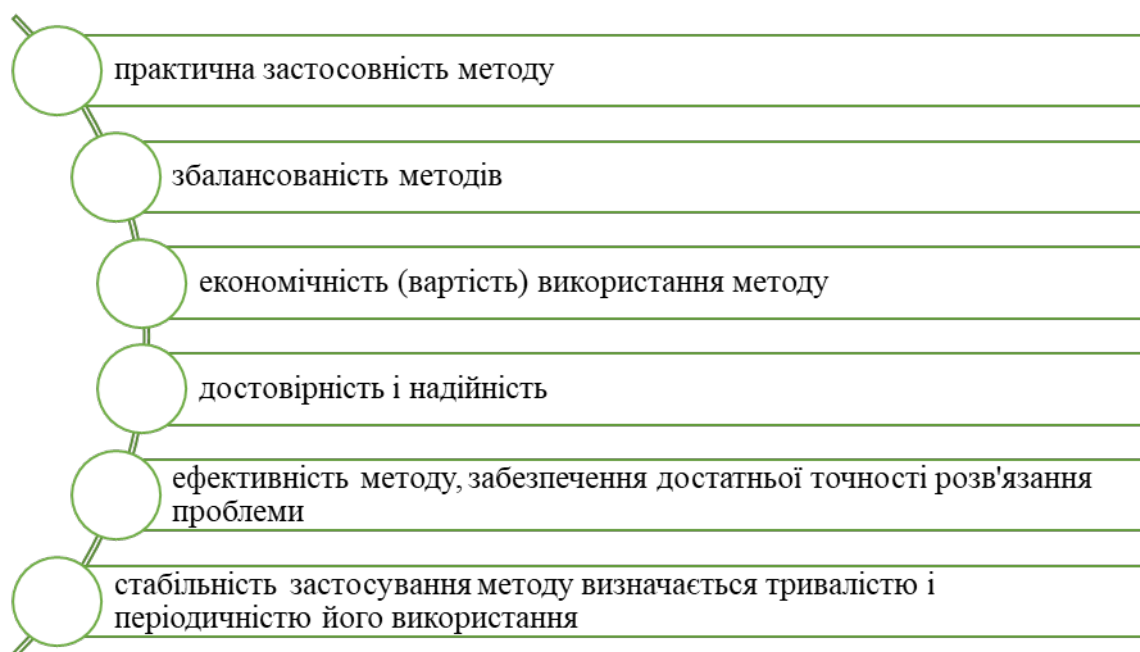


Рисунок 1.23 – Критерії для вирішення завдання обґрунтування і вибору управлінського рішення

Таблиця 1.5 – Фасетна класифікація методів прийняття управлінських рішень [14]

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група методів прийняття управлінських рішень	Окремі види методів прийняття управлінських рішень
1	2	3
1. Вид проблеми, що вирішується	евристичні	метод Дельфі, сценаріїв розробки
	логічні	дерево рішень, ранжування;
	математичні	балансовий, аналіз чутливості, CVP-аналіз
2. Умови прийняття рішення	за умови визначеності	граничний аналіз, лінійне програмування, приросний аналіз прибутку
	за умови ризику	матриця рішень або платіжна, статистичні методи з використанням критерія математичного очікування, дерево рішень, крива ризиків
	за умови невизначеності	матричні методи з використанням критеріїв Вальда, Гурвиця, Сейвиджа або Лапласа
3. Цикл управління, в якому приймається рішення	методи прийняття стратегічних рішень	аналогії, розробки сценаріїв, метод Дельфі, мозкова атака, дерево рішень, портфельний аналіз
	методи прийняття поточних рішень	ранжування, балансовий метод, нормативний, пофакторний, метод ABC-аналізу;
	методи прийняття оперативних рішень	економіко-математичні методи
4. Базовий засновок прийняття рішення	інтуїтивні методи	Інтерв'ю, сценаріїв, оцінка побудова експертна
	методи, засновані на судженнях	аналогії, ранжування;
4. Базовий засновок прийняття рішення	методи, засновані на раціональних процедурах	дерево рішень, матричний аналіз

Продовження таблиці 1.5

5. Характер використання	загальні	загальні: ранжування, дерево рішень, метод ABC- аналізу;
	спеціальні	методи сегментування ринку; метод Ардалана розміщення виробничих потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків
6. Функціональна сфера діяльності підприємства, в якій приймається рішення	у сфері маркетингу	методи ціноутворення, ринку сегментування
	у сфері операційної діяльності	метод Ардалана розміщення виробничих потужностей, метод «першого часу» складання робочих графіків
	у сфері управління якістю	метод розгортання функції якості; методи контролю якості
	у сфері управління персоналом	методи відбору кадрів;
	у сфері управління фінансами	дерево рішень, балансовий метод
7. Спосіб формалізації рішення	аналітичні	CVP-аналізу, методи лінійної оптимізації
	графічні	дерево рішень, сітьовий графік



Рисунок 1.24 – Умовна категоризація методів прийняття рішень (складено автором за матеріалами [15])

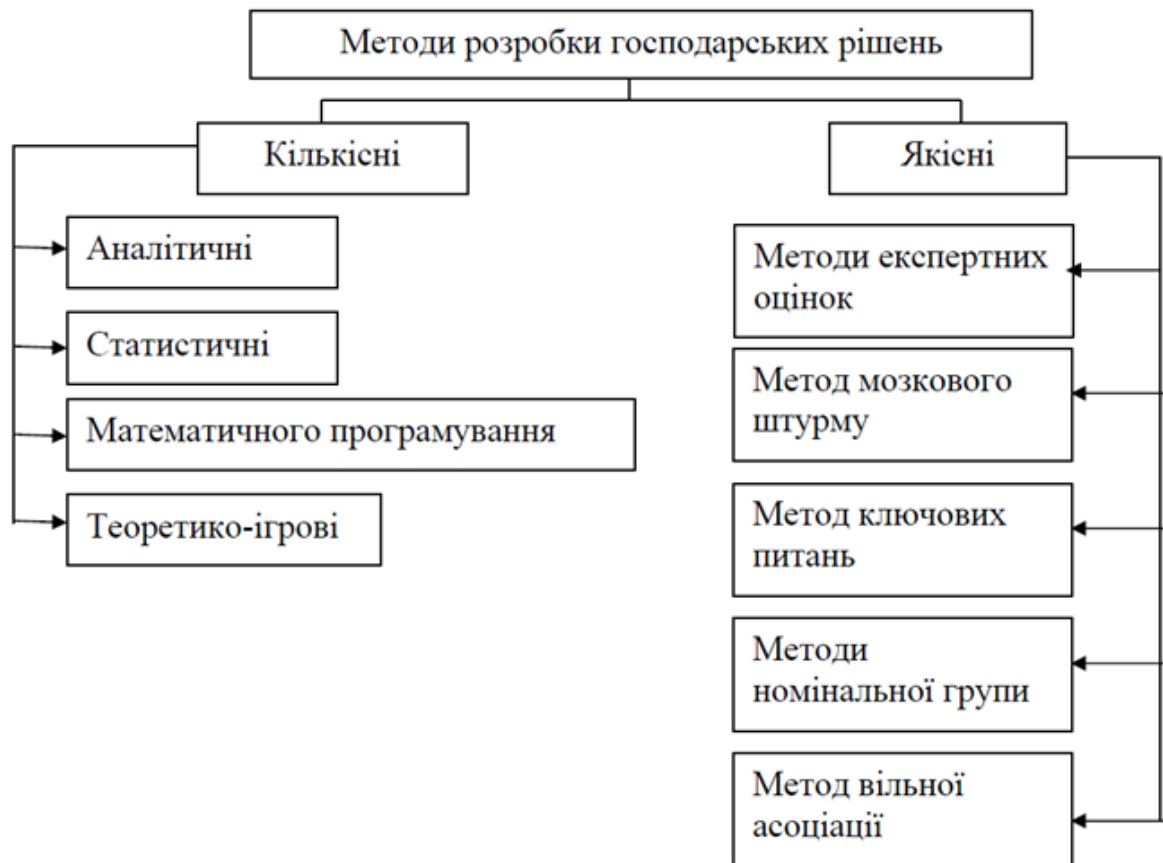


Рисунок 1.25 – Методи розробки господарських рішень

1.7. Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності

Визначеність - це такий стан оточення процесу прийняття управлінського рішення, коли учасники рішення заздалегідь знають конкретний результат для кожного варіанта рішення.

ОПР має вичерпне знання про:

- ✓ стан безпосереднього оточення рішення
- ✓ інструментарій вирішення проблеми
- ✓ результати кожного можливого рішення

Прийняття управлінських рішень в умовах визначеності спрямоване на пошук максимальної віддачі, вигоди (доходу, прибутку або корисності), або ж мінімізацію витрат. Такий пошук називається *оптимізаційним аналізом*

Методи прийняття управлінських рішень в умовах визначеності:

- ✓ метод дисконтування;
- ✓ граничний аналіз (аналіз безбитковості);
- ✓ математичне програмування.

Рисунок 1.26 – Характеристика визначеності.

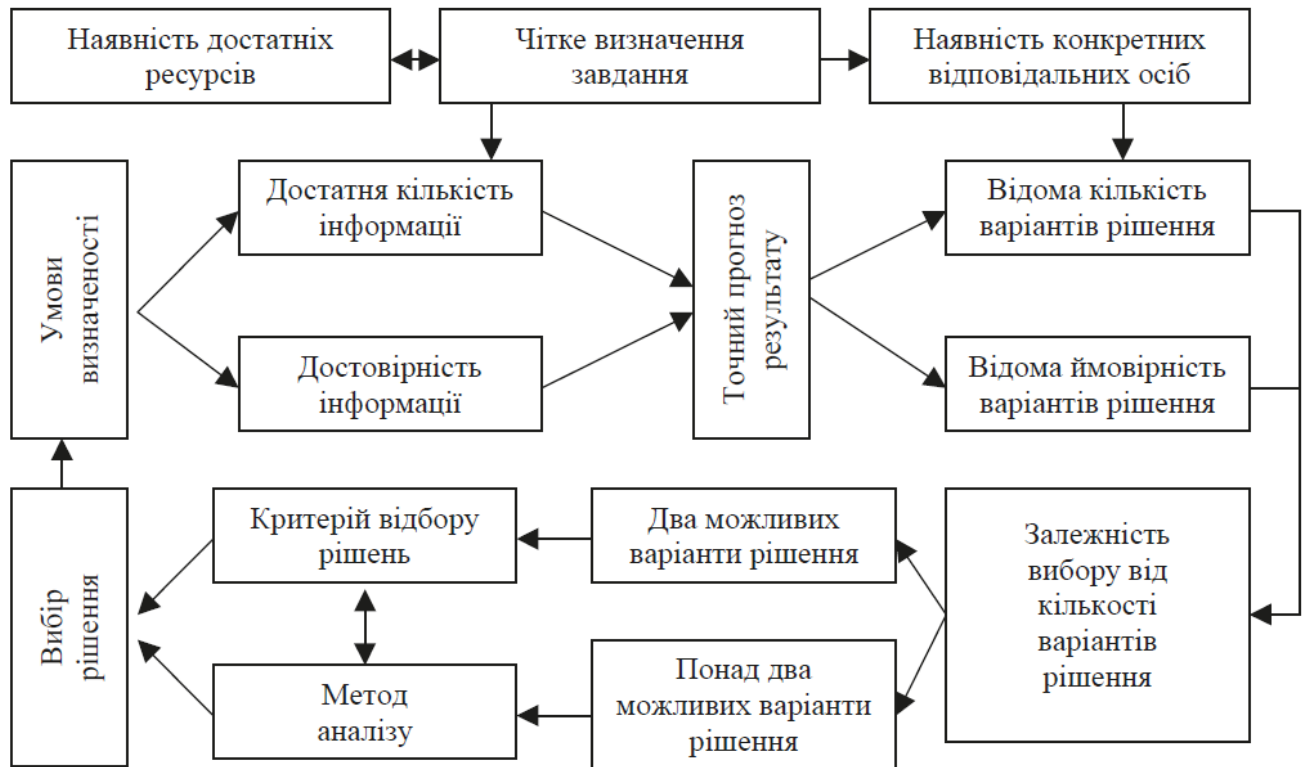


Рисунок 1.27 – Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах визначеності [1]

1.8. Методи розроблення управлінських рішень в умовах ризику

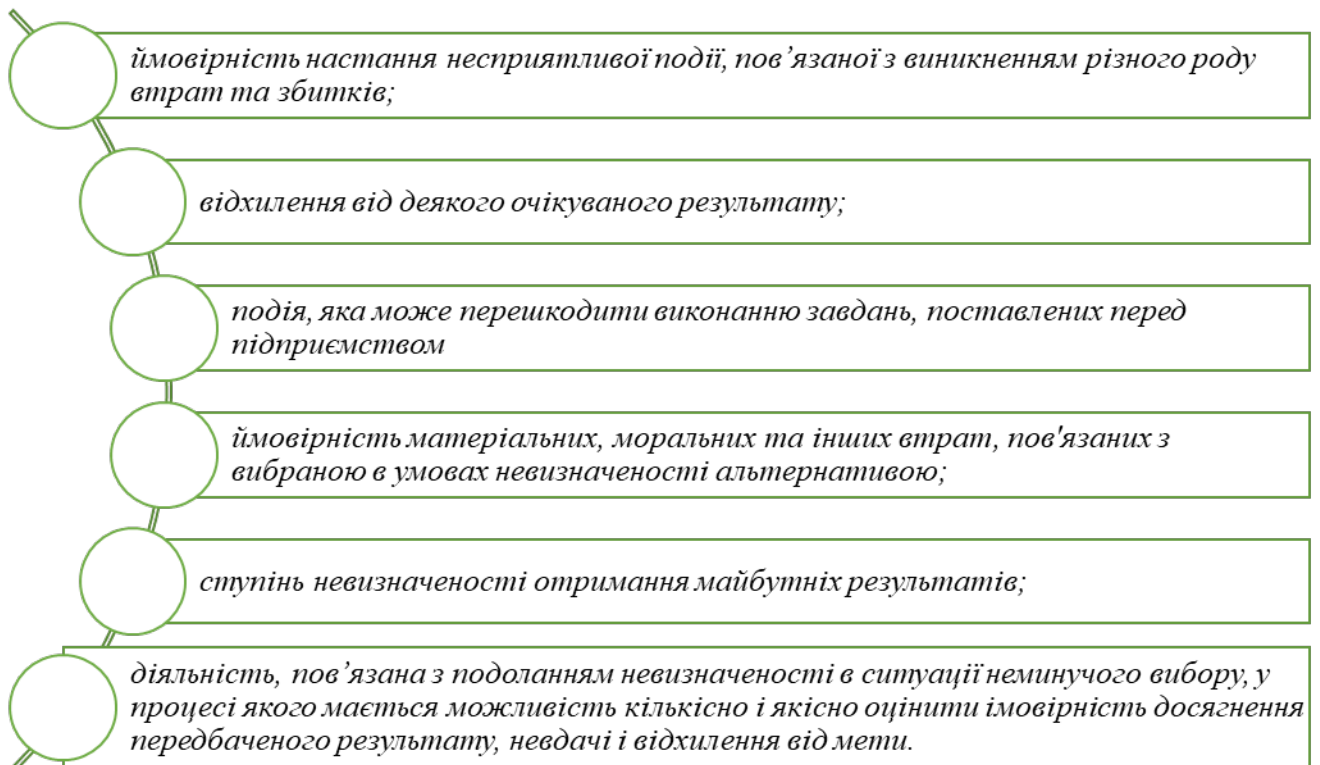


Рисунок 1.28 – Визначення поняття «ризик»

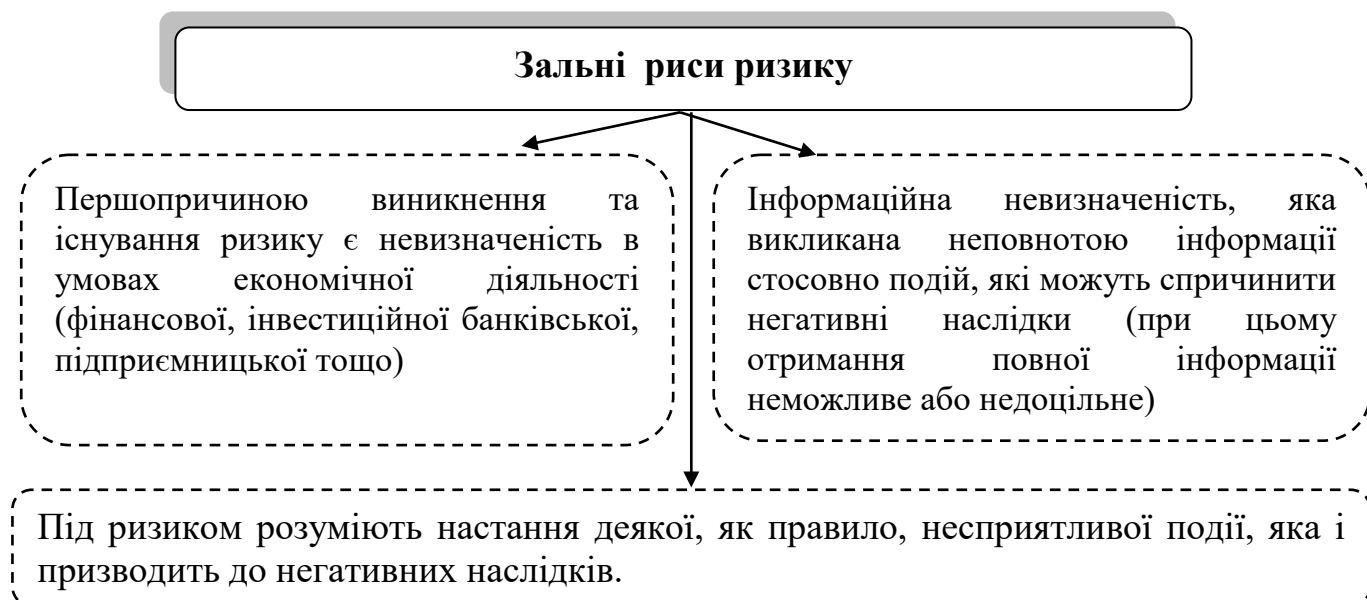


Рисунок 1.29 – Загальні риси ризику

Таблиця 1.5 – Послідовність дій аналітика

Дії	Умова
1. Прогнозуються можливі результати R_k . $k=1.2...n$;	у якості R_k можуть виступати різні показники, наприклад, доход, прибуток, приведена вартість очікуваних надходжень та ін.
2. Кожному результату привласнюється відповідна імовірність P_k ,	$\sum_{k=1}^n P_k = 1$
3. Обирається критерій (наприклад, максимізація математичного чекання прибутку)	$MO(R) = \sum_{k=1}^n R_k P_k \rightarrow \max$
4. Вибирається варіант, що задовольняє обраному критерію	

Відповідно до **ISO/IEC 31010:2009 Risk Management – Risk assessment techniques** «оцінка ризиків є частиною ризик-менеджменту та представляє собою структурований процес, в межах якого ідентифікуються способи досягнення поставлених цілей, проводять аналіз наслідків та ймовірності виникнення загрозливих подій для прийняття рішення про необхідність обробки ризику» [17]

Таблиця 1.6 – Складові оцінки ризиків за різними стандартами

Міжнародний стандарт	Оцінка ризику
<i>ISO/IEC 31010:2009</i>	✓ ідентифікація ризику, ✓ аналіз ризику; ✓ порівняльна оцінка ризику.
<i>A Guide to the Project Management Body of Knowledge авторитетного американського Інституту управління проектами (Project Management Institute)</i>	✓ ідентифікація ризиків; ✓ якісна оцінка ризиків; ✓ кількісна оцінка ризиків
<i>стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA)</i>	✓ ідентифікація ризику; ✓ опис ризику; ✓ вимірювання ризику.

Таблиця 1.7 – Методи оцінки ризиків

Метод	Переваги	Недоліки
Статистичний	Висока достовірність, яка заснована на теорії розподілу випадкових величин	Необхідний значний об'єм статистичної інформації. Достатньо трудомісткий і дорогий. Не дозволяє проаналізувати джерела виникнення ризиків
Експертних оцінок, у тому числі МАІ	Можливість аналізу ризиків при обмеженій кількості інформації в умовах нестабільності кон'юнктури. Достатньо висока точність.	Суб'єктивний характер оцінки, обумовлений індивідуальними думками експертів. Не доцільне застосування для складних, унікальних ситуацій.
Дерево рішень	Наочність, не вимагає великих фінансових або технічних вкладень, послідовність проведення	Допущення в початкових посту-латах, штучне введення обмежень. Різке збільшення можливих альтернативних варіантів розвитку ситуації в умовах нестабільної економіки, що приводить до нагромадження і зниження ефективності оцінки
Імітаційне моделювання	Висока точність результатів. Можливість швидкого реагування на непередбачені зміни	Складність проведення. Вимагає великих організаційних і фінансових вкладень. Необхідність спеціального програмного забезпечення. Існує велика вірогідність появи артефактів, тобто результатів апробації, що штучно викликаються в об'єкті дослідження. Слабкий аналіз джерел виникнення ризиків
Ігрові моделі	Добре розроблена методика аналізу. Вибір оптимального варіанту з наявних альтернатив	Орієнтація на оптимізацію показників при недостатньому аналізі чинників ризику

Статистичні показники

✓ **очікуване значення (середнє очікуване значення)** - це середньозважене значення величини події, що пов'язана з невизначеною ситуацією,

✓ **розмах варіації або розмах коливань** - міра відхилення очікуваного значення від середньої величини,

✓ **Дисперсія** - середнє зважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних,

✓ **середнє квадратичне відхилення** -це корінь квадратний з дисперсії. Він є іменованою величиною і вказується в тих самих одиницях, у яких вимірюється ознака, що варіює ,

✓ **коефіцієнт варіації**.

Специфічні показники

✓ **Value at Risk (VaR)** – вартісна міра ризику. Показник представляє собою виражену в грошових одиницях оцінку величини, яку не перевищать очікувані протягом даного періоду часу втрати з заданою вірогідністю.

✓ **Умовний VaR (cVaR)**, що представляє собою середній очікуваний розмір матеріальних втрат, за умови, що він перевищить відповідне значення VaR (дозволяє не тільки виділити нерегулярний ризик, а й визначити, що, швидше за все, відбудеться при його реалізації).

✓ **Earnings at Risk (EaR)**, є за своїм змістом протилежним по відношенню до VaR. Показник EaR характеризує максимальний позитивний ефект, який може принести ризикова ситуація протягом певного періоду часу із заданою довірчою ймовірністю.

Рисунок 1.30 – Показники оцінки ризику

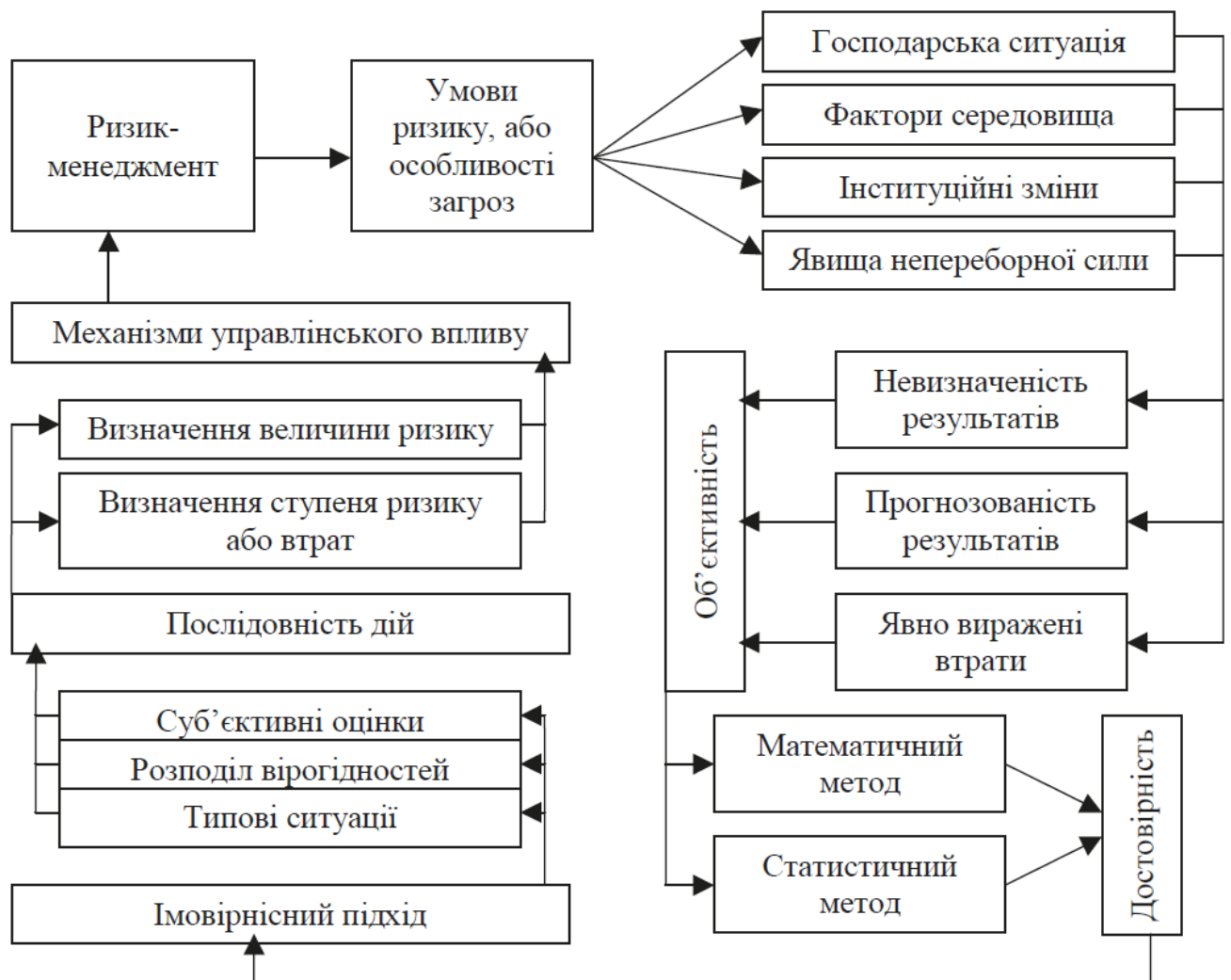


Рисунок 1.31 – Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах ризику або загроз [1]

1.9. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності

Невизначеність – основна причина появи ризиків, тому зменшення обсягу невизначеностей, що викликають ризики втрат, становить важливе завдання керівника

У загальному сенсі «невизначеність» означає неможливість оцінки майбутнього розвитку подій як з точки зору ймовірності їх реалізації, так і з точки зору видів їх прояву

В економічній сфері «невизначеність» пов'язана з обмеженістю інформаційного ресурсу та означає недостатність інформації про умови, у яких буде здійснюватися економічна діяльність чи реалізовуватися проект

Якісні характеристики обмеженості інформаційного ресурсу:

- ✓ **повнота** – відображення всіх економічних процесів та явищ, які є суттєвими та важливими для прийняття раціонального господарського рішення;
- ✓ **зрозумілість** – доступність її усвідомлення тим користувачем, для якого вона призначена;
- ✓ **достовірність** – об'єктивність та відповідність реальному стану речей;
- ✓ **актуальність** – відповідність поточному моменту часу

Рисунок 1.32 – Якісні характеристики обмеженості інформаційного ресурсу



Рисунок 1.33 – Невизначеність як явище і як процес: невизначеність розглядається як єдине ціле, у якому явище створюється процесом, а процес формує явище

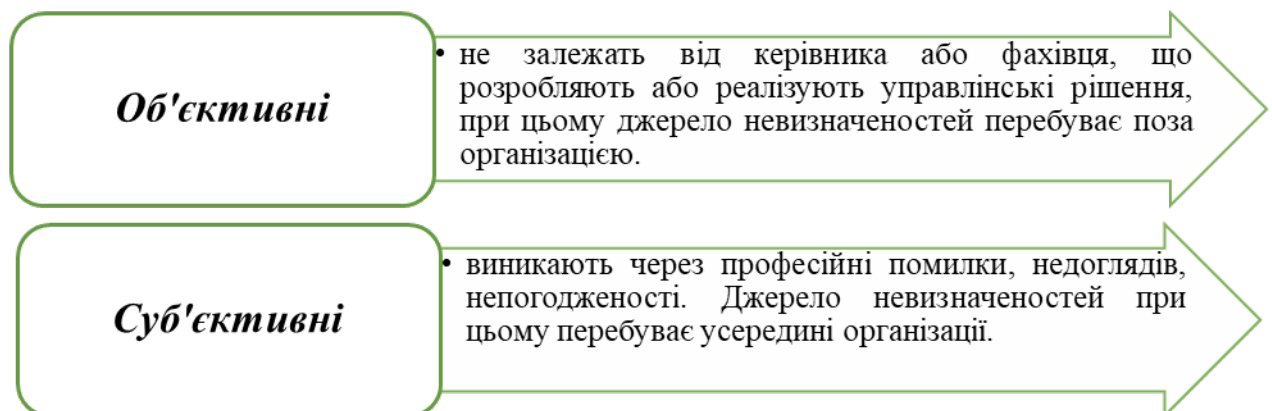


Рисунок 1.34 – Групи невизначеності

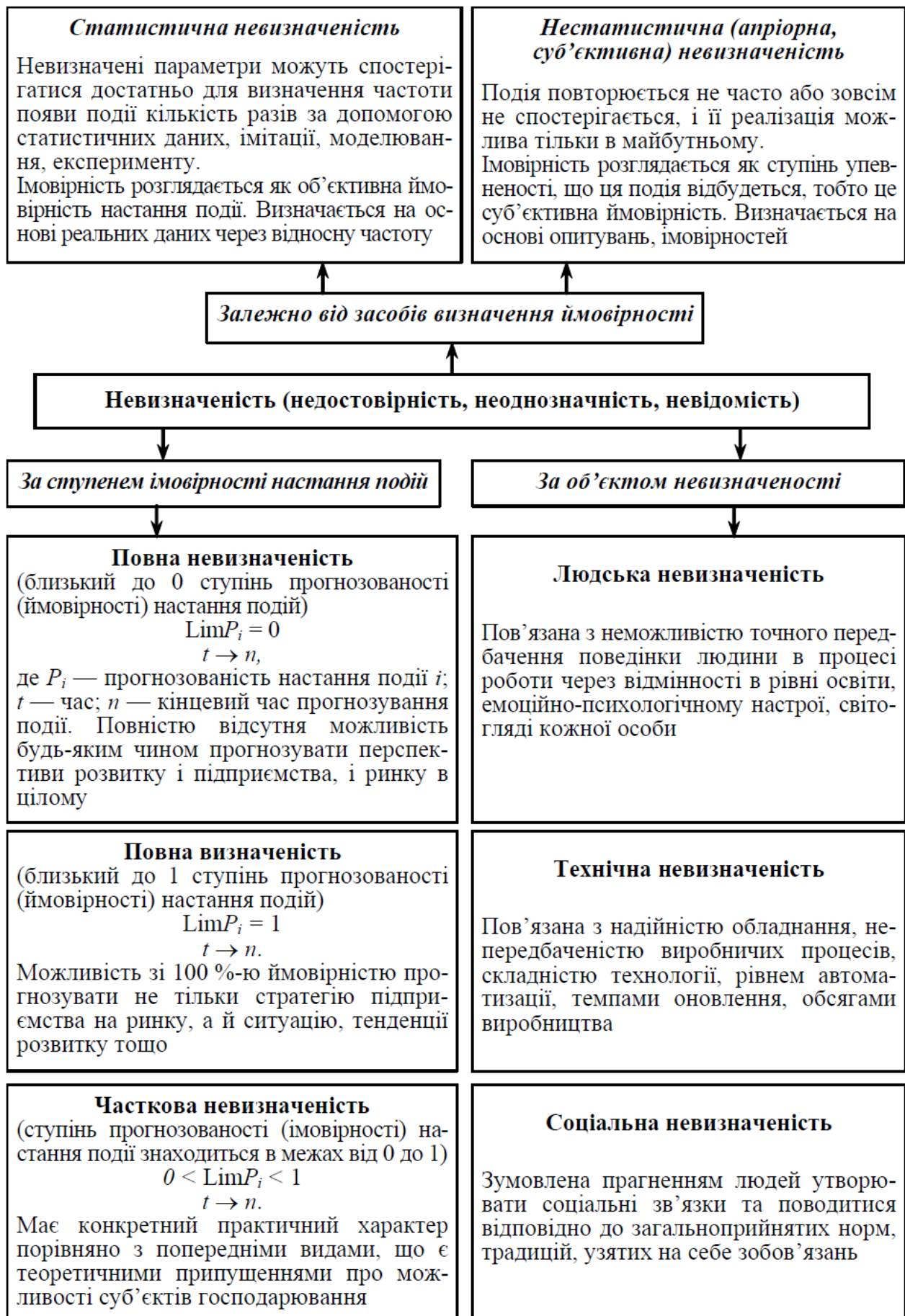


Рисунок 1.35 – Схема видової класифікації невизначеності [18, 19]

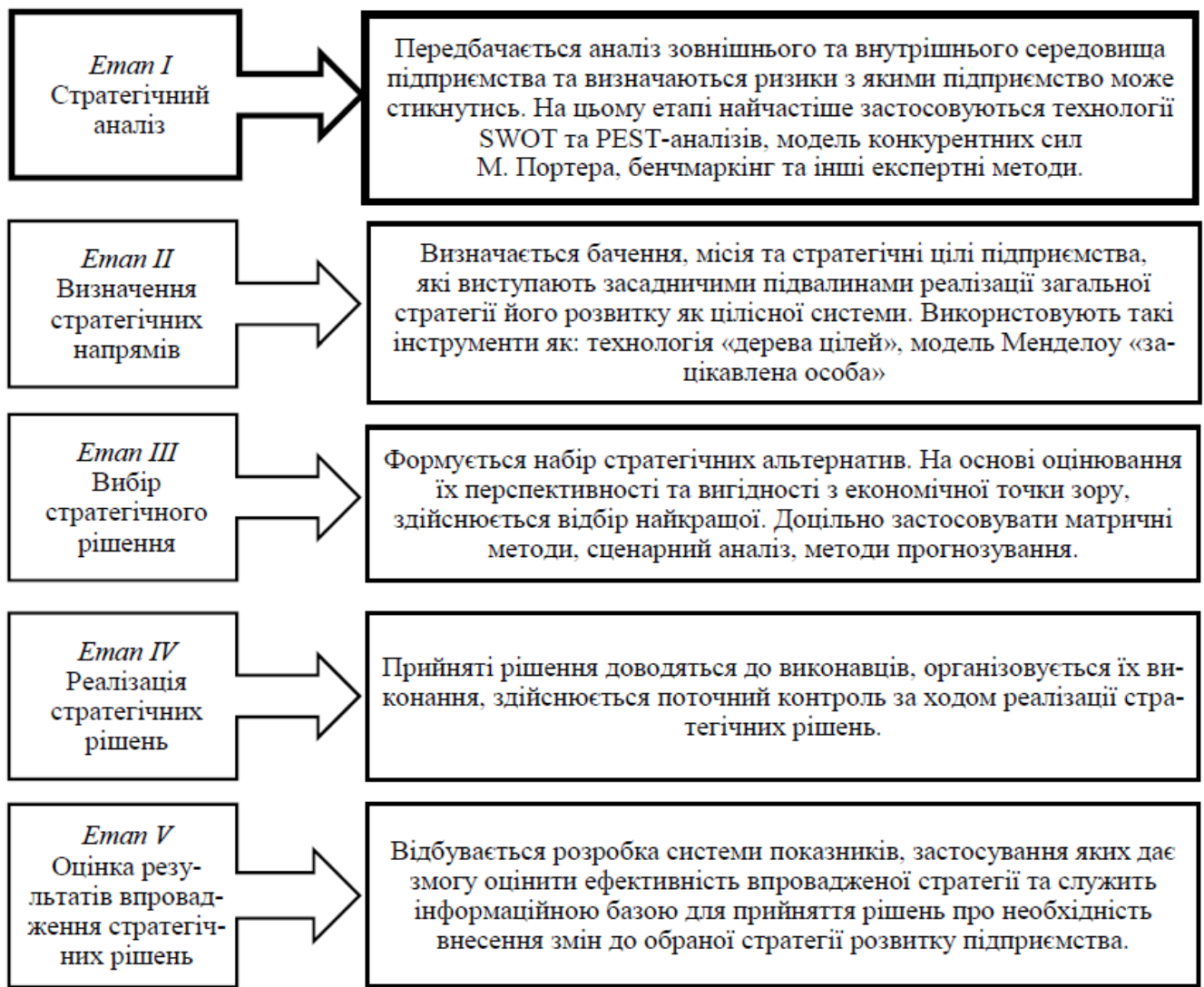


Рисунок 1.36 – Основні етапи прийняття стратегічних рішень на підприємстві в умовах невизначеності [8]

Таблиця 1.9 – Матриця управлінських дій залежно від рівня змін нестабільності зовнішнього середовища підприємства [20]

Зміна нестабільності середовища	Управлінські дії залежно від рівня змін		
	Суттєвий	Помірний	Невідчутний
Кластер 1. Активно-наступальна стратегія			
Зростання нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії
Зменшення нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Можливе коригування механізму реалізації стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії

Зміна нестабільності середовища	Управлінські дії залежно від рівня змін		
	Суттєвий	Помірний	Невідчутний
Кластер 2. Пасивно-наступальна стратегія			
Зростання нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії
Зменшення нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії	Можливе коригування механізму реалізації стратегії	Стабільність механізму реалізації стратегії

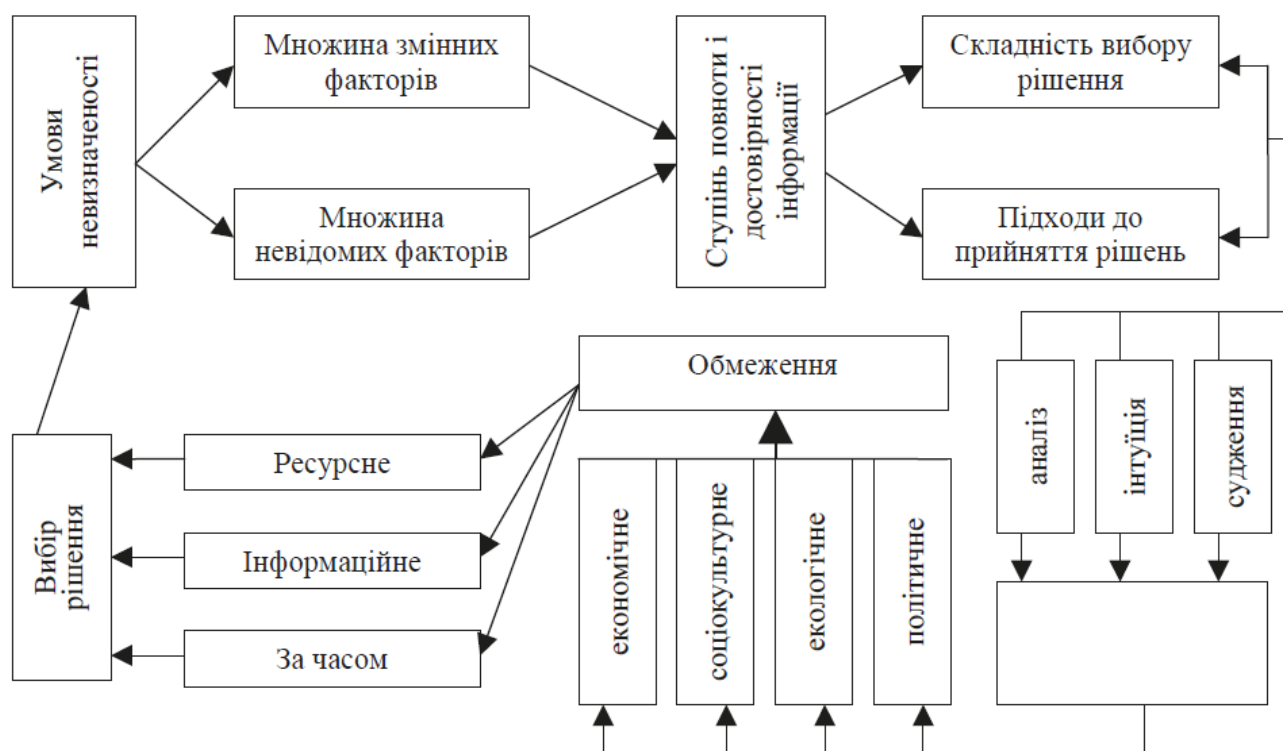


Рисунок 1.37 – Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності [1]

1.10. Реалізація управлінських рішень

Переважаюча частина інформації в управлінській діяльності фіксується на матеріальних носіях інформації у вигляді документів відповідно до принципів і технологій діловодства. Управлінські рішення можуть бути оформлені: *письмово, на електронних носіях, передані вербальним шляхом*

ВІЗУВАННЯ 	ОЗНАЙОМЛЕННЯ 
Що це?	
Погодження документа. Перевірка його вірогідності, доцільності, обґрунтованості, відповідності законодавству	Доведення документа до відома працівників, яких він стосується
Хто здійснює?	
1. Автор документа 2. Керівник автора 3. Посадові особи підприємства: • головний бухгалтер; • юрист; • заступник директора, який відповідає за питання, порушені в документі	Секретар, кадровик, керівники структурних підрозділів, інженер з охорони праці
Де?	
Виконавець і посадові особи візують проект документа до підписання . Якщо зауважень та змін багато, виконавець доопрацьовує та передруковує документ, а посадові особи візують його повторно.	Працівників ознайомлюють із підписаними та зареєстрованими документами
Як оформити?	
Реквізит 25 — візи документа (ДСТУ 4163-2003)	• Відмітки про ознайомлення в документі • Аркуш ознайомлення • Записи в Журналі ознайомлення

Рисунок 1.38 – Візування документів та ознайомлення із документами: розбіжності [21]



Рисунок 1.39 – Взаємозв’язок елементів реалізації управлінських рішень [1]

Таблиця 1.10 – Реалізація управлінського рішення [23]

Процес	Характер реакції
Ухвалення рішення	ОПР – оптимальне поєднання досвіду, знань, креативності; використання спеціальних методів відкритого обговорення; додатковий обмін інформацією; узгодження протилежних поглядів; пошук компромісу
Розробка плану дій	розробка чіткого складу, послідовності дій; термінів виконання; види і обсяг задіяних ресурсів, відповідальних осіб
Контроль реалізації плану	моніторинг реалізації запланованих заходів; використання автоматизованих засобів контролінгу; корегування планів відповідно до виявлених відхилень
Аналіз і оцінка результатів управлінського рішення	виявлення сильних і слабких сторін процесу прийняття управлінського рішення; фіксування досвіду вирішення аналогічних проблем (ситуацій)

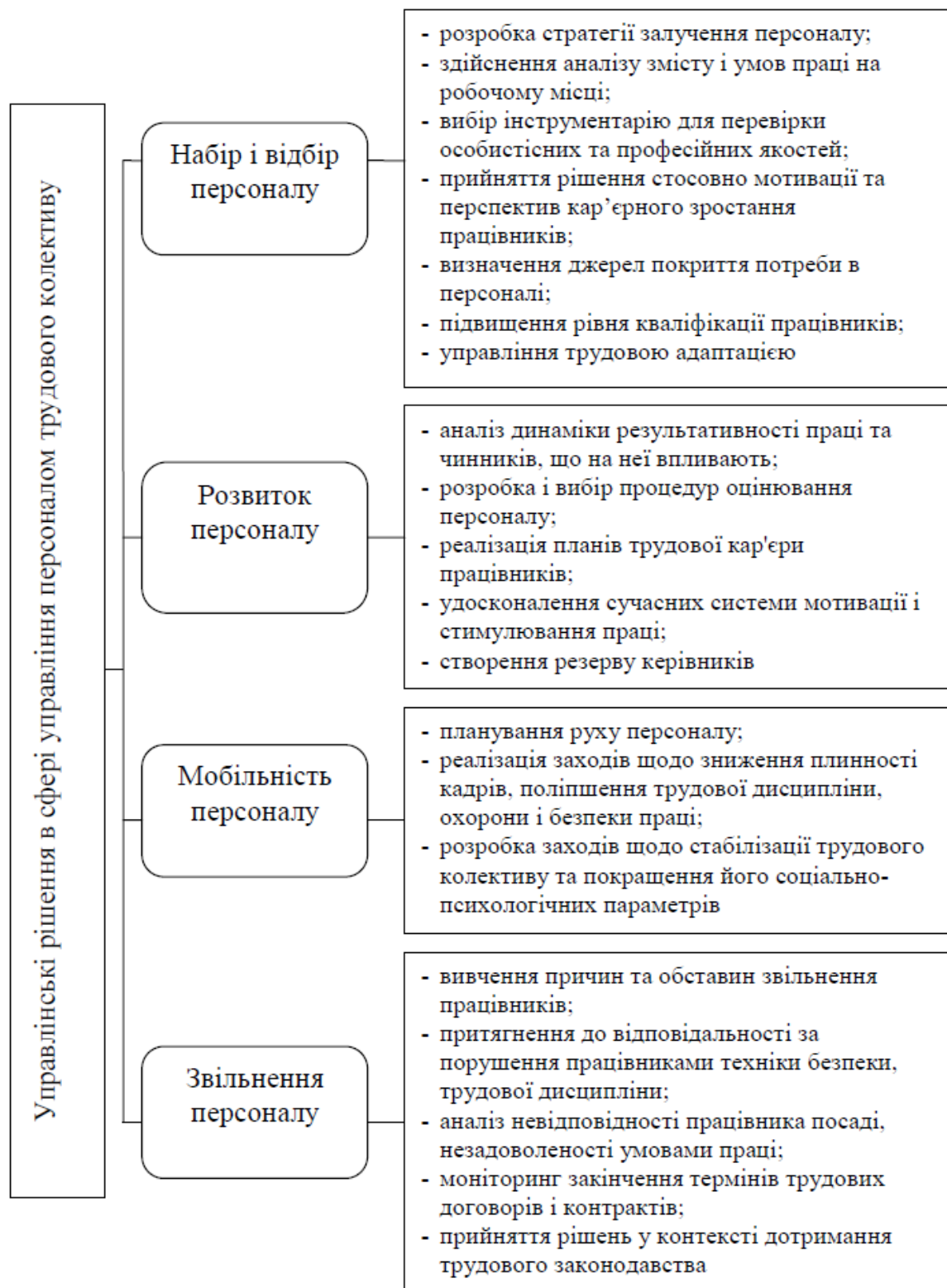


Рисунок 1.40 – Реалізація управлінських рішень в управлінні персоналом трудового колективу [22]

Питання, тести для самоконтролю

1. Стадії прийняття управлінських рішень
2. Етапи стадії підготовки управлінського рішення

3. Етапи стадії прийняття управлінського рішення
4. Етапи стадії реалізації управлінського рішення
5. Цільові технології розроблення управлінських рішень.
6. Процесорні технології розробки управлінських рішень
7. Умови визначеності
8. Алгоритм прийняття рішень в умовах визначеності
9. Методи математичного програмування в обґрунтуванні управлінських рішень: лінійне програмування
10. Метод комісій.
11. Метод «мозкової атаки».
12. Метод сценаріїв.
13. Метод Дельфі.
14. Метод аналізу ієрархій
15. Сутність і види відповідальності керівників
16. Основні причини неякісних управлінських рішень
17. Реалізація управлінських рішень із використанням діаграм Ганта
18. Організація виконання рішень як специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл
19. Умови застосування цільових технологій управління та процесних управлінських технологій
20. Діаграма у вигляді риб'ячого скелету (метод Ісікави)
21. Основні етапи обґрунтування та прийняття рішення за допомогою побудови дерева рішень

Тести

1. Назвіть, що є підґрунтям процесу прийняття управлінських рішень

- A. функції менеджменту
- B. особисті якості ОПР
- C. використання економіко-математичних методів
- D. інтуїція, судження, раціональність

2. Назвіть, в чому полягає сутність проблеми

- A. у відхиленнях при виконанні оперативних планів
- B. у невідповідності бажаного (нормативного) і фактичного рівнів досягнення мети
- C. у відсутності автоматизованої системи прийняття рішень
- D. у виникненні певних обставин, що створюють певне визначене становище

3. Назвіть стадію, під час якої здійснюються розробка й оцінка альтернативних рішень; визначаються критерії вибору оптимального рішення; вибирається і приймається найкраще рішення

- A. стадія прийняття управлінського рішення
- B. стадія реалізації управлінського рішення
- C. стадія підготовки управлінського рішення
- D. стадія ідентифікації проблеми

4. Назвіть модель прийняття рішень в організації, в основу якої покладено обмежено раціональний підхід до ухвалення рішень

- A. класична модель
- B. адміністративна модель
- C. модель Корнегі
- D. дескриптивна модель

5. Технологія заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця

- A. Ініціативно-цільова технологія
- B. Програмно-цільова технологія,
- C. Індивідуально-цільова технологія
- D. Базова технологія

6. Назвіть принцип, який застосовується, коли пропонується кількість рішень рівна кількості експертів

- A. Принцип Курно
- B. Принцип Парето
- C. Принцип Еджуорта
- D. Принцип Джурітто

7. Умова, за якої реалізація проєкту не змінює доходи власників компанії, але в той же час обсяги виробництва зростуть, тобто компанія збільшиться в масштабах

- A. $NPV < 0$
- B. $NPV > 0$
- C. $NPV = 0$
- D. $NPV = 1$

8. Основою будь-якого управлінського рішення є

- A. визначення методів і моделей ухвалення рішення
- B. достатня кількість управлінської інформації
- C. виявлення й аналіз проблемної ситуації
- D. визначення різниці між існуючим і бажаним станом управлінської системи

9. Одним із основних формалізованих підходів до прийняття рішень у різноманітних галузях людської діяльності, де в певних ситуаціях слід обрати найкращий із можливих варіантів дій, є

- A. Граничний аналіз
- B. Математичне програмування
- C. Метод коефіцієнта NPV
- D. Лінійне програмування

10. Ризик це

- A. ймовірність настання сприятливої події, пов'язаної з виникненням різного роду втрат та збитків
- B. подія, яка може перешкодити виконанню завдань, поставлених перед підприємством
- C. визначеність отримання результатів у майбутньому
- D. точно очікуваний результат

Ситуації для обговорення, задачі

Завдання 1.1 Підприємство виготовляє три види продукції, показники яких наведено в таблиці. Загальні річні постійні витрати становлять $1,44 + ij$ млн. грн. (i – передостання цифра студентського квитка; j – остання цифра студентського квитка).

Вид продукції	Ціна, грн	Змінні витрати на одиницю, грн	Частка в загальному випуску, грн
А	$100 + j$	$60 + i$	0,3
Б	$180 - j$	$100 - j$	0,5
В	$210 + ij$	$110 + i$	0,2

Завдання:

а) Визначте річний обсяг виробництва й продажу кожного виду продукції в заданій пропорції, який забезпечує беззбитковість виробництва. Як зміниться ситуація, якщо постійні витрати зростуть на 10 %, ціна продукції А збільшиться на 20 %, а змінні витрати на виробництво 1 шт. продукції А зростуть на 5%.

б) Зробити висновки

Завдання 1.2 Торговельне підприємство планує продаж сезонних товарів на ринках, враховуючи можливі варіанти купівельного попиту ($\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4, \Pi_5$) – дуже низький, низький, середній, високий та дуже високий. На підприємстві розроблено чотири господарських стратегії продажу товарів (A_1, A_2, A_3, A_4). Товарообіг, що залежить від стратегій підприємства й купівельного попиту, представлено у вигляді платіжної матриці (табл.1).

Таблиця 1 - Платіжна матриця (к- № варіанту)

	Π_1	Π_2	Π_3	Π_4	Π_5
A_1	180	140	k	$245 - 4k$	232
A_2	420	$120 + 10k$	140	220	100
A_3	$25 + 8k$	315	35	49	$10(k + 23) - 50$
A_4	$290 - 10k$	k	9	$100k - 90$	201

Необхідно знайти оптимальну стратегію поведінки торговельного підприємства, використовуючи критерії

- 1) песимізму,
- 2) оптимізму,
- 3) Гурвіца (при $\lambda = 1/(k+3)$ $1 \leq k \leq 12$ або $\lambda = 4/k$ $13 \leq k \leq 26$),
- 4) Лапласа,
- 5) Байєса-Лапласа ($p_1=0,1$; $p_2=0,2$; $p_3=\lambda$; $p_4=\lambda+0,1$; $p_5=1- p_1- p_2- p_3- p_4$)

Завдання 1.3 Виконання завдання передбачає використання MS Excel, а саме надбудови «Пошук рішення».

Завдання:

1. Припустимо, що підприємство складає план рекламної компанії нового виробу (товару)¹. Загальний бюджет на друк і розповсюдження реклами обмежений

¹ Конкретизувати, який саме товар

і складає 750000 грн. + ij^2 тис. грн., загальну кількість читачів рекламних об'яв потрібно довести при можливості до 8, iji млн. чоловік. Вирішено розташувати рекламу в 5 інтернет ресурсах, кожне із яких має свою кількість читачів і різну вартість реклами.

2. Побудувати таблиці 1 та 2.

3. Розрахувати в таблиці 1:

– загальну вартість розміщених об'яв як добуток вартості однієї об'яви та кількості розміщених об'яв;

– загальну кількість читачів з урахуванням кількості об'яв як добуток кількості читачів інтернет-ресурсу і кількості розміщених об'яв на цьому ресурсі;

– питому вагу вартості об'яв на конкретному інтернет-ресурсі в загальній вартості витрат.

Таблиця 1 - Розрахунок оптимального охопту аудиторії

Періодичні видання	Вартість об'яви, грн. ³	Кількість читачів, млн. чол.	Кількість розміщених об'яв	Загальна вартість, грн.	Питома вага інтернет-ресурсу в загальній вартості витрат, %	Загальна кількість читачів з урахуванням кількості об'яв
Youtube		9,9				
Google		8,4				
Instagram		7,2				
Facebook		8,1				
Тематичних сайтах ⁴		1,7				
Всього		35,3				
Всього Instagram + Facebook						

Таблиця 2 – Обмеження

Найменування показника	Значення
Всього витрат на рекламу, грн	750000 + ij тис.
Всього витрат на рекламу Instagram і Facebook	350000
Мінімальна аудиторія, млн. чол.	8, iji
Максимальний процент витрат на 1 видання, %	33
Мінімальна кількість об'яв на 1 інтернет-ресурс, шт	6

3. Використовуючи вбудовану функцію «ПОШУК РІШЕННЯ» з меню «Сервіс» потрібно досягнути максимальної кількості читачів з найменшими витратами за такими обмеженнями (див. табл.2):

- ✓ у кожному виданні потрібно розташувати мінімум шість об'яв;
- ✓ не можна витрачати більше однієї третини коштів на одне видання;
- ✓ загальна вартість реклами у «Instagram» і «Facebook» не має перевищувати 350000 грн.
- ✓ загальна вартість реклами не має перевищувати 750000 + ij тис грн.
- ✓ загальна кількість читачів з урахуванням кількості об'яв має бути не менше

² i – передостання цифра індивідуального номеру; j – остання цифра індивідуального номеру

³ Необхідно провести дослідження щодо розміщення реклами на відповідних ресурсах (враховуючи товар, цільову аудиторію тощо) і визначитися із вартістю реклами

⁴ Зазначити, які саме із урахуванням виробу (товару)

8,ііі млн. чол.

4. Завантажити роботу в СЕЗН Moodle

Методичні вказівки та приклад розв'язку розміщено на сайті СЕЗН Moodle
Індивідуальне розрахункове завдання [«Оптимізація інтернет-реклами: мінімізація бюджету, максимізація аудиторії»](#) (позааудиторна активність)

Англомовний тлумачний словник [30]

<i>Alternative(s)</i>	One of a number of possibilities from which one must be chosen. For decision making purposes this is used synonymously with possible or potential solution, option or choice.
<i>Ambiguity</i>	Doubt or uncertainty of meaning and/or outcome in the context of a decision or choice.
<i>Analysis</i>	For our purposes an analysis will include: The process of separating something (in our case, a decision) into its constituent parts, elements or components A close or detailed examination, study, or investigation of the elements, structure, nature, meaning and/or relationships of the constituent parts An assessment, explanation and/or conclusion based on the understanding gained from the examination, study, or investigation
<i>Anguish</i>	Extreme anxiety, emotional torment, unhappiness, pain or distress caused by physical or mental suffering
<i>Arbitrary</i>	Decided or determined by chance, whim, personal preference, feelings, perception or impulse rather than by necessity, objective facts, reason, principle, or design.
<i>Architect(s)</i>	A person responsible for the invention or realization of something. They are responsible for the design and planning decisions required to achieve an outcome. This includes buildings, businesses, systems, software or other undertakings where the desired result requires a number of related decisions to be made and executed.
<i>Career</i>	A chosen pursuit, course of work, profession, occupation or life role that is undertaken for a significant portion of one's life. It may require training, skill development and increasing knowledge, and have progressive levels of achievement
<i>Collaboration</i>	To work together to achieve a common goal or outcome, especially in a joint intellectual effort.
<i>Complementary</i>	Serving to provide or complete what is lacking in the other. Making more complete together than individually, and mutually addressing what is lacking in each individual part.

<i>Consequence</i>	A result, effect or outcome that follows from a situation, set of conditions, an action (or inaction), decision, or process.
<i>Context</i>	The situation, surrounding conditions, environment, circumstances, and/or settings that help clarify meaning or explain an event. Specifically, for decision making, it is the environment and related decisions that can help clarify and specify a decision to be made.
<i>Decision</i>	The word Decision is an overloaded term and can mean all of these distinct states depending on your company culture and/or education: The fundamental question that demands a solution; the problem to be solved A choice among alternatives; an allocation of resources; a conversation for action The choice that is made (one of the alternatives considered)
<i>Decision Making</i>	Decision making is a process of first diverging to explore the problem to be solved or the available opportunities to seek and then converging on one or more solutions.
<i>Enterprise</i>	An enterprise is an entity that has all the goals and resources needed for success (whether internal and/or external). While it often used to refer to the entire corporation or institution, this definition can be operational at lower levels within an organization or across multiple organizations.
<i>Expertise</i>	Special or high level of skill, knowledge, or know-how in a particular field or hobby gained through training, study, experience, and/or research
<i>Idea</i>	A thought, suggestion, concept, plan, intention, impression, objective, picture or image, impression, scheme, notion, or opinion that comes from, exists, or is developed in the mind.
<i>Identity</i>	The collective set of essential and persistent characteristics and qualities by which a thing is known and recognized as an individual or as part of a distinct group.
<i>Implicit</i>	Suggested or understood but not communicated directly or expressly stated; implied.
<i>Innovation</i>	The act or process of introducing something new such as an idea, method, product, etc. This may or may not include invention. Innovation also includes introducing and using previously known ideas and solutions in a new context.
<i>Insight</i>	The ability or capacity of having a clear, deep and sometimes sudden perception, vision, or understanding of a complicated situation, problem, or decision. This can include a comprehensive understanding of the relationships, behaviors, and motivational forces within a context, model, or scenario.

<i>Intuitive</i>	Known, perceived, understood or believed by instinct, feelings or nature without actual evidence rather than by use of conscious thought, reason, or rational processes.
<i>Model</i>	A simplified description, representation, example, or analogy of a complex system, theory, process, practice, phenomenon, or pattern that is used to explain, provide insight, enable analysis and comparison, and/or facilitate imitation or use. A model often provides a standard for measurement and may suggest probabilities for events when underlying assumptions are considered as true. (For example, a computer simulation model of a communication system will predict statistical performance for users of the system when assumptions are valid.)
<i>Personality</i>	The moderately stable and distinctive set of mental, emotional, and social characteristics of an individual that are exhibited when alone, when interacting with people or when interacting with the external environment.
<i>Problem</i>	Generally, a problem is a question raised for investigation, consideration, discussion, and/or solution that involves difficulty, uncertainty, and/or doubt.
<i>Problem solving</i>	Problem solving is the combination of strategies, thought processes, activities and process used to address a problem. The activities of problem solving and decision making are closely linked. See more on problem solving decision making.
<i>Process</i>	A systematic series of steps, actions, changes, functions, or operations directed toward achieving a specific goal, result, or outcome.
<i>Rationale</i>	A concise statement or explanation of the underlying or fundamental reasons, motives, intentions, and/or basis for a choice or selection.
<i>Rationality (or rational)</i>	The quality or state of being reasonable. The state of having good sense and sound judgment. Acting in a way that maximizes one's utility or choosing a course of action that results in the best possible outcome.
<i>Redundant</i>	Characterized by extra and unnecessary words that repeat meaning in a word or phrase and provide no useful purpose.
<i>Related decision(s)</i>	In our decision making model a related decision is one that resides in the same decision network and influences or is influenced by the decision of interest. This influence comes most directly from derived requirements. These are the goals (target requirements) from one decision that become the goals (source requirements) of the connected or related decisions.
<i>Requirement(s)</i>	A requirement is something that is needed, desired, or demanded. It can also be an obligation or prerequisite. In the context of decision making, requirements inform, constrain, or limit allowable alternatives or solutions (help you determine which alternative is preferred). In our

decision making model, decisions are constrained by source requirements; and once that decision is made, new constraints are created as derived requirements associated with the chosen alternative(s). These new requirements are referred to as target requirements.

<i>Risk</i>	The possibility, likelihood, or chance of experiencing an undesired, unwelcome, unpleasant, or dangerous outcome or result. In the context of decision making, this would describe a possible future negative consequence or outcome that is associated with one or more alternative solutions that are being considered.
<i>Roadmap</i>	A roadmap is used as a way to represent a plan over a period of time. In our decision making model we show how each decision will go through a series of states over time. This is represented as a roadmap or decision timeline.
<i>Satisficing</i>	In decision making, satisficing (a combination of the words and meanings of satisfy and suffice) explains the tendency to select the first option that meets a given need or select the option that seems to address most needs rather than the "optimal" solution. The word satisfice was coined by Herbert Simon (1916 - 2001) who was an American political scientist, economist, psychologist, and professor.
<i>Scenarios</i>	Scenarios identify different states of the future that will impact the value of your business; outside of your control; typically built up as a permutations and/or combinations of possible future events.
<i>Stakeholder</i>	A person, group, organization, or system with a direct interest or investment in something that can affect or be affected by a decision and its associated actions and consequences. For personal decisions, such as your Next Career Decision, stakeholders would typically include your spouse, family members, close friends, advisors, and possibly groups or organizations that might influence or be impacted by your decision.
<i>Strategic Decisions</i>	Strategic decisions create, change or maintain the capability to deliver value for your business or your life. They launch non-recurring work to accomplish the intended result. Strategic decisions are typically large overarching decisions with long-term impact, frequently under uncertainty.
<i>Systems thinking</i>	Systems thinking provides a holistic view of a complex problem. Instead of focusing on problems only through decomposition, one looks at problems as part of a larger system, and how these parts influence one another with the intent of avoiding unintended consequences. Our decision framework is an example of taking a system view of

decisions where perspective or context is provided for each decision by examining the recurring patterns in the relationships between the decisions.

Список літератури

1. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень [текст] підручник. К. : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
2. Chernega, O., Yakovenko, U., Cherpurnova, A., Makieieva, O., Nieizviestna, O., Ivanova, N. et. al.; Ivanova, N., Kozhukhova, T. (Eds.) (2021). Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 200. doi: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4>
3. Chernega, O., Yakovenko, U., Cherpurnova, A., Makieieva, O.; Ivanova, N., Kozhukhova, T. (Eds.) (2021). Features of making managerial decisions in a crisis at the micro and macro levels. Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 3-21. doi: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch1>
4. Bocharova, Yu., Lyzhnyk, Yu., Vorobiova, Yu., Koshel, V.; Ivanova, N., Kozhukhova, T. (Eds.) (2021). Information and analytical support for the development of a strategy for the development of the innovative infrastructure of Ukraine. Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 83-105. doi: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch5>
5. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Атіка, 2008. 240 с.
6. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с
7. Kozhukhova, T., Bocharova, Yu., Shevchenko, L., Nieizviestna, O.; Ivanova, N., Kozhukhova, T. (Eds.) (2021). Identification of managerial problem. Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 44-55. doi: <http://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch3>
8. Харченко Т. О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2020. Вип. 46. С. 65–78.
9. Natalia Ivanova, Tetiana Kozhukhova, Valentina Barabanova, & Valery Yankovsky. (2021). Econometric approach to justification of managerial decisions. In ECONOMETRIC MODELING OF MANAGERIAL DECISIONS AT THE MACRO AND MICRO LEVELS (pp. 56–82). PC TECHNOLOGY CENTER. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch4>
10. Ольшанський, О. В., Ткаченко, О. П., & Ткачова, С. С. (2021). Імплементация процесного підходу у теорію прийняття управлінських рішень. Економічний простір, (166), 53-57. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-9>

11. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій [Текст]: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
12. Кузнецова І., Сокурєнко І. Технологія прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; Одеса: Одеський національний економічний університет. 2019. № 5(268). С. 169-188.
13. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та інш. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. Запоріж. держ. інж. акад. К. : Професіонал, 2006
14. Сокурєнко І. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019, № 6 (269), с. 161-177
15. Що таке прийняття ефективних управлінських рішень. URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-priynyattya-efektyvnykh-upravlinskikh-rishen>
16. Мошек Г. Є. Особливості методів розробки і прийняття рішень в управлінні торговельними організаціями. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 682, С. 316–321.
17. ISO/IEC 31010:2009 Risk Management – Risk assessment techniques
18. Якошь І.С. Ризик як міра невизначеності. Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1(15). С. 136-139.
19. Герасимчук Н. А., Мірзоева Т. В., Томашевська О. А. Економічні і фінансові ризики [Текст] : навчальний посібник; Національний університет біоресурсів і природокористування України. К. : ЦП "КОМПРИНТ", 2015. 288 с.
20. Бреус С., Харченко Т. Стратегічні рішення в умовах ризику та невизначеності. Education, Law, Business: Collection of scientific articles. Cartero Publishing House. Madrid. Spain, 2019. С. 95-98.
21. Іванченко І. Візування наказів з кадрових питань. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/3885-vzuvannya-nakazv-zayav>
22. Лаврук О. С., Славіна Н. А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства. Агросвіт. 2018. № 5. С. 42–48.
23. Приймак В. Реалізація управлінських рішень: процесний підхід. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2008. Вип. 99-100. С. 89-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2008_99-100_31.
24. Управлінські рішення. ДонНУЕТ [Moodle]. URL : <https://moodle.donnuet.edu.ua/course/view.php?id=109>
25. Управлінські рішення. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqdl4AIYyovZffdJfQ4njNu6hZNw7>
26. Управлінські рішення : методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту; Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, В.В. Барабанова, І.В. Шаповалова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2020. 55 с. URL :

[http://elibrary.donnuet.edu.ua/2186/1/2020_MR_Ivanova_Upravlins%CA%B9ki%20rishe
nnya.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2186/1/2020_MR_Ivanova_Upravlins%CA%B9ki%20rishe
nnya.pdf)

27. Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>

28. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] /; ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/>

29. Іванова Н.С., Маловичко С.В. Прогнозування в процесі прийняття управлінського рішення торговельного підприємства. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Торгівля і ринок України. 2021. №1 (49). С. 57-65.

30. Decision Making Glossary. *Decision Innovation*. URL : <https://www.decision-making-solutions.com/glossary.html>

РОЗДІЛ 2

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

Основні теми

- 2.1. Підприємство, його задачі і функції
- 2.2. Місія і цілі управління підприємством
- 2.3. Аналіз середовища функціонування підприємства
- 2.4. Функції менеджменту підприємства
- 2.5. Процес управління на підприємстві
- 2.6. Антикризове управління на підприємстві
- 2.7. Організація і стимулювання праці на підприємстві
- 2.8. Культура управління на підприємстві

2.1. Підприємство, його задачі і функції

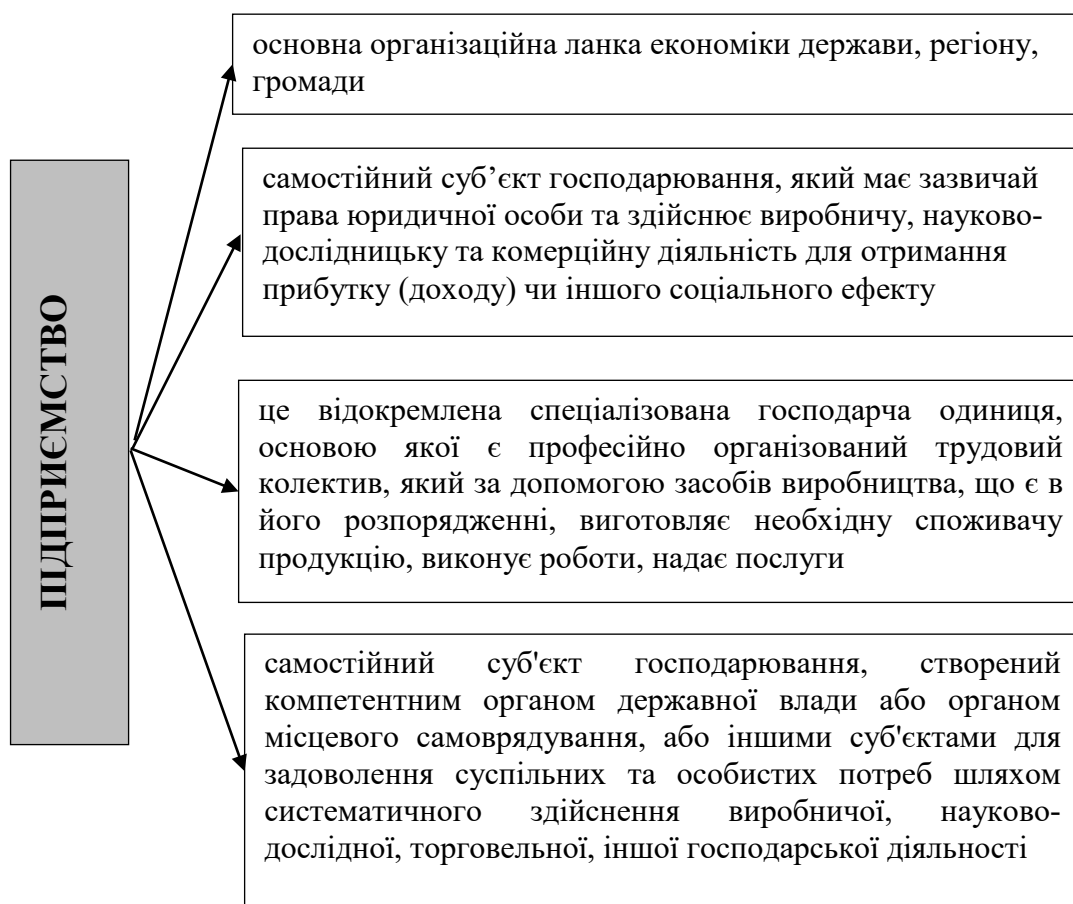


Рисунок 2.1 - Сутність підприємства [1,2]

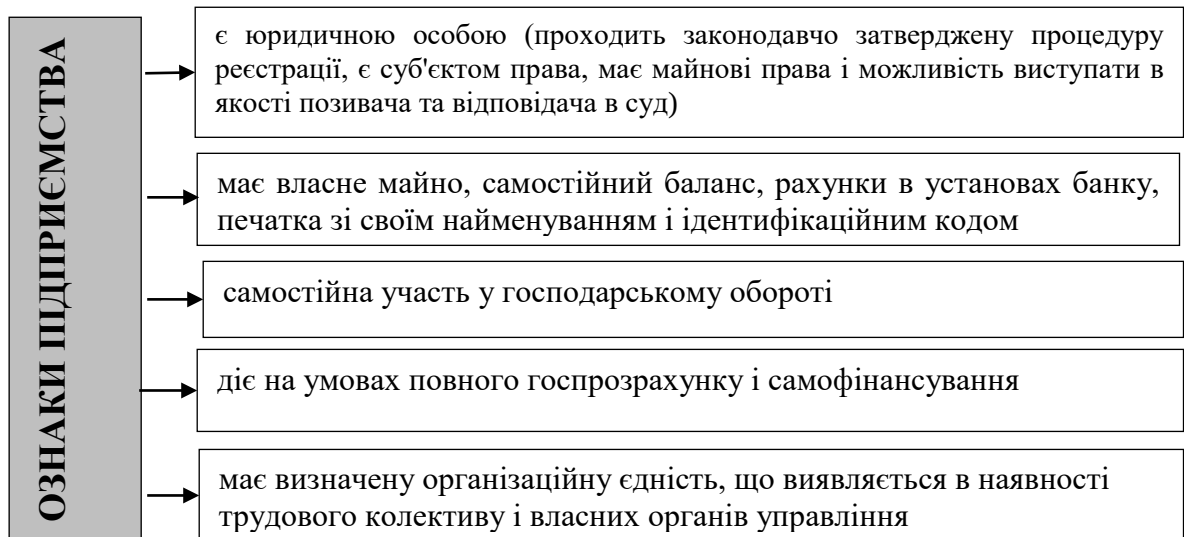


Рисунок 2.2 – Ознаки підприємства як суб'єкту господарювання [1]

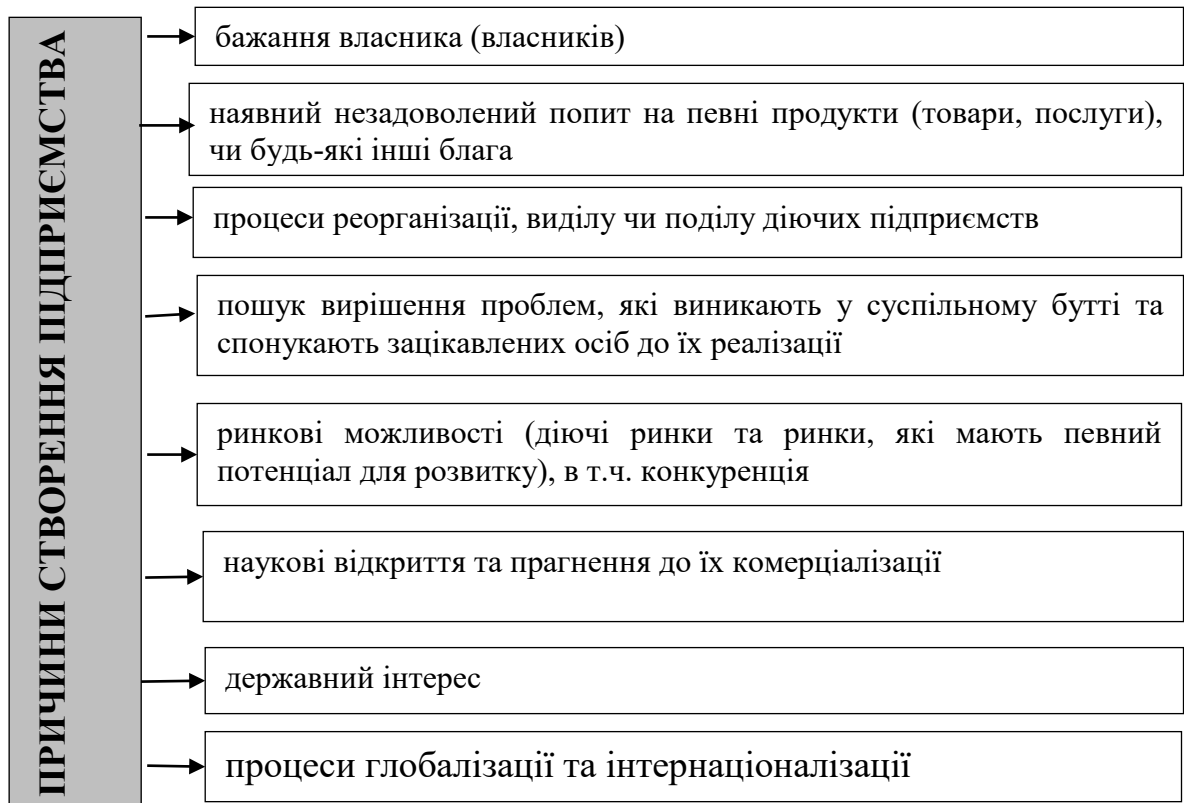


Рисунок 2.3 – Основні причини, які спонукають до створення підприємства

Підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку" (стаття 42) [1].



Рисунок 2.4 - Мета діяльності та мета управління підприємством, їх зв'язок із завданнями підприємства

Таблиця 2.1 - Основні задачі менеджменту підприємства та шляхи їх виконання

Задача	Шлях виконання
Забезпечення високого рівня виробництва (надання послуг) та обслуговування споживачів	Використання актуальних виробничих потужностей, ефективна побудова технологічного процесу, ефективна сервісна діяльність
Максимальне задоволення попиту споживачів на обраному сегменті ринку	Ефективне управління ринком, якісне сегментування ринку, постійний моніторинг параметрів попиту, формування гнучкого асортименту продукції
Забезпечення економічності здійснення виробничо-технологічного і господарського процесів на підприємстві	Використання ефективних сучасних технологій виробництва (надання послуг), економія витрат, досягнення позитивного ефекту масштабу
Максимізація суми прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства і забезпечення її ефективного використання	Ефективне управління активами та капіталом підприємства, якісне корпоративне управління (застосування якісного менеджменту підприємства)
Мінімізація рівня господарських ризиків підприємства	Використання сценарного підходу до ухвалення господарських рішень, постійне оцінювання ризиків та ймовірності банкрутства
Збільшення ринкової вартості підприємства	Активна інноваційна та інвестиційна діяльність підприємства
Забезпечення ефективної кадрової політики та підвищення соціальних стандартів	Якісний підбір персоналу, використання сучасних інструментів мотивації, формування комфортної корпоративної культури

<i>Головна економічна функція підприємства - задоволення потреб споживачів у товарах, послугах та інших благах за доступними цінами</i>				
Загальні функції управління підприємством				
Організація	Планування	Мотивація	Контроль	Координація
Окремі функції управління підприємством				
Управління технологічними процесами	Управління процесом обслуговування покупців	Управління персоналом підприємства	Управління збутом	Управління доходами
Управління витратами	Управління прибутком	Управління активами	Управління інвестиціями	Управління капіталом
Управління маркетинговою діяльністю	Управління інноваціями	Управління ринковими позиціями	Управління інформаційними потоками	Управління змінами

Рисунок 2.5 - Сучасні функції управління підприємством

2.2. Місія і цілі управління підприємством



Рисунок 2.6 - Роль цілепокладання у розвитку та діяльності підприємства

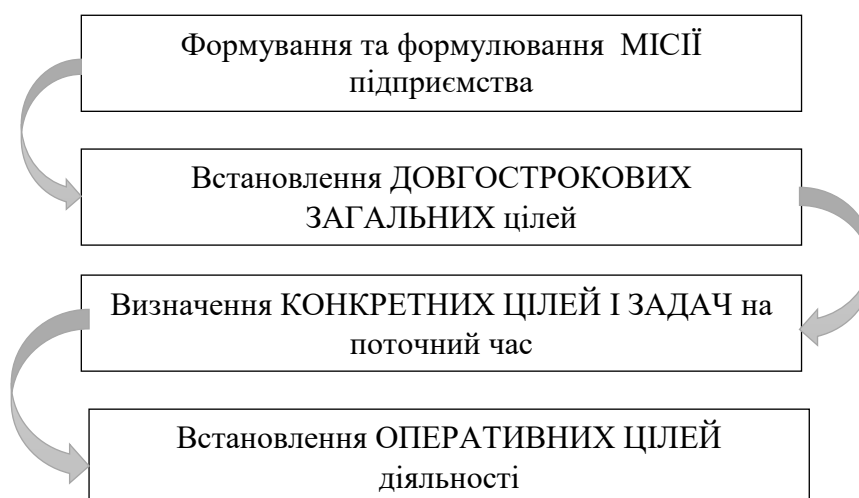


Рисунок 2.7 - Формування цілей підприємства відповідно до їх ієрархії

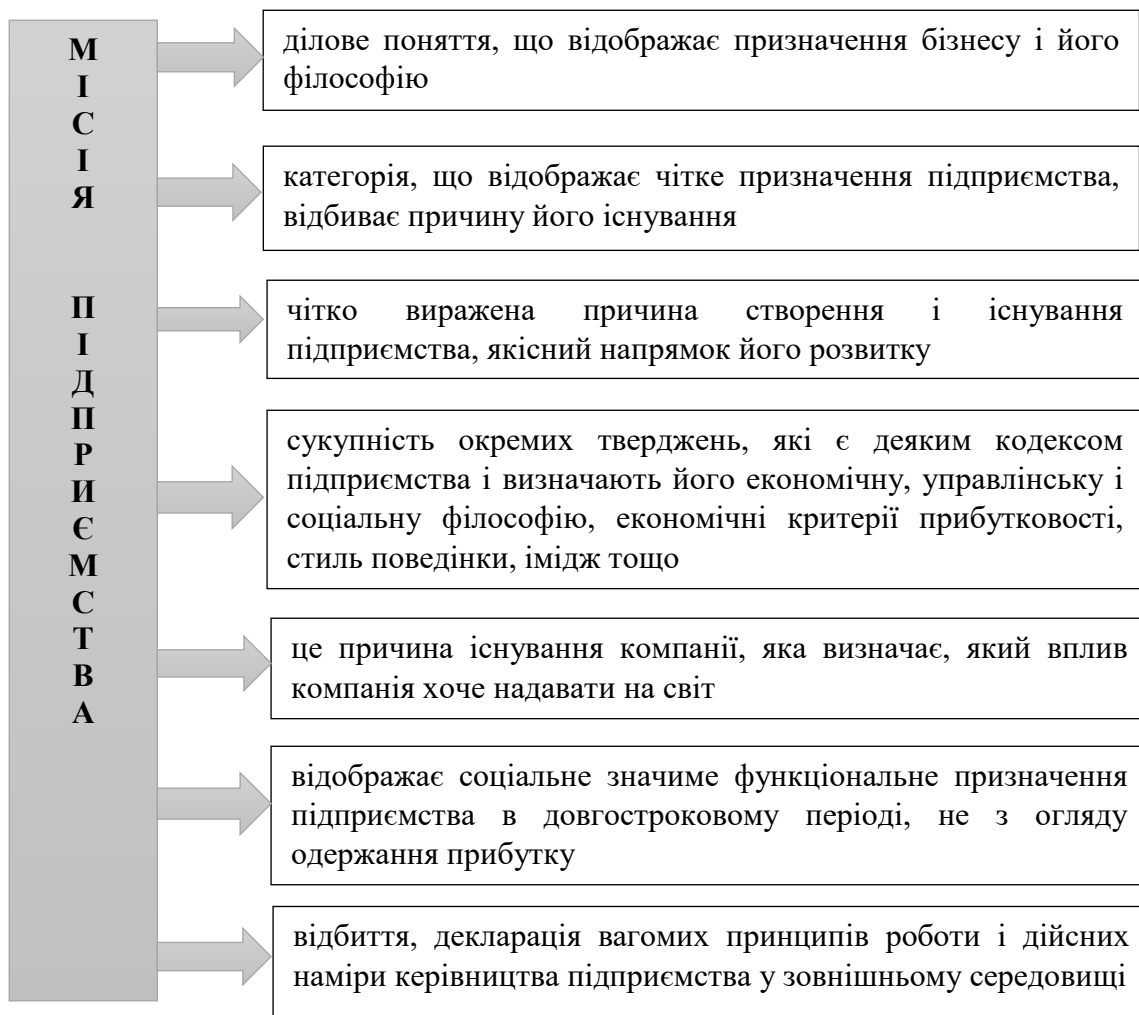


Рисунок 2.8 - Сутність місії підприємства [3-6]



Рисунок 2.9 - Чинники, які здійснюють вплив на формування місії та її роль у діяльності підприємства

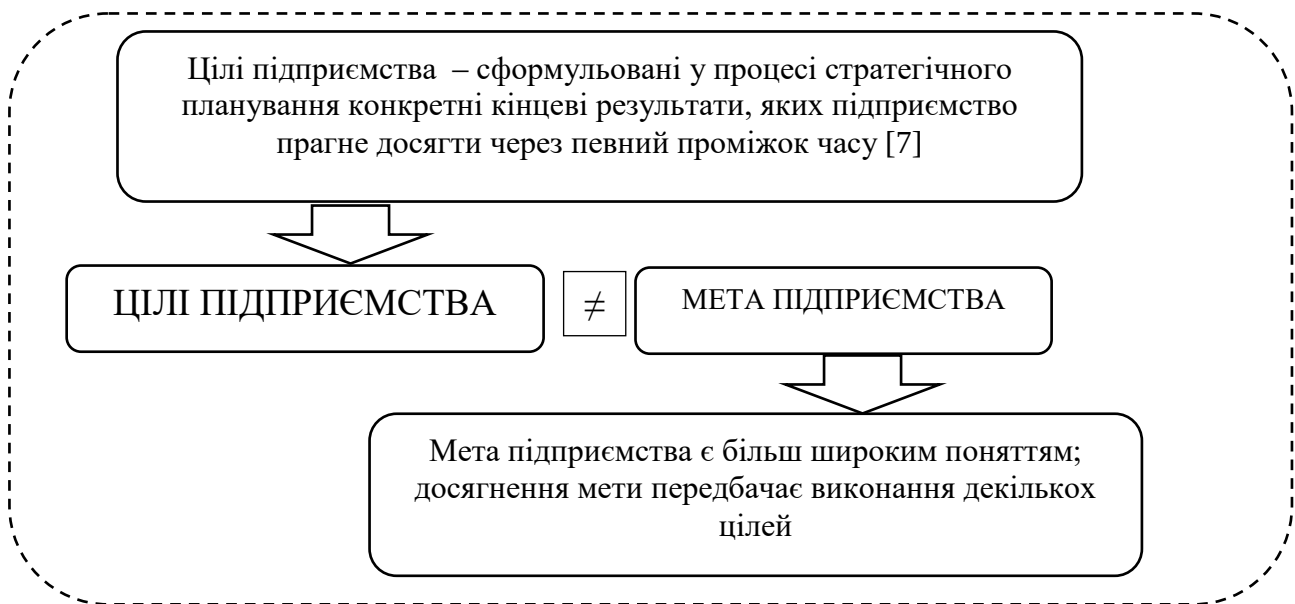


Рисунок 2.10 - Мета та цілі у системі менеджменту підприємства

Цілі виконують ряд важливих функцій [6]:

- зменшують невизначеність поточної ситуації діяльності підприємства;
- складають основу критеріїв для виділення проблеми, прийняття рішень, контролю і оцінки результатів діяльності, спрямованої на їх реалізацію, а також матеріального і морального заохочення співробітників;
- згуртовують навколо себе власників, персонал та соціум;
- служать виправданням в очах суспільства щодо необхідності і законності існування підприємства, особливо якщо його діяльність викликає небажані наслідки.



Рисунок 2.11 - Технологія SMART як інструмент цілепокладання [8]

Таблиця 2.2 – Класифікація цілей підприємства [6]

Критерії	Групи цілей
За періодом встановлення	стратегічні, тактичні, оперативні
За терміном реалізації	довготермінові, середньотермінові, короткотермінові, миттєві
За змістом	економічні, фінансові, соціальні, наукові, організаційні, технічні, політичні
За пріоритетністю	особливо пріоритетні, пріоритетні і інші
За повторюваністю	постійні (повторювані), разові
Стосовно середовища	внутрішні, зовнішні
За ієрархією	підприємства, підрозділів, груп, окремих працівників
За функціональними підсистемами	виробничі, фінансові, інноваційні, кадрові, адміністративні, маркетингові
За стадіями життєвого циклу	народження, дитинство, юність, рання зрілість, зрілість, старіння
З огляду на існуючий стан та перспективи діяльності підприємства	цілі зростання, цілі стабілізації, цілі скорочення
За підходом до постановки	розроблені централізовано. розроблені децентралізовано
За критерієм вимірюваності розрізняють	кількісні, якісні, монетарні, немонетарні

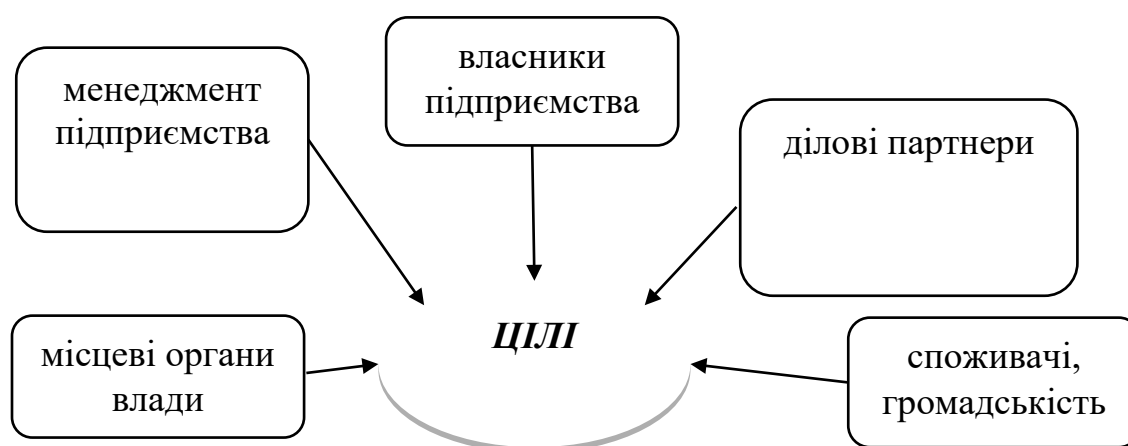


Рисунок 2.12 - Суб'єкти впливу на постановку цілей підприємства

2.3. Аналіз середовища функціонування підприємства

Зовнішнє середовище підприємства - це середовище некерованого (відносно системи менеджменту підприємства) впливу, яке виступає джерелом можливостей та загроз для існування та розвитку підприємства.

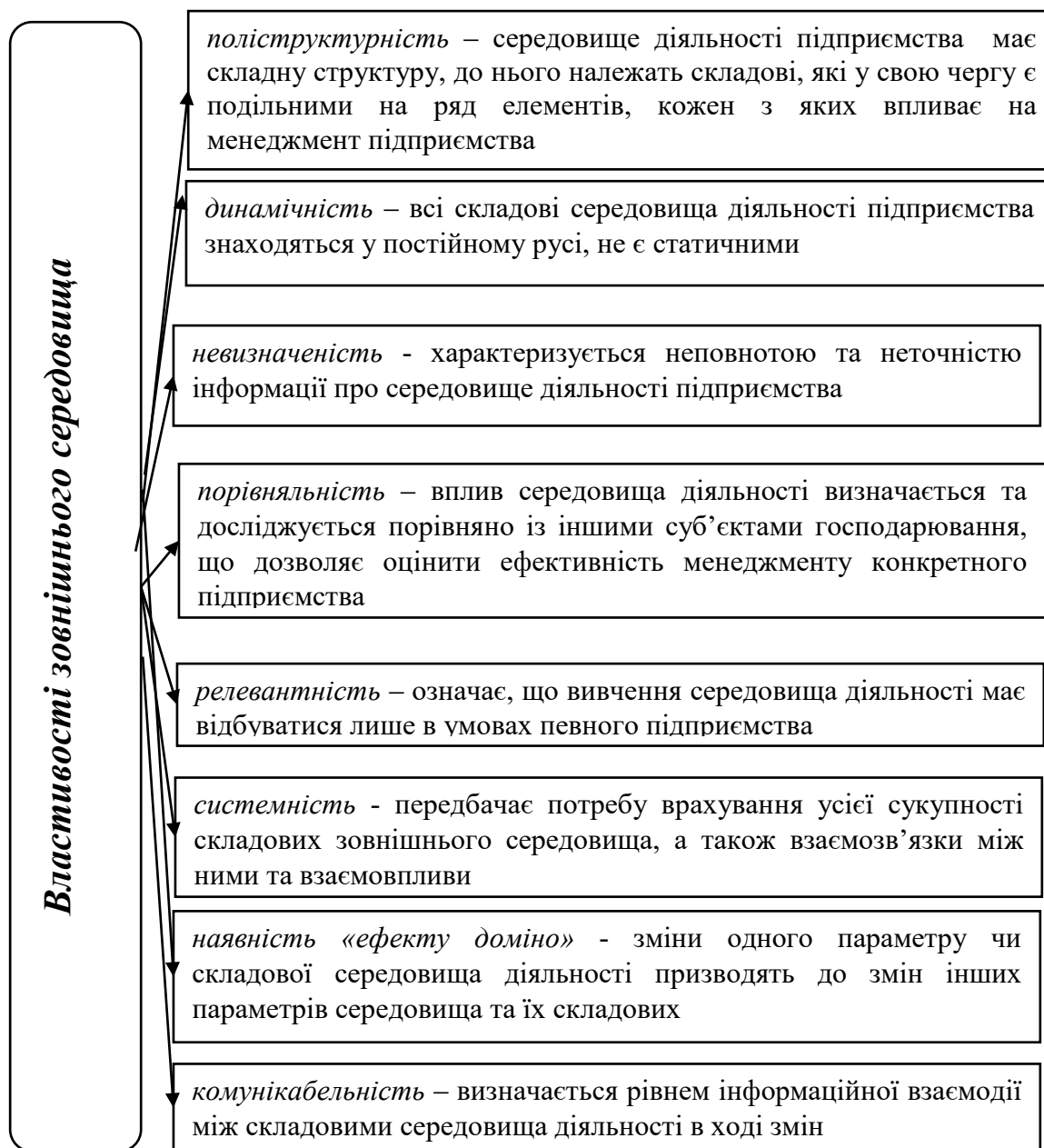


Рисунок 2.13 - Зовнішнє середовище та його властивості [9, с. 160-165]

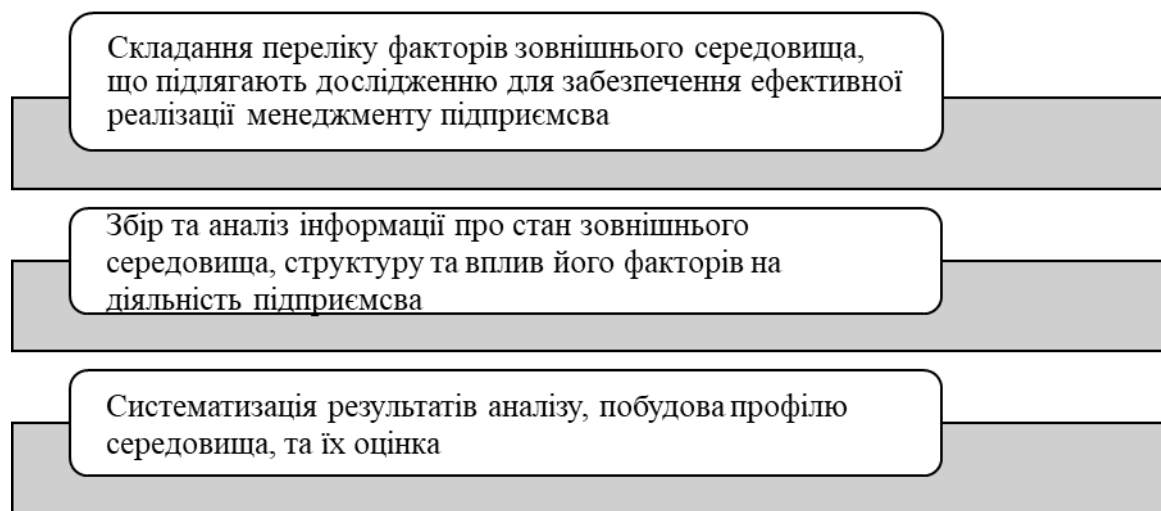


Рисунок 2.14 - Логічна послідовність аналізу зовнішнього середовища підприємства [6]

Таблиця 2.3 - Фактори зовнішнього середовища діяльності підприємства та їх характеристика [9, с. 163-164]

Назва фактору (факторів)	Характеристика
Економічні фактори	фактори, які визначають вплив економічних процесів стратегічної зони господарювання підприємства на його умови функціонування та режим використання потенціалу та ресурсів, котрі є в наявності
Політичні фактори	це група факторів, обумовлена розстановкою та співвідношенням політичних сил у країні базування чи у країні, яка підпадає під ареал стратегічних інтересів підприємства
Правові фактори	група факторів, які визначають рівень законодавчих та правових обмежень діяльності підприємства та реалізації ключових функцій менеджменту підприємства
Конкуренція	це група факторів, яка визначає боротьбу між економічними суб'єктами за найбільш вигідні умови діяльності у стратегічній зоні господарювання підприємства
Технологічні фактори	це фактори, які визначають рівень розвитку техніки та технологій у стратегічній зоні господарювання підприємства, а також розвиток родинних та підтримуючих галузей та стадії життєвого циклу в них.
Соціально-культурні фактори	це фактори, які визначають ментальні особливості ведення бізнесу та реалізації кінцевого продукту підприємства на цільових ринках.
Демографічні фактори	група факторів, які створюють тип споживача та рівень його можливостей щодо придбання кінцевого продукту чи участі у технологіях.
Група міжнародних факторів	це фактори, які визначають позиції підприємства та країни базування у міжнародному просторі.
Група специфічних факторів	це фактори, прояв яких є типовим лише для певного підприємства, групи підприємств, ринку і т.д. оскільки відбиває їх ідентичність та унікальність

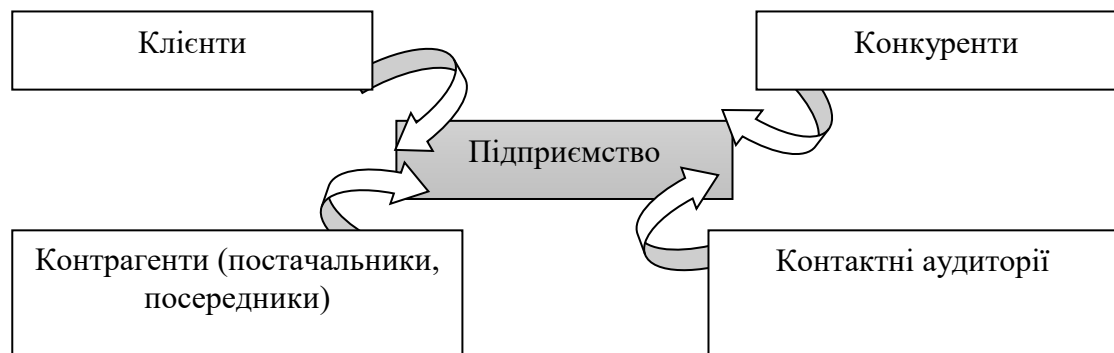


Рисунок 2.15 – Модель аналізу ділового оточення „4К” [6]

Таблиця 2.4 - Оцінка сили впливу факторів зовнішнього середовища, які визначають умови реалізації менеджменту підприємства

Фактор	Питома вага	Сила впливу	Рейтингова оцінка	Спрямованість впливу	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6
Разом сила впливу факторів	$\Sigma = 1$	від 1 до 5	$4 = 2*3$	± 1	$6 = 4*5$

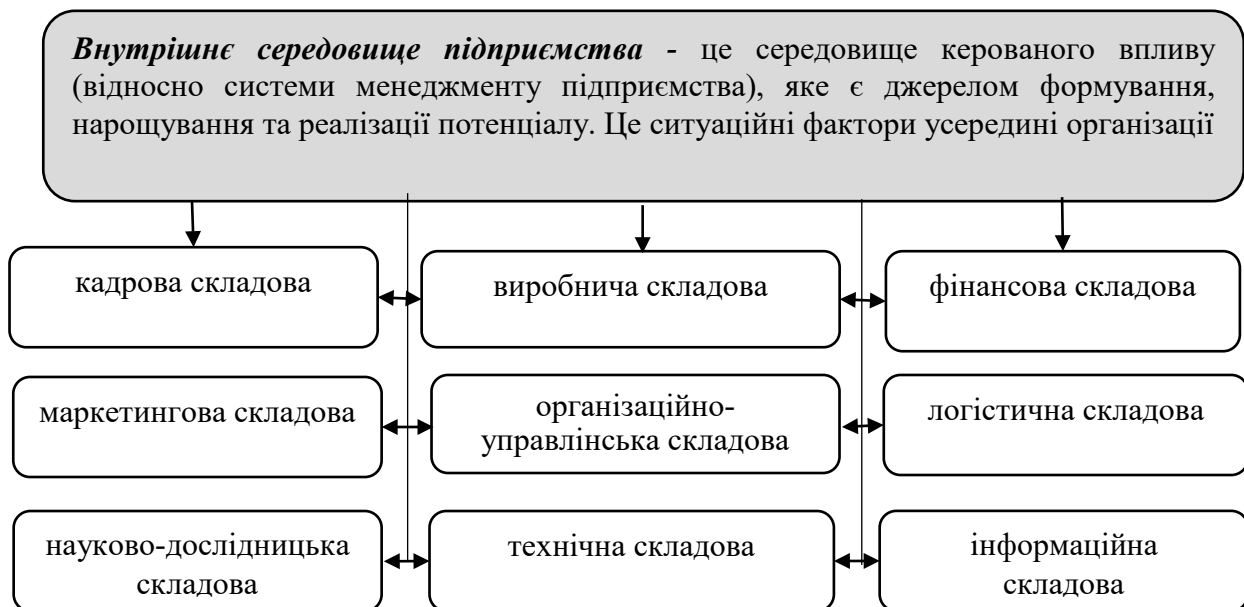


Рисунок 2.16 - Сутність та складові внутрішнього середовища діяльності підприємства

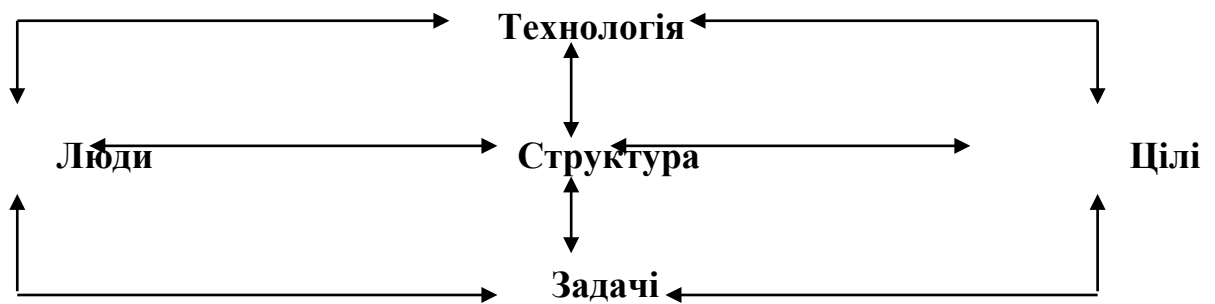


Рисунок 2.17 – Взаємозв'язок внутрішніх змінних підприємства

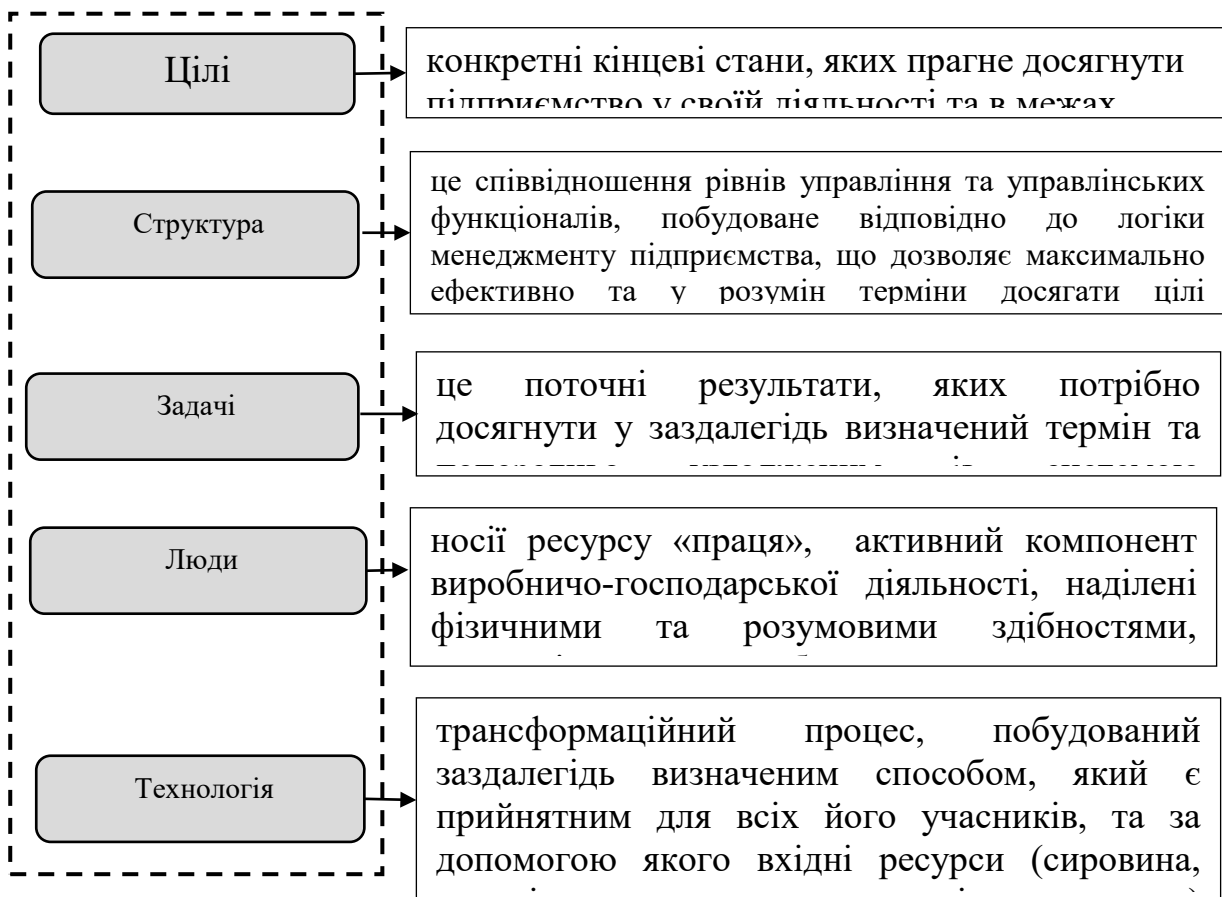


Рисунок 2.18 - Внутрішні змінні в діяльності підприємства

Аналіз внутрішнього середовища підприємства - це дослідження стану керованих відносно системи менеджменту підприємства чинників, внутрішніх змінних його діяльності, яке має на меті встановлення сильних сторін діяльності та внутрішніх слабкостей підприємства у конкретний момент часу.

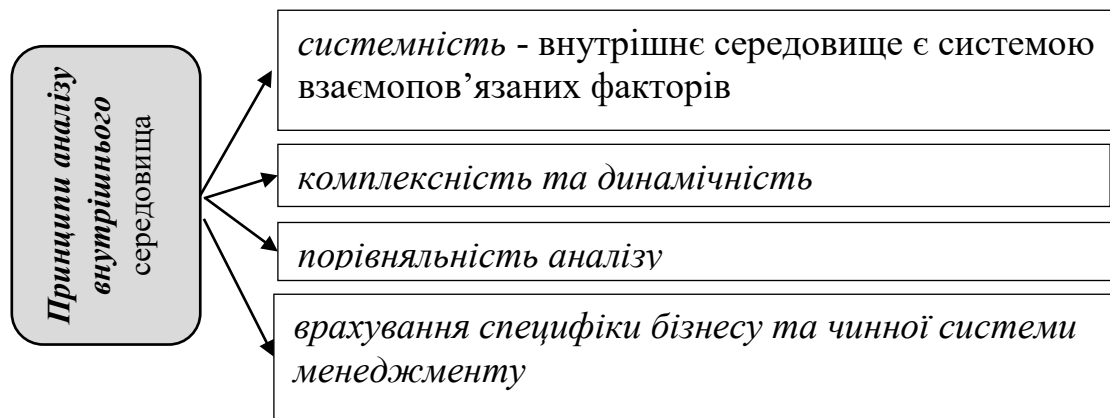


Рисунок 2.19 - Принципи аналізу внутрішнього середовища підприємства



Рисунок 2.20 - Взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього у якому відбувається функціонування менеджменту підприємства

2.4. Функції менеджменту підприємства

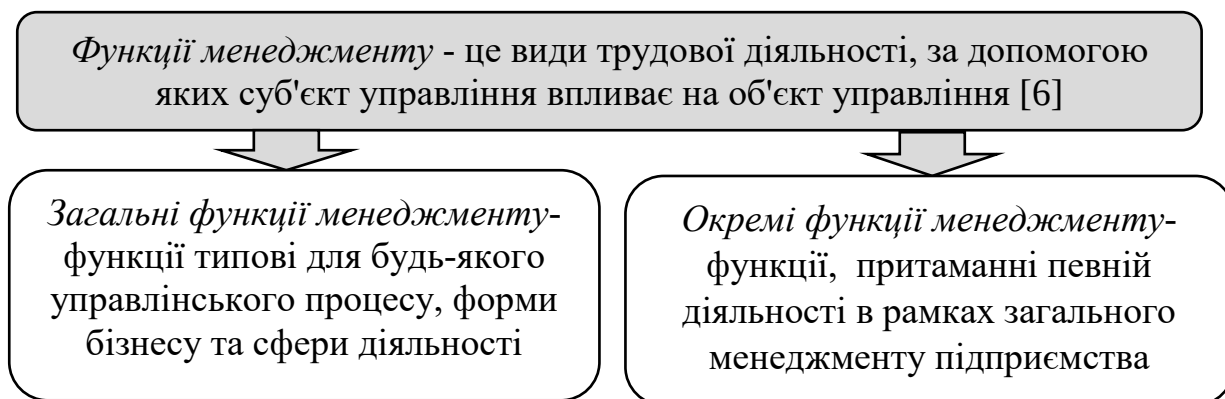


Рисунок 2.21 - Функції менеджменту підприємства та їх поділ

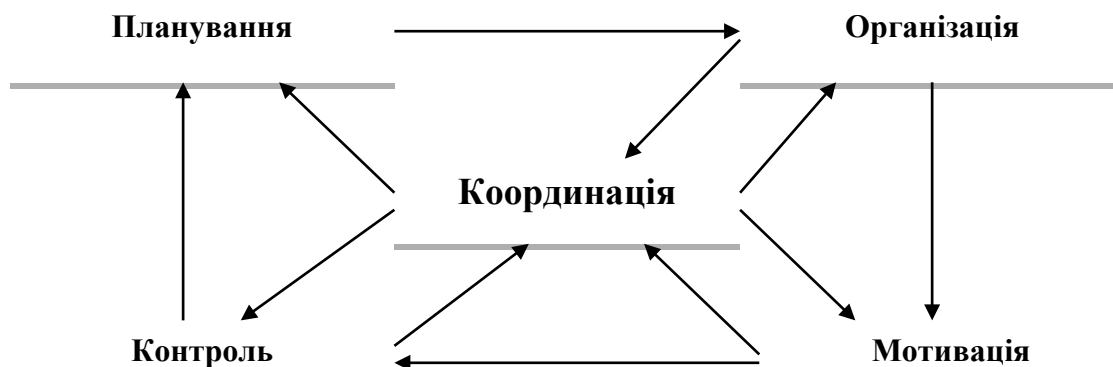


Рисунок 2.22 - Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту підприємства

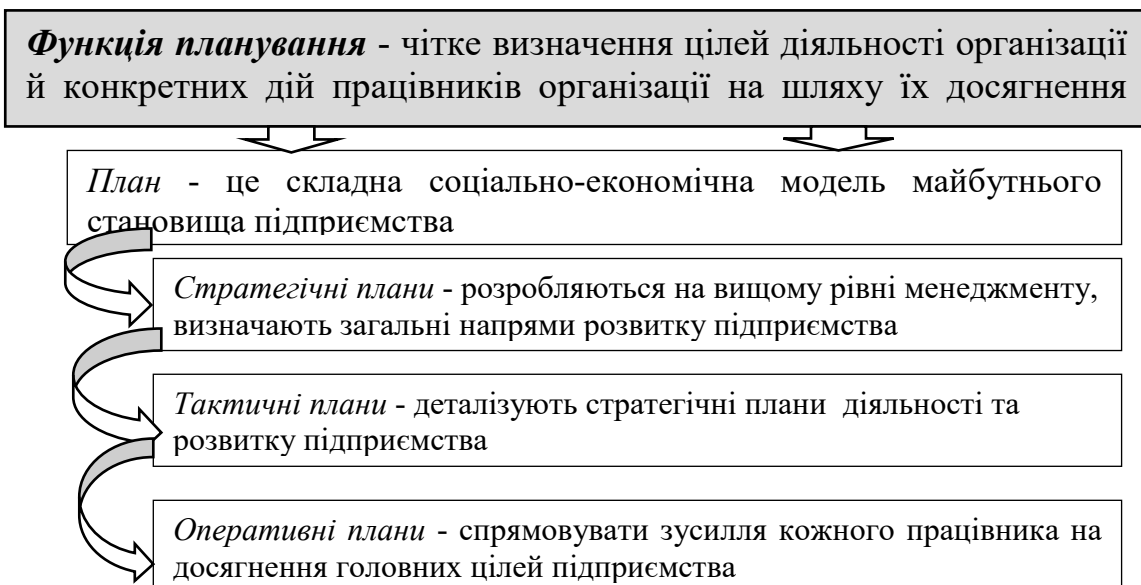


Рисунок 2.23 - Функція «планування» та види планів підприємства [10]

Функція «організація» - встановленні постійних та тимчасових взаємовідносин між підрозділами підприємства, визначенні порядку

Адміністративно-організаційне управління - визначення структури та організаційного дизайну підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між його підрозділами та службами, надання повноважень працівникам апарату управління й визначення їхньої відповідальності за реалізацію управлінських

Оперативне управління забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану, встановлюючи тим самим зв'язок між функціями менеджменту підприємства

Рисунок 2.24 - Функція «організація» та її реалізація у видах управління підприємством [10]

Функція «мотивація» - процес спонукання учасників виробничого, організаційно-управлінського, фінансово-економічного та інших процесів до ефективної діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому [10]

Мотив - внутрішнє прагнення індивіда, задіяного у діяльності підприємства до задоволення власних

Стимул - можливість одержання матеріальної винагороди для задоволення зазначених потреб за

Рисунок 2.25 - Функція «мотивація» та її інструментарій [10]

Функція «координація» - вид діяльності щодо узгодження й упорядкування зусиль, об'єднаних загальною метою і спільною діяльністю людей у виробничо-господарських організаціях, учасників виконання того або іншого завдання [11]

взаємне узгодження

прямий контроль діяльності та її проміжних етапів

стандартизація робочих процесів

стандартизація випуску (надання послуг)

стандартизація навичок і знань персоналу

Рисунок 2.26 - Функція «координація» та її механізми [11]

Таблиця 2.5 - Окремі функції менеджменту підприємства та їх змістове наповнення у сучасних підприємств [6, 11]

Назва функції	Змістове наповнення прояву та реалізації функції
Вибір найбільш ефективних форм функціонування підприємства і його структури	Функція реалізується на етапі створення підприємства (або процесів реструктуризації, виділу, поділу) та визначає подальшу організації менеджменту підприємства
Управління технологічними процесами	Даною функцією передбачено технологічне забезпечення реалізації основних, допоміжних, обслуговуючих та побічних технологічних процесів та трансформаційної системи перетворення сировини на готові продукти та послуги, параметри розташування обладнання та організація відтворювальних процесів на підприємстві
Управління персоналом	Дана функція пов'язана із усіма аспектами забезпечення функціонування колективу підприємства та забезпечення безпечних і комфортних умов праці людей на підприємстві
Управління збутом	Дана функція пов'язує виробничий процес підприємства із діловим середовищем (партнерами, посередниками тощо) та кінцевими споживачами продукції (послуг) підприємства
Управління доходами	Реалізація цієї функції зв'язана з формуванням власної фінансової бази розвитку підприємства, здійсненням цієї діяльності на принципах самофінансування
Управління витратами	Дана функція пов'язана із забезпеченням мінімізації витрат, оптимізації їх структури та зниження питомих витрат на одиницю продукції (послуг) підприємства
Управління прибутком	Реалізація даної функції має два важливі аспекти: формування прибутку та розподіл чистого прибутку підприємства; у випадку збитковості діяльності - функція передбачає досягнення мінімізації збитків, беззбитковості та у перспективі - прибутку
Управління маркетингом	Дана функція зводиться до ефективної побудови системи реалізації «5Р» маркетингу
Управління інвестиціями	У межах цієї функції здійснюється оцінка привабливості окремих інвестиційних проектів, формується інвестиційний портфель підприємства і здійснюється оперативне керівництво ним
Управління ризиками	Дана функція передбачає моніторинг загроз діяльності, оцінку ризиків, прогнозування ризику, розробка альтернативних варіантів подолання ризику та заходів усунення і мінімізації впливу ризику на діяльність підприємства
Управління інформацією	Реалізація даної функції пов'язана із процесами збору, акумулювання, обробки та аналізу інформації, пов'язаної із діяльністю підприємства, конкурентів, стану ринку і т.д.

2.5. Процес управління на підприємстві

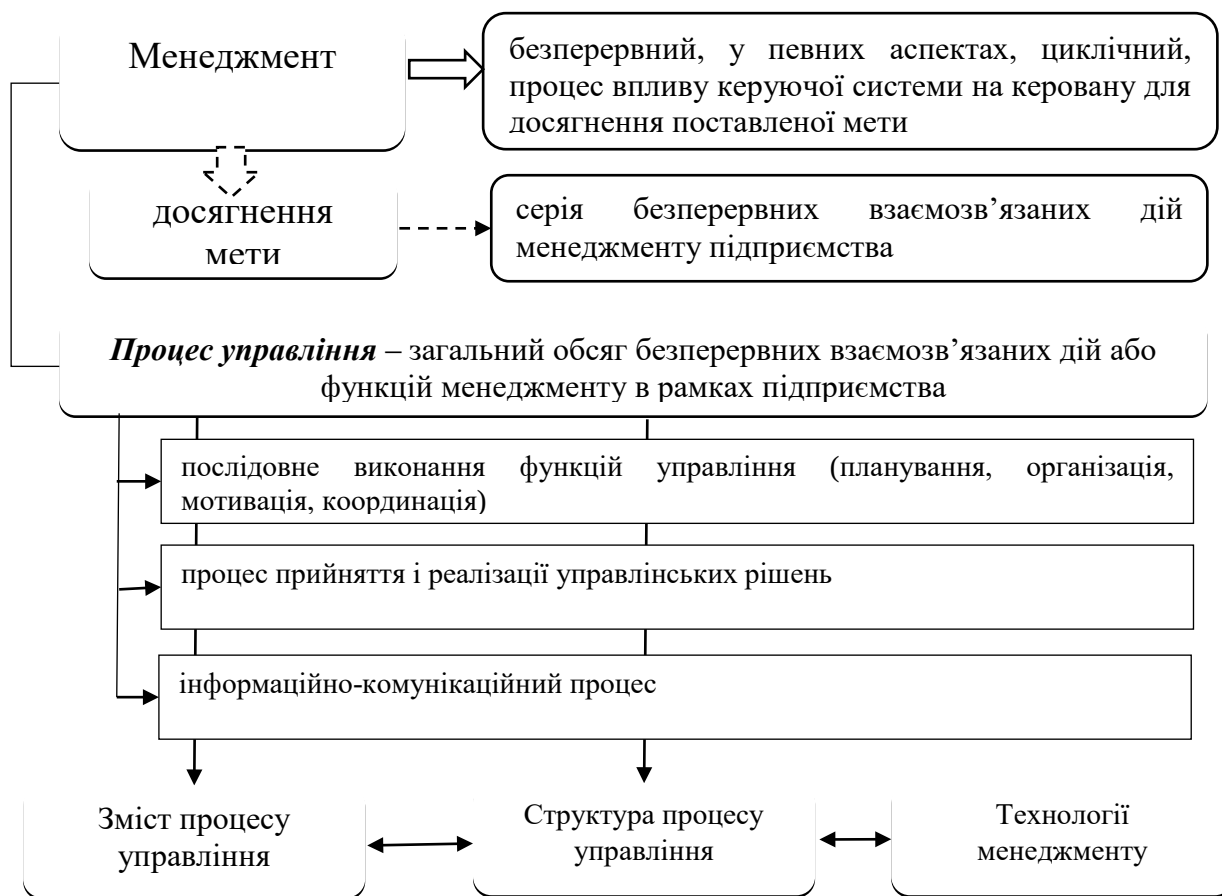
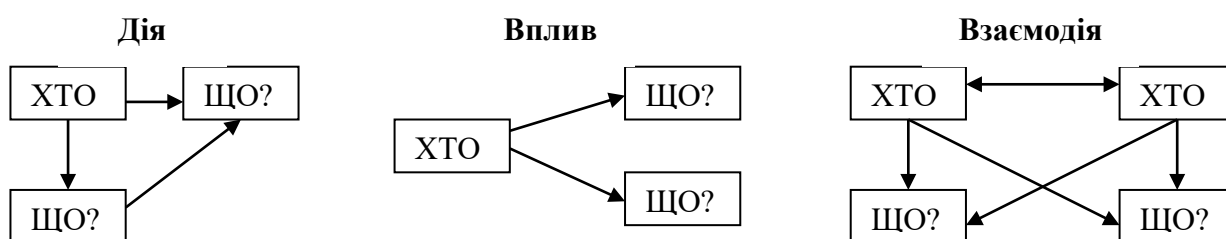


Рисунок 2.27 – Процес управління на підприємстві



ХТО - людські ресурси, задіяні у діяльності підприємства - активний елемент;

ЩО? - техніка, технологія, методика, які застосовуються на підприємстві - пасивний елемент

Рисунок 2.28 – Розходження понять «дія», «вплив», «взаємодія» [6]

Таблиця 2.6 - Зміст процесу управління [6]

Складова	Змістове наповнення складової
Методологічний зміст процесу управління	обумовлений характером стадій та етапів управлінської діяльності. <i>Стадія</i> – це часовий інтервал, що відрізняється від попереднього (і наступного) змістом управлінської діяльності, необхідної для реалізації функцій управління. <i>Етап</i> – це сукупність управлінських робіт, що відрізняються якісною визначеністю і однорідністю, і що відображають послідовну закономірність їх здійснення.
Економічний зміст процесу управління	обумовлений використанням в процесі управління матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів – від оцінки їхньої наявності до перетворення в продукт. Зводиться до визначення потреб у ресурсах, оцінки їх наявності, оцінки альтернативних напрямів використання, вибору альтернативи, організації використання ресурсів.
Соціальний зміст процесу управління	обумовлений людським чинником - трудовими ресурсами, задіяними у процесі виробництва та надання послуг підприємства
Організаційний зміст процесу управління	виявляється в послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, повноважень та відповідальності
Функціональний зміст процесу управління	виявляється в масштабній послідовності і перевазі реалізації основних функцій управління (планування, організації, мотивації та координування)
Інформаційний зміст процесу управління	виявляється в послідовності виконання робіт у процесі управління на наступних етапах: пошук інформації; комплектування інформації; обробка інформації; передача інформації в процесі зовнішніх та внутрішніх комунікацій



Рисунок 2.29 - Властивості процесу управління на підприємстві

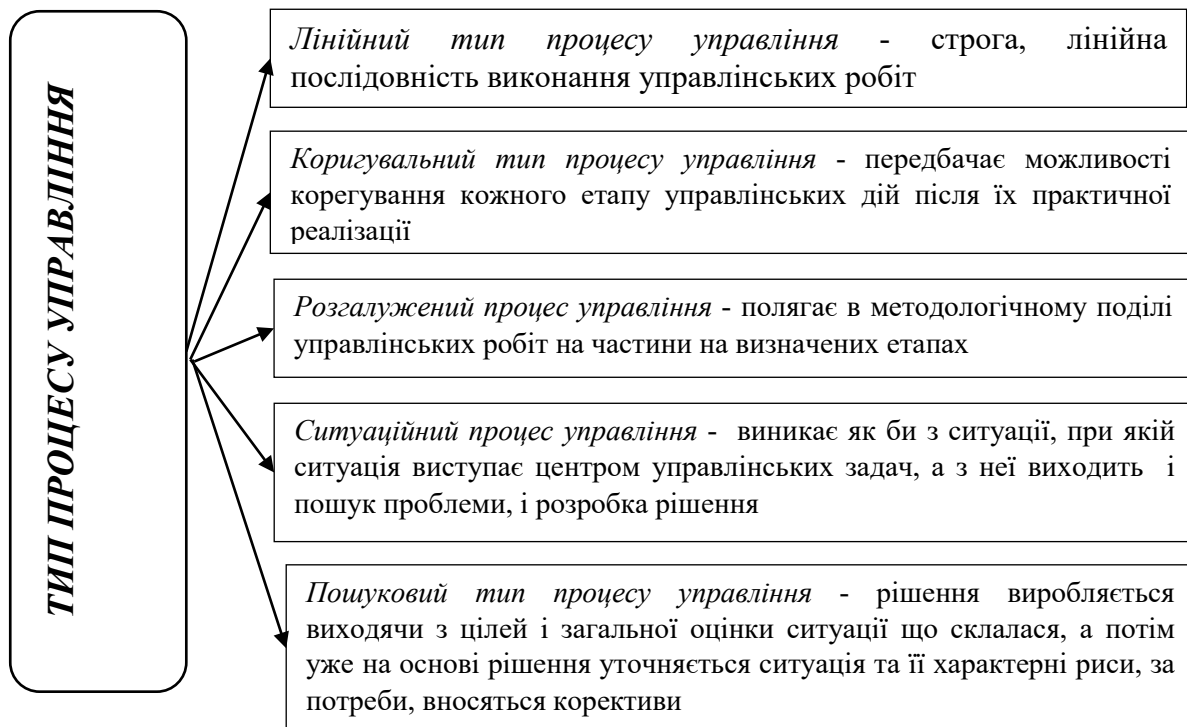


Рисунок 2.30 - Типи процесу управління на підприємстві [6]



Рисунок 2.31 - Технологія процесу управління підприємством та її складові

2.6. Антикризове управління на підприємстві

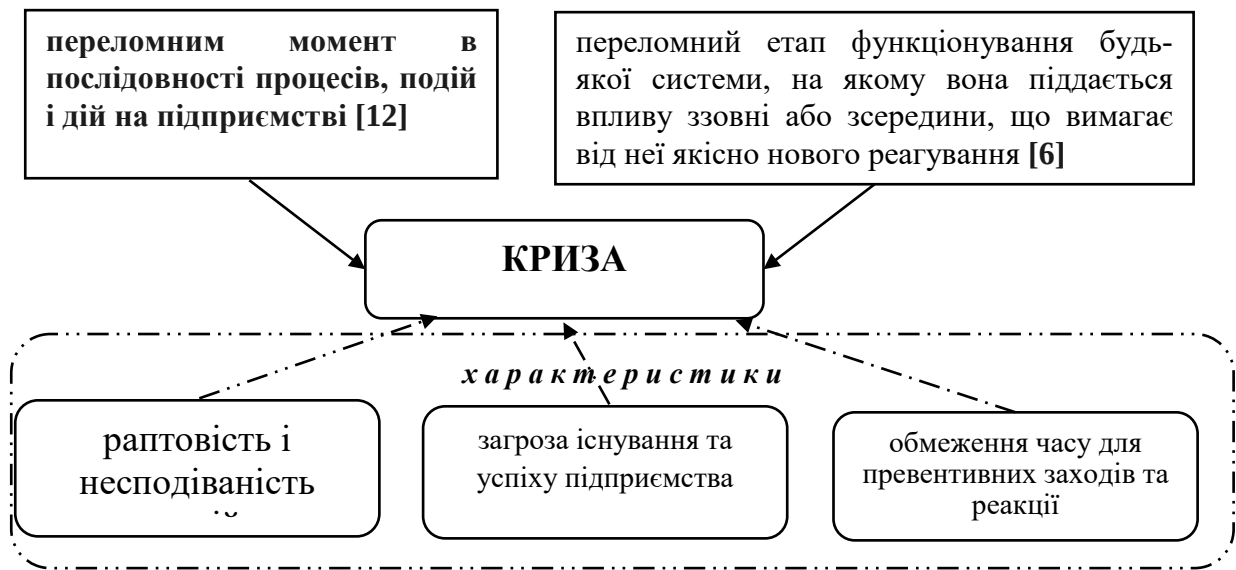


Рисунок 2.32 - Сутність кризи на підприємстві та її характеристики

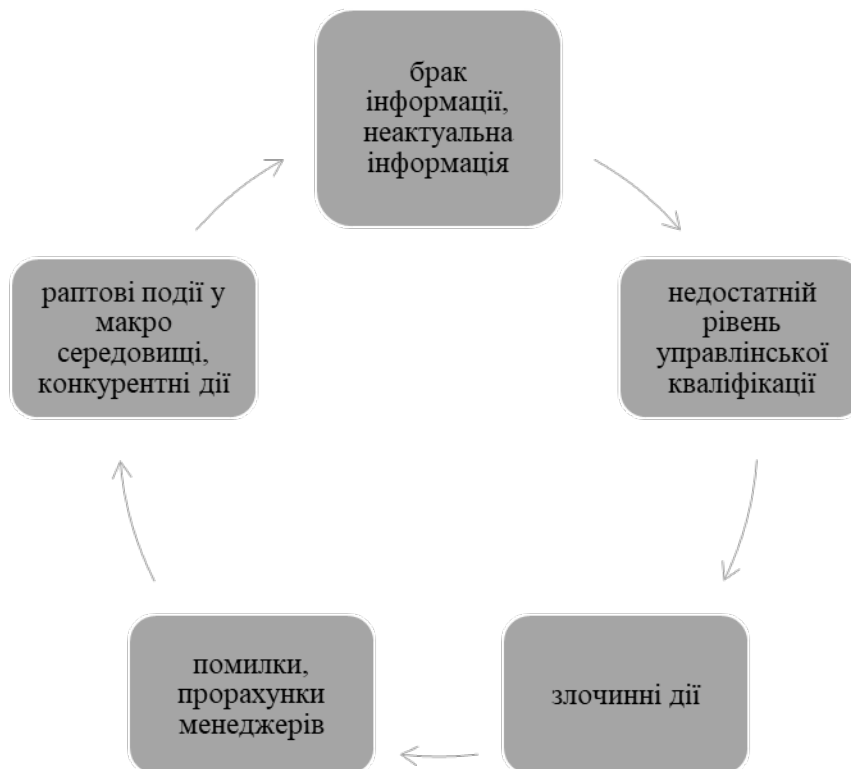


Рисунок 2.33 - Причини кризи на підприємстві

Таблиця 2.7 – Класифікація кризових явищ і ситуацій на підприємстві

Ознаки класифікації	Види кризових явищ і ситуацій
Приналежність до країни функціонування суб'єкта управління	- внутрішні (у межах країни); - зовнішні (за межами країни); - загальносвітові.
Рівень виникнення	- на рівні підприємства; - галузеві; - міжгалузеві; - регіональні; - державні; - глобальні.
Сфера походження	- соціально-політичні; - адміністративно-законодавчі; - виробничі; - комерційні; - фінансові; - природно-екологічні; - демографічні.
Причини виникнення	- пов'язані з недоліком інформації; - пов'язані з невизначеністю відносно майбутнього; - особистісні (суб'єктивні); - ринкові.
Ступінь системності	- системні; - несистемні.
Можливість прогнозування	- прогнозовані; - частково прогнозовані; - не прогнозовані.
Ступінь реалізації	- що реалізувалися; - що не реалізувалися.
Час ухвалення рішення з антикризового управління	- із заздалегідь виробленою стратегією управління; - із прийняттям поточних рішень з антикризового управління.
Ступінь впливу на діяльність суб'єкта управління	- що руйнують суб'єкт управління; - частково руйнують об'єкт і суб'єкт управління; - не впливають на суб'єкт управління.
За масштабністю впливу на систему менеджменту	- криза занепаду (стратегічна криза); - криза зростання; - криза ліквідації (банкретства).

ОЗНАКИ КРИЗОВОГО СТАНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- різке падіння обсягів продажу продукції (послуг) підприємства;
- зменшення маси грошових коштів на рахунках підприємства;
- зростання обсягів дебіторської заборгованості підприємства, підвищення питомої ваги дебіторської заборгованості, терміни оплати якої пройшли;
- зростання частки кредиторської заборгованості у структурі пасивів;
- зниження ліквідності, погіршення структури оборотних активів підприємства;
- різке збільшення запасів (затоварення);
- різке зменшення запасів (збій, неритмічність виробництва, внаслідок невиконання зобов'язань по взаємним поставкам);
- зростання питомих витрат на 1 грн товарної продукції (послуг);
- збільшення накладних витрат і зменшення прибутку у порівнянні зі змінами обсягу продажу;
- зростання плинності персоналу;
- втрати ринкових позицій, зниження попиту на продукції.

Рисунок 2.34 - Ознаки кризового стану на підприємстві

Таблиця 2.8 – Кризові фактори функціональних сфер менеджменту підприємства

Функціональна область менеджменту	Характеристика кризових факторів в рамках функціоналу
Загальна система менеджменту	невідповідність принципів управління підприємством сучасним вимогам, відсутність стратегічного підходу, планування, сучасних методів аналізу і прийняття рішень
Операційний менеджмент	неоптимальність виробничої програми, збитковість випуску окремих видів продукції, високий рівень накладних витрат, неефективна закупівельна діяльність, неефективна організація виробничого процесу, неефективні методи усунення зносу основних засобів
Кадровий менеджмент	неефективний підбір персоналу, неякісна система мотивації персоналу, висока плинність персоналу, зниження продуктивності праці
Фінансовий менеджмент	неефективне управління формуванням і використанням активів, неефективне формування власного і позикового капіталу, високий рівень фінансового ризику
Маркетинговий менеджмент	неефективність товарної, цінової, збутової і комунікативної політики, незадовільна організація маркетингових досліджень
Інвестиційний менеджмент	неефективність добору і реалізації окремих інвестиційних проектів, незбалансованість інвестиційних потреб і можливостей, збитковість і неліквідність інвестиційного портфелю

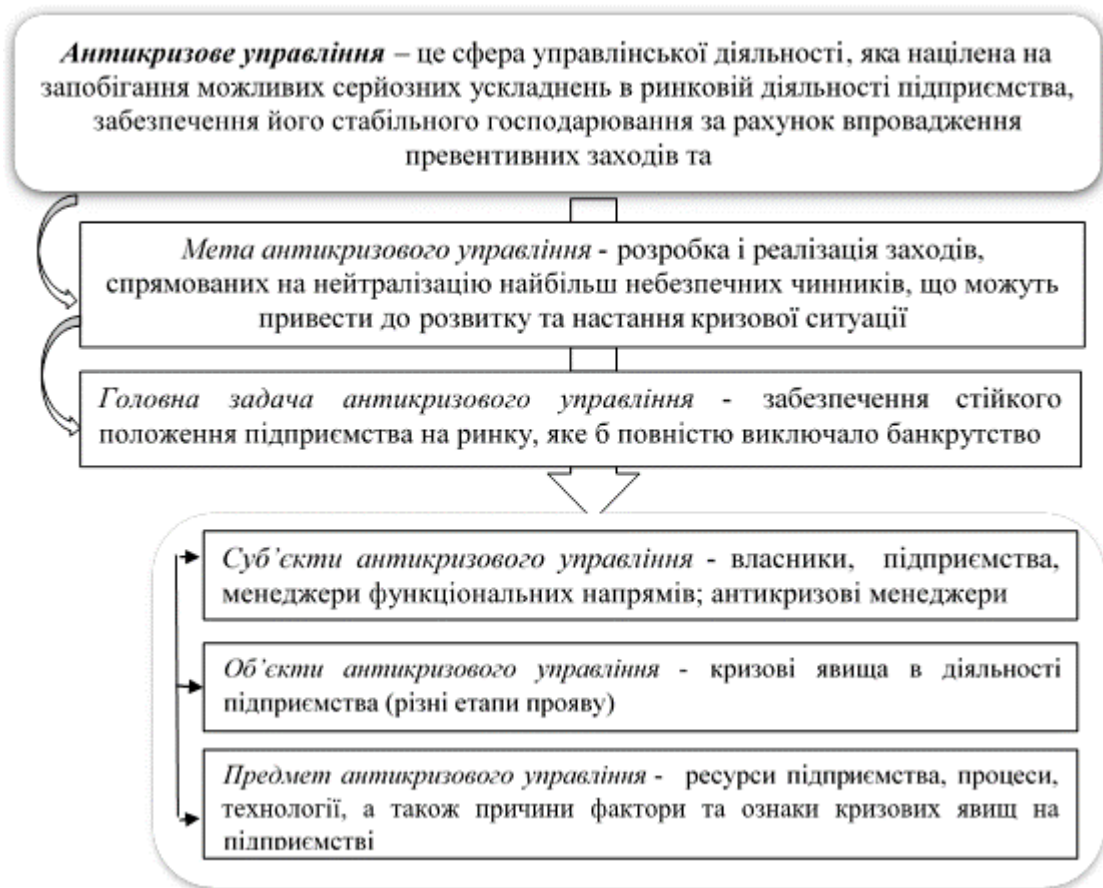


Рисунок 2.35 - Сутність антикризового управління на підприємстві

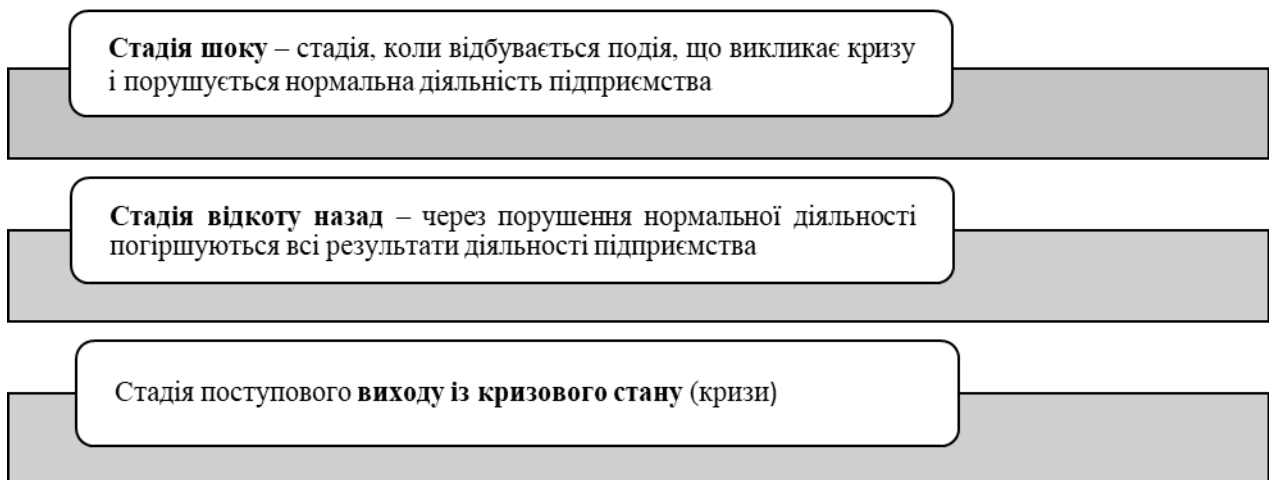


Рисунок 2.36 - Стадії кризової ситуації на підприємстві

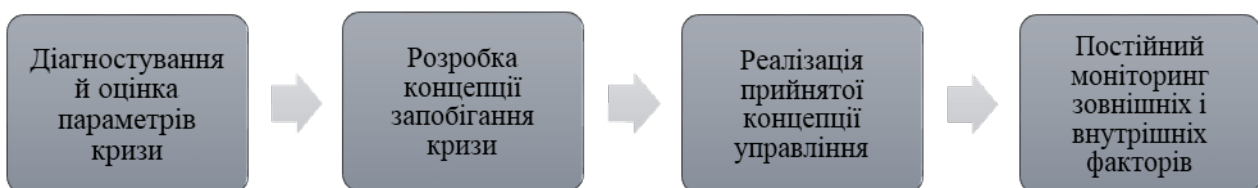


Рисунок 2.37 - Етапи менеджменту кризових ситуацій



Рисунок 2.38 - Типові реакції менеджменту підприємства на настання кризового стану



Рисунок 2.39 - Підходи до антикризового управління підприємством

2.7. Організація і стимулювання праці на підприємстві

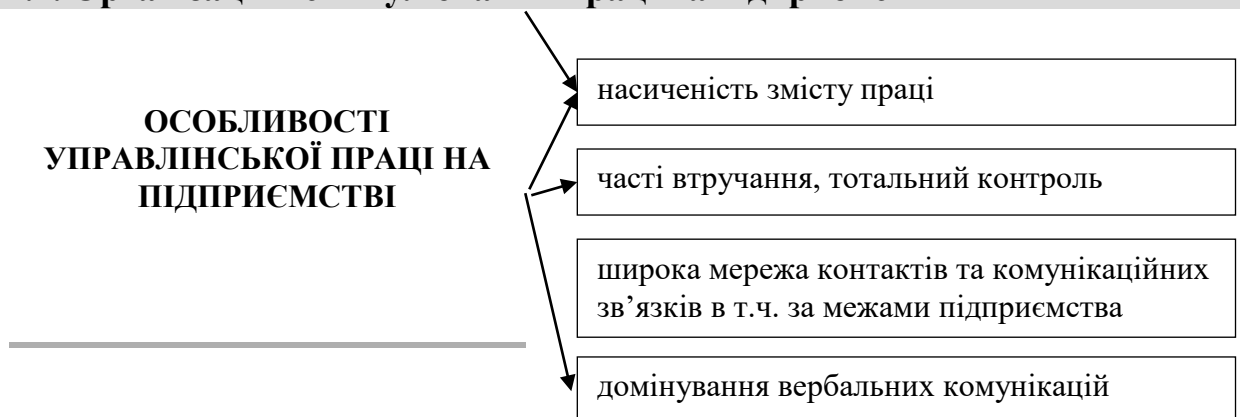


Рисунок 2.40 – Особливості управлінської праці [6]

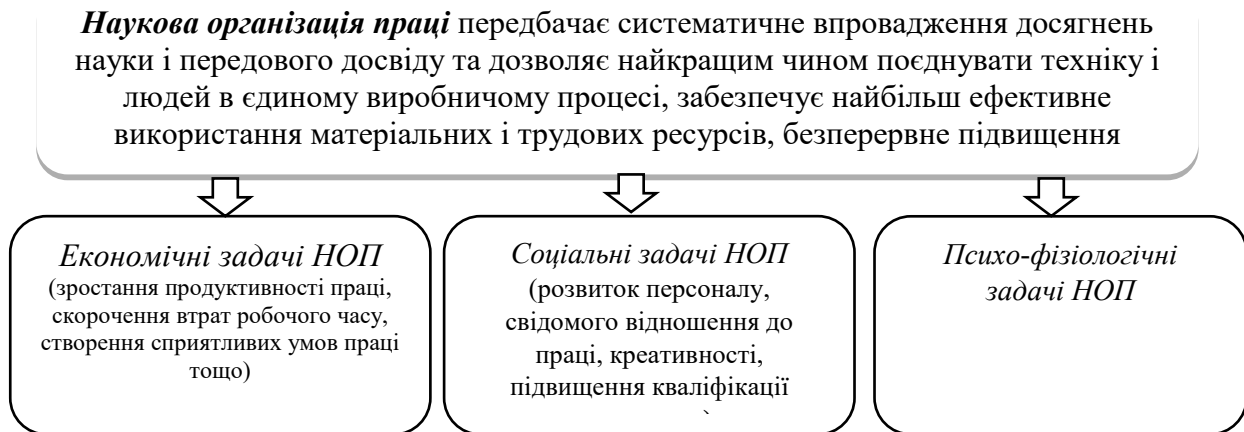


Рисунок 2.41 - Наукова організація праці та її задачі

Таблиця 2.9 - Принципи наукової організації праці [15-16]

Принципи НОП	Характеристика
Принцип комплексності	передбачає, що наукова організація управлінської праці розвивається не за одним напрямком, а за їх сукупністю; стосується не одного працівника, а усього управлінського колективу. Проблема організації управлінської праці повинна вирішуватися всебічно, з урахуванням усіх аспектів управлінської діяльності.
Принцип системності	передбачає взаємне узгодження усіх напрямків розглядання об'єкту, а також усунення протиріч між ними. В результаті такого підходу створюється система організації праці, у рамках якої усі її складові частини взаємно узгоджені і діють в інтересах ефективного функціонування усієї системи.
Регламентація	це встановлення і дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів та інших нормативних документів, заснованих на об'єктивних закономірностях розвитку системи управління. При цьому виділяється коло питань, що підлягають жорсткій регламентації, і питання, для яких потрібні лише рекомендації.
Спеціалізація	полягає у закріпленні за кожним підрозділом певних функцій, робіт і операцій з покладанням на них повної відповідальності за кінцеві результати їх діяльності в процесі управління. При цьому слід мати на увазі, що існують границі спеціалізації, які не можна переступати, щоб не стримувати творче зростання працівників, не впливати негативно на змістовність їхньої праці.
Принцип стабільності	трудоий колектив повинен працювати в умовах стабільності його складу, функцій і задач, що ним вирішуються. Це не виключає динаміки у розвитку колективу. Важливо, щоб зміна змісту і складу задач була обумовлена об'єктивно необхідними потребами і відбувалася на науковій основі.
Цілеспрямована творчість	полягає у досягненні двох взаємозалежних цілей: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні передових прийомів праці і максимальне використання творчого потенціалу управлінських працівників у їхній повсякденній діяльності.

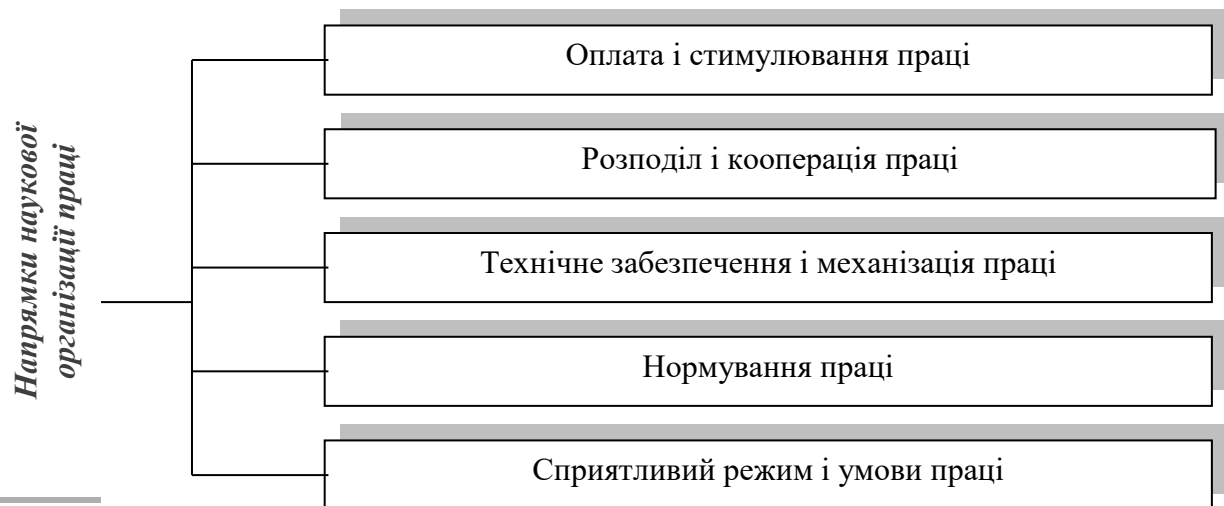


Рисунок 2.42 - Основні напрямки наукової організації управлінської праці [17, 18]

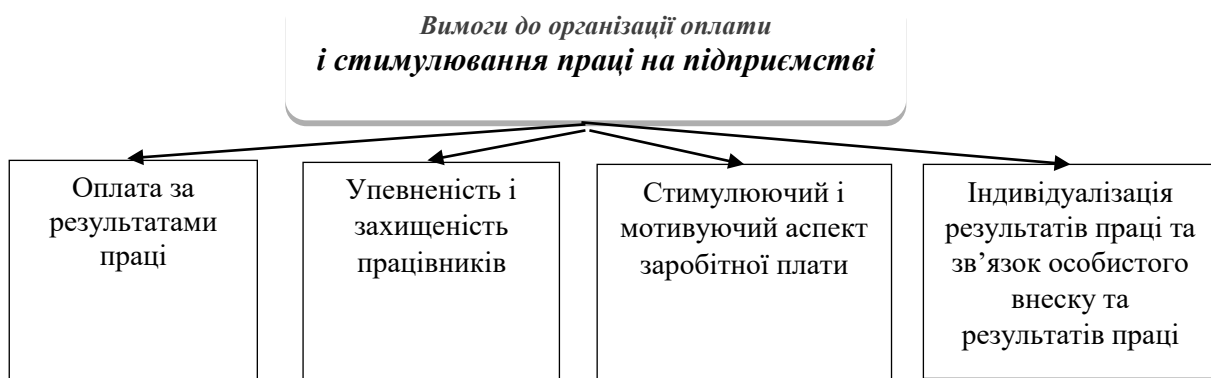


Рисунок 2.43 - Вимоги до організації оплати і стимулювання праці



Рисунок 2.44 - Принципи оплати і стимулювання праці на підприємстві

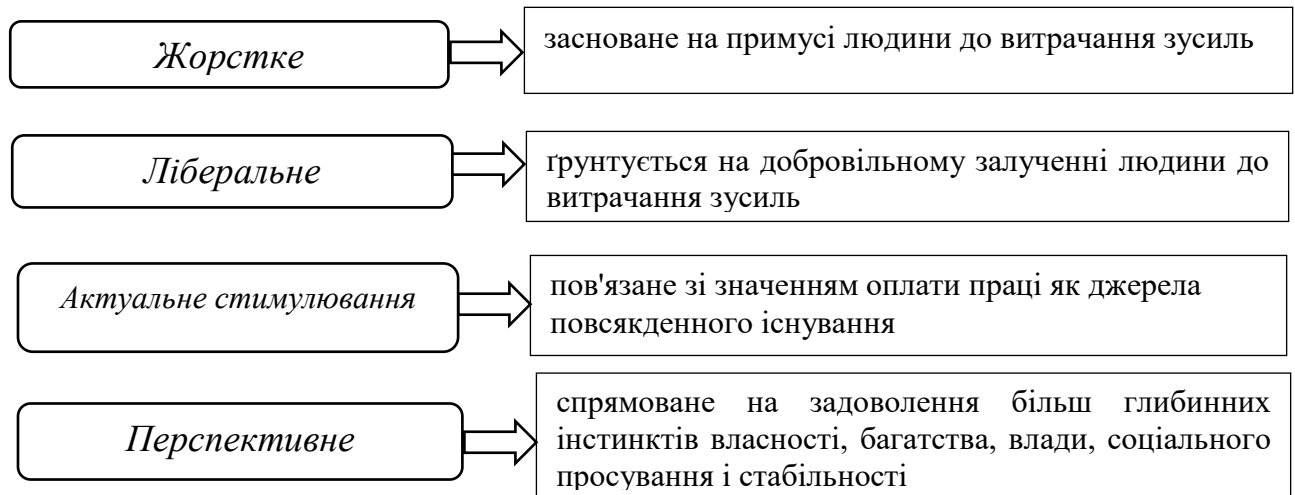


Рисунок 2.45 - Види стимулів трудової діяльності на підприємстві [18]

2.8. Культура управління на підприємстві



Рисунок 2.46 - Культура управління на підприємстві

Культура працівників
управління

- рівень загальної культури працівників, як внутрішньої, так і зовнішньої;
- знання науки управління і володіння мистецтвом управління;
- ступінь розвиненості вмінь і навичок управління;
- наявність особистих і ділових якостей, необхідних працівникові на певній посаді;
- стиль роботи і стиль управління;
- культура ділового спілкування.

Культура процесу
управління

- прогресивна технологія управління;
- раціональна організація управлінської праці;
- комплексна механізація і автоматизація процесу управління;
- культура прийому відвідувачів, розмов по телефону;
- проведення нарад, засідань, зборів, ділових переговорів

- культура виробничого середовища (планування інтер'єру, охайність, додержання ергономічних та екологічних норм);
- культура організації робочих місць (додержання норм площі на 1 робоче місце, обладнання і устаткування робочого місця, методичне та інформаційне забезпечення робочого місця, рівень шуму, світловий режим і т.д.).

Культура умов праці

- якість оформлення документації;
- довговічність документації;
- зручність користування документами;
- надійність і швидкість документаційного обслуговування

Культура роботи з документами

Рисунок 2.47 - Елементи культури управління на підприємстві

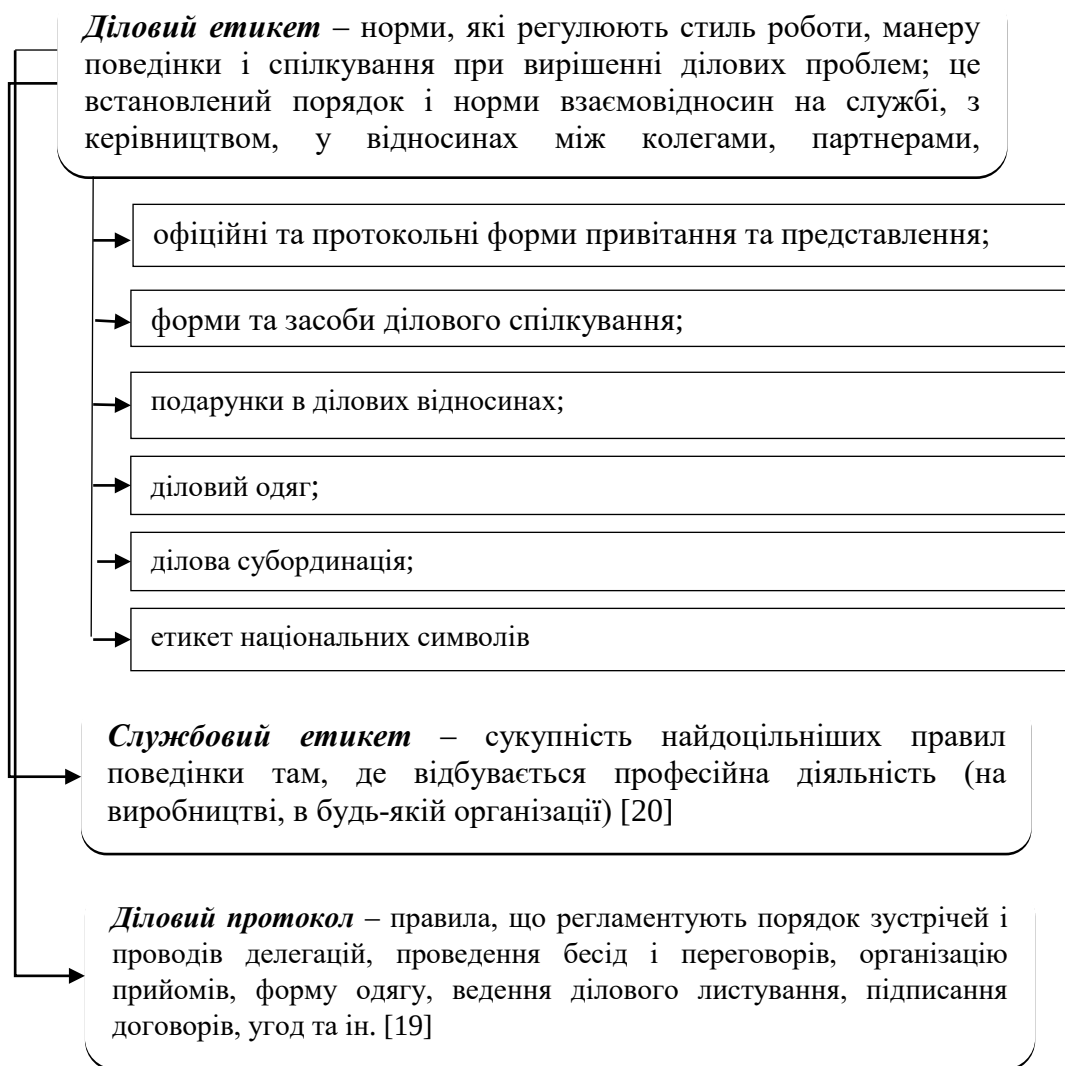


Рисунок 2.48 - Діловий етикет і протокол на підприємстві



Рисунок 2.49 - Етичні принципи ділового спілкування

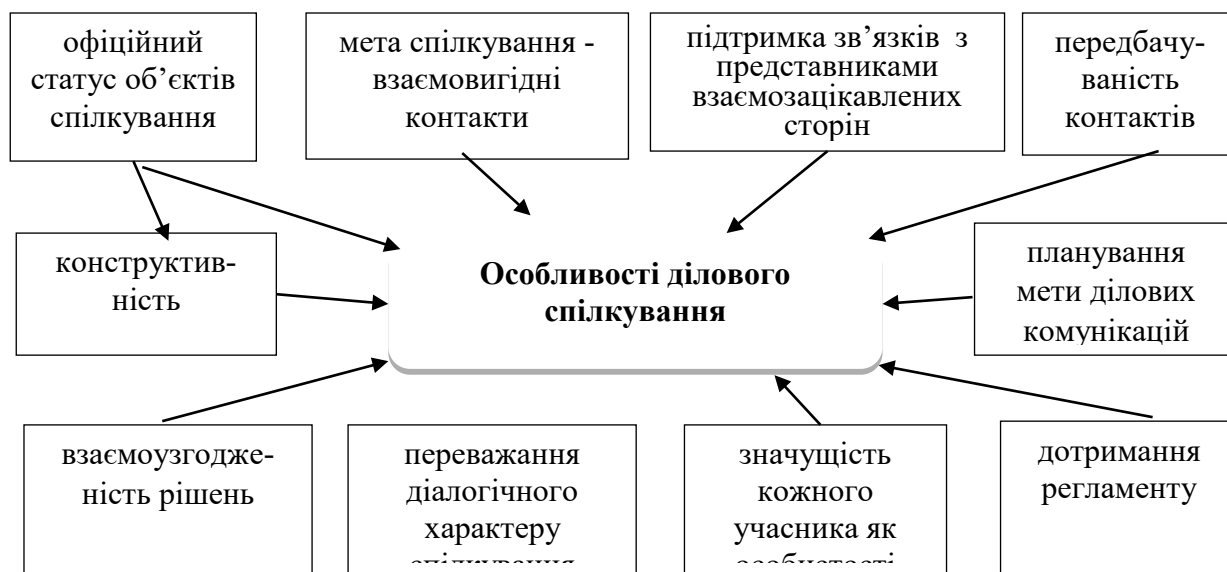


Рисунок 2.50 - Особливості ділового спілкування в процесі реалізації менеджменту підприємства

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні риси підприємства, відповідно до альтернативних варіантів трактування їх сутності.
2. Основні причини створення підприємства.
3. Підприємство та підприємництво: ключові відмінності.
4. Що є першочерговим - мета діяльності підприємства, чи мета управління підприємством?
5. Надайте характеристику загальних функцій управління підприємством.
6. Чи можливим є поділ задач менеджменту підприємства на першочергові та другорядні? Чому?
7. Охарактеризуйте основні підрозділи, які реалізують окремі функції управління підприємством.
8. Значення місії для функціонування менеджменту підприємства.
9. Основні вимоги до формування місії підприємства.
10. Формування та формулювання місії підприємства.
11. Різниця у цілях та меті діяльності підприємства.
12. Основні класифікаційні ознаки визначення цілей підприємства.
13. Технологія SMART при постановці цілей підприємства.
14. Зовнішнє середовище підприємства та необхідність його аналізу для системи менеджменту.
15. Характеристика чинників, які формують зовнішнє середовище діяльності підприємства.
16. Методологія оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства.
17. Внутрішнє середовище підприємства та необхідність його аналізу для системи менеджменту.

18. Складові внутрішнього середовища діяльності підприємства.
19. Взаємозв'язок внутрішніх змінних підприємства та їх характеристика.
20. Взаємний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства та механізм його прояву.
21. Функції менеджменту підприємства та їх різновиди.
22. Функція планування та види планів підприємства.
23. Функція «організація» та види управління на підприємстві.
24. Функція «мотивація» та її характеристика.
25. Функція «координація» та характеристика основних координаційних механізмів.
26. Процес управління на підприємстві та його складові.
27. Характер змісту процесу управління.
28. Типи процесу управління на підприємстві та їх характерні риси.
29. Технологія процесу управління сучасного підприємства.
30. Сутність кризи, основні причини та ознаки кризового стану на підприємстві.
31. Типологія криз.
32. Антикризове управління та його елементи.
33. Стадії та етапи менеджменту кризових ситуацій.
34. Підходи до антикризового управління підприємством.
35. Сутність наукової організації праці на підприємстві та її задачі.
36. Основні напрямки наукової організації управлінської праці на підприємстві.
37. Види стимулів трудової діяльності на підприємстві та їх застосування.
38. Культура управління на підприємстві та її елементи.
39. Діловий та службовий етикет як складова культури управління на підприємстві.
40. Етичні принципи ділового спілкування.

Тести

1. Ознаки, характерні для підприємства включають

- A. є юридичною особою, має власне майно
- B. має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку та інші необхідні реквізити
- C. має власні органи управління і власний трудовий колектив
- D. все вищеперераховане

2. Підприємство може здійснювати свою діяльність тільки

- A. після державної реєстрації
- B. після визначення цілей і видів його діяльності
- C. після затвердження статуту підприємства членами його трудового колективу
- D. після схвалення основних положень статуту власником майна

3. Місія підприємства - це

- A. глобальна мета діяльності підприємства на ринку

- В. генеральна мета підприємства, що визначає його призначення
- С. довгостроковий орієнтир підприємства
- Д. напрямок діяльності підприємства

4. Ціль, спрямована на підвищення якості товару відноситься до

- А. економічної мети
- В. маркетингової мети
- С. науково-технічної мети
- Д. виробничої мети

5. Конкретний кінцевий стан або бажаний результат, на досягнення якого спрямована діяльність підприємства - це

- А. результати діяльності
- В. цілі управління
- С. задачі управління
- Д. ефективність діяльності

6. Вимоги, що пред'являються до цілей

- А. конкретність, реальність, гнучкість, ієрархія, кількісна вимірність
- В. співвідпорядкованість, здатність до розгортання, сумісність
- С. здатність до пізнання людьми, перевірки, гнучкість, конкретність, орієнтованість у часі
- Д. конкретність, чіткість і ясність для виконавців, реальність, досяжність, гнучкість, кількісна вимірність, орієнтованість у часі

7. Основними характеристиками зовнішнього середовища підприємства є

- А. статичність, невизначеність, нестабільність
- В. складність, рухливість, невизначеність
- С. складність, динамічність, керованість
- Д. рухливість, простота, нестабільність

8. Аналіз зовнішнього середовища підприємства завершується

- А. побудовою профілю зовнішнього середовища підприємства.
- В. оцінкою ступеня і напрямку впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.
- С. виявлення можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища для підприємства.
- Д. усе перераховане вище

9. Фактори зовнішнього середовища підприємства включають

- А. управління
- В. кадри
- С. маркетинг
- Д. конкуренцію

10. Фактори зовнішнього середовища підприємства не включають

- А. економічні
- В. політичні
- С. правові
- Д. соціальні
- Е. кадрові

11. До основних елементів внутрішнього середовища підприємства відносяться

А. ціль управління, економічний потенціал, стан матеріально технічної бази і технології, організація управління, товари і послуги підприємства, організаційна культура й імідж

В. мета і задачі управління, ресурси, структура, культура управління

С. місія і ціль управління підприємством, економічний потенціал, безпосереднє оточення підприємства, організація управління, персонал, організаційна культура й імідж

Д. цілі, задачі, структура, технології, люди

12. До якого з елементів внутрішнього середовища відноситься ціноутворення

А. маркетинг

В. дослідження і розробки

С. технологія

Д. фінанси

13. З якою метою проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства

А. для виявлення можливостей і загроз для підприємства

В. для виявлення сильних і слабких сторін підприємства

С. для виявлення конкурентних переваг підприємства

Д. для виявлення позиції підприємства на ринку

14. Зміст процесу управління визначається

А. типом суб'єкта управління

В. функціями органів управління

С. методами управління

Д. цілями управління

15. Процес управління на підприємстві характеризує

А. статику управління

В. динаміку управління

С. тактику управління

Д. мету управління

16. Первинний елемент процесу управління, що має цільову й організаційну завершеність – це

А. операція

В. елемент

С. процедура

Д. процес

17. Менеджмент кризових ситуацій складається з етапів

А. 3-х

В. 2-х

С. 5-ти

Д. 4-х

18. Захисна тактика в процесі антикризового управління на підприємстві передбачає

- A. скорочення всіх видів витрат
- B. впровадження нових технологій, пошук нових ринків збуту
- C. звільнення всього персоналу, розпродаж майна, закриття підрозділів
- D. зміну керівництва підприємства

19. Предметом управлінської праці є

- A. управлінське рішення
- B. комп'ютерна техніка та соціальні мережі
- C. інформація
- D. техніка та технології, які застосовуються для виготовлення основної

продукції (надання основних послуг)

20. Даний вид стимулювання праці пов'язаний зі значенням оплати праці як джерела повсякденного існування

- A. перспективне стимулювання
- B. актуальне стимулювання
- C. жорстке стимулювання
- D. ліберальне стимулювання

21. Даний вид стимулювання праці ґрунтується в основному на залученні людини до витрачання зусиль

- A. жорстке стимулювання
- B. ліберальне стимулювання
- C. актуальне стимулювання
- D. перспективне стимулювання

22. До даного елементу культури управління відноситься культура телефонних переговорів, прийому відвідувачів, проведення нарад і засідань

- A. культура працівників управління
- B. культура процесу управління
- C. культура умов праці
- D. культура діловодства

23. Етика менеджера представляє собою

- A. сукупність релігійних настанов, прийнятих у суспільстві
- B. сукупність законів та принципів, які регулюють суспільні відносини
- C. сукупність норм та правил поведінки, які прийнято в діловому середовищі

- D. сукупність ритуалів та принципів, які лежать в основі особових відносин

24. Сукупність правил, які передаються із покоління в покоління в середині деякої культури, це

- A. мораль
- B. моральність
- C. етикет
- D. право

25. Кодекси поведінки, які забезпечують моральний характер відносин між людьми, які впливають з їхньої професійної діяльності, характеризують

- A. ділова етика
- B. діловий протокол
- C. діловий етикет

D. моральність

Ситуації для обговорення, задачі

Завдання 2.1. Заповніть трафарет місії для:

- будь-якого виробничого підприємства;
- будь-якого невиробничого підприємства міста.

Місія _____	полягає у забезпеченні економічного зростання
(назва підприємства)	
та вирішення _____	шляхом виробництва та
(формулювання конкретних соціально-економічних проблем)	
реалізації _____	, що задовольняють
(назва основних продуктів)	
такі вимоги _____	, що дозволить
(стандарти, якість, конкурентоспроможність)	
акціонерам _____	, партнерам _____
(цілі)	(цілі)
колективу підприємства _____	.
(цілі)	

Завдання 2.2. Згідно попередньо наведеним видам місії підприємств сформулюйте:

- їх філософію існування;
- їх бачення себе у економічному просторі.

Завдання 2.3. Визначити перелік факторів, які є визначальними при виборі макро- і мікромісцеположення:

- металургійного комбінату;
- атомної електростанції;
- консервного заводу (овочі);
- аеропорту;
- кав'ярні.

У кожному випадку встановити відносний рейтинг відібраних факторів.

Завдання 2.4. Заповнити нижчеподану матрицю (табл. 1) та на основі функції суб'єктивної корисності обрати доцільний варіант територіального розміщення ресторану швидкої їжі в Дніпропетровській області.

Таблиця 1 - Матриця вибору місцезнаходження ресторану швидкої їжі

Основні фактори розміщення	Коефіцієнт вагомості	Дніпро		Кривий Ріг		П'ятихатки	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
Загальна оцінка	x	x		x		x	
Місце	x	x		x		x	

Завдання 2.5. Оцініть та проаналізуйте на підставі даних про організаційно-технічний рівень виробництва ефективність виробничої складової стратегічного потенціалу підприємства. Зазначте її сильні та слабкі сторони, а також надайте рекомендації щодо її покращення. Вихідні дані наведено у табл. 2.

Таблиця 2. - Вихідні дані для оцінювання виробничої стратегії підприємства

Фактор	Вагомість фактору	Значення фактору			
		Норматив	Факт рік 1	Факт рік 2	Факт рік 3
Рівень механізації виробництва	0,3	0,75	0,4	0,63	0,72
Рівень прогресивності технології	0,15	0,8	0,45	0,75	0,75
Середній вік технологічних процесів, роки	0,13	3,0	4,0	2,1	2,9
Середній вік технологічного оснащення, роки	0,1	4,0	5,2	3,0	3,8
Фондоозброєність праці, млн.. грн./чол..	0,12	25,0	17,0	21,5	22,0
Коефіцієнт змінності роботи технологічного устаткування	0,1	2,20	1,80	2,30	2,35
Коефіцієнт пропорційності процесів за потужністю	0,07	0,95	0,83	0,92	0,94
Коефіцієнт ритмічності	0,03	0,90	0,63	0,75	0,83

Завдання 2.6. Наведіть характеристику основних підрозділів підприємства, які зайняті виконанням ключових функцій менеджменту підприємства: планування, організація, мотивація та контроль.

Завдання 2.7. Поясніть на прикладі, які діють на робітників різного рівня засоби – мотиватори та засоби-демотиватори. Які з них є найбільш дієвими на вашу думку.

Завдання 2.8. Розробіть план заходів з організації контрольних операцій в рамках виконання:

- плану виробництва на підприємстві;
- плану реалізації на підприємстві.

Завдання 2.9. Надайте відповідь «так» чи «ні» відносно запропонованих тверджень:

1. В основі світського та ділового етикету лежить єдиний принцип - принцип взаємної поваги та взаємної ввічливості.
2. Світський та діловий етикет мають різні кінцеві цілі.
3. Для світського етикету звання та посада є абсолютними цінностями.
4. Для ділового етикету звання та посада є абсолютними цінностями.
6. Норми та принципи ділового етикету усталені і не змінюються.
7. Дотримання хороших манер не дає людині можливості поводитися у природній манері.
8. Подібна форма представлення є правильною: "Пане Начальнику, дозвольте представити вам клієнта нашої фірми, пана Василенко".
9. Слід уникати безособових формул "Шановний пане/Шановна пані" для привітання.

10. При зустрічі чоловіка та жінки у діловій ситуації чоловік повинен завжди проявляти ініціативу і першим протягувати руку для вітання або представлення.

11. Особа, яка знає, як саме має відбуватися професійне рукостискання, потискає руку нового знайомця, аж поки процес представлення не закінчується.

12. Коли ви знайомитеся з новою людиною, ви завжди повинні встати (якщо сидите) і простягнути свою руку.

Завдання 2.10. Напишіть 10 характеристик сучасного лінійного менеджера за такою схемою:

1. Вік, стать.
2. Зовнішній вигляд.
3. Сімейний стан.
4. Набір професійних якостей які виражені.
5. Набір особистих якостей, які виражаються.
6. Набір професійних якостей які подавляються.
7. Основні ділові цінності.
8. Основні особисті цінності.
9. Ставлення до лінійного персоналу.
10. Кар'єрні наміри.

Терміни і визначення

Підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку".

Мета діяльності підприємства - максимізація прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту, визначеного власником (власниками)/

Мета управління підприємством - забезпечення розвитку підприємства, поліпшення його конкурентної позиції на ринку і збільшення його ринкової вартості.

Місія підприємства - це причина існування компанії, яка визначає, який вплив компанія хоче надавати на світ.

Цілі підприємства – сформульовані у процесі стратегічного планування конкретні кінцеві результати, яких підприємство прагне досягти через певний проміжок часу.

Мета підприємства є більш широким поняттям; досягнення мети передбачає виконання декількох цілей.

Зовнішнє середовище підприємства - це середовище некерованого (відносно системи менеджменту підприємства) впливу, яке виступає джерелом можливостей та загроз для існування та розвитку підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства - це середовище керованого впливу (відносно системи менеджменту підприємства), яке є джерелом формування, нарощування та реалізації потенціалу. Це ситуаційні фактори усередині організації.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства - це дослідження стану керованих відносно системи менеджменту підприємства чинників, внутрішніх змінних його діяльності, яке має на меті встановлення сильних сторін діяльності та внутрішніх слабкостей підприємства у конкретний момент часу.

Функції управління - це види трудової діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт управління.

Загальні функції менеджменту- функції типові для будь-якого управлінського процесу, форми бізнесу та сфери діяльності.

Окремі функції менеджменту- функції, притаманні певній діяльності в рамках загального менеджменту підприємства.

Функція планування - чітке визначення цілей діяльності організації й конкретних дій працівників організації на шляху їх досягнення.

Функція «організація» - встановленні постійних та тимчасових взаємовідносин між підрозділами підприємства, визначенні порядку та умов його діяльності.

Функція «мотивація» - процес спонукання учасників виробничого, організаційно-управлінського, фінансово-економічного та інших процесів до ефективної діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства в цілому.

Функція «координація» - вид діяльності щодо узгодження й упорядкування зусиль, об'єднаних загальною метою і спільною діяльністю людей у виробничо-господарських організаціях, учасників виконання того або іншого завдання.

План - це складна соціально-економічна модель майбутнього становища підприємства.

Стадія – це часовий інтервал, що відрізняється від попереднього (і наступного) змістом управлінської діяльності, необхідної для реалізації функцій управління.

Етап – це сукупність управлінських робіт, що відрізняються якісною визначеністю і однорідністю, і що відображають послідовну закономірність їх здійснення.

Процес управління – загальний обсяг безперервних взаємозв'язаних дій або функцій менеджменту в рамках підприємства.

Технологія процесу управління система інформаційних, логічних, обчислювальних операцій і процедур, що виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями в певній послідовності і поєднанні.

Наукова організація праці передбачає систематичне впровадження досягнень науки і передового досвіду та дозволяє найкращим чином поєднувати техніку і людей в єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці

Культура управління характеризується сукупністю досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використання техніки управління, а також додержанням вимог, які висуваються до системи управління і її працівників, які зумовлені нормами і принципами суспільної моралі, етики і права

Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем; це встановлений порядок і норми взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами

Діловий протокол – правила, що регламентують порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Список літератури

1. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), – 2003. – №18-22 . URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 15.04.2022).
2. *Нестеренко В.Ю., Токар І.І. Конспект лекцій з дисципліни Економіка і організація виробництва ... Харків: ХНАДУ, 2012. 58 с.*
3. Стратегічний менеджмент: Підручник / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоloodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд: Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
5. Місія, візія, цінності - короткі визначення. URL : <https://business.diia.gov.ua/en/handbook/marketing/misia-vizia-cinnosti-korotki-viznacenna> (дата звернення 15.04.2022).
6. Полонська Л.А., Фоломкіна І.С. Менеджмент торговельного підприємства. Донецьк: ДонДУЕТ, 2010. 143 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. SMART Goals. How to Make Your Goals Achievable. By the Mind Tools Content Team. URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm> (дата звернення 15.04.2022).
9. Приймак Н.С. Середовище діяльності підприємства як джерело стратегічних змін. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6 (18). С. 160-165.
10. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
11. Астахова Н. І., Москвітін Р. В. Менеджмент: підручник для прикладного бакалаврату / під заг. ред. Н. І. Астахової, Р. В. Москвітін. Москва: Юрайт; ІД Юрайт, 2014. 422 с
12. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., В.І. Щелкунов, С.М. Подреза . Антикризовий менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с
13. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев: Эльга, Ника Центр, 2006. 672 с.
14. Нестеренко В.Ю., Токар. І.І. Економіка виробництва: конспект лекцій. Харків, 2012. 154 с.

15. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
16. Сутність, принципи та напрямки наукової організації праці. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/410611/mod_resource/content/1/Тема%2011.pdf
17. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Знання, 2004. 535 с.
18. Скібіцька Л.І. *Організація праці* менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
19. Етика ділових відносин : навчальний посібник / [Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін.]. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
20. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник. К. : Знання, 2011. 445 с.
21. Менеджмент підприємства: методичні рекомендації з вивчення дисципліни [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. маркетингу та менеджменту; Н.С. Приймак, Н.С. Іванова, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2021. 61 с.

РОЗДІЛ 3 КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Основні теми

- 3.1. Сутність та роль комунікативного менеджменту
- 3.2. Комунікативний менеджмент як процес
- 3.3. Визначення ефективності в комунікативному менеджменті
- 3.4. Моделі і види комунікацій
- 3.5. Основи управління комунікаціями в організації
- 3.6. Сучасні напрями комунікацій в організації
- 3.7. Основи управління комунікативними процесами
- 3.8. Комунікативний менеджмент у сфері публічного управління
- 3.9. Використання Інтернет-технологій в комунікативному менеджменті
- 3.10. Інформаційний консалтинг як від інформаційної діяльності, його призначення
- 3.11. Особливості комунікативного менеджменту в кризових і конфліктних ситуаціях

3.1. Сутність та роль комунікативного менеджменту

Таблиця 3.1 – Найбільш вживані визначення дефініції «комунікація»

Автор	Визначення
Грушевицька Т.Г.	Комунікація - це обмін інформацією між індивідами через посередництво загальної системи символів.[1]
Венедиктова Т.Д.	Комунікація - це процеси людської взаємодії, при яких індивідууми - в особистому спілкуванні, в групах, в організаціях, в суспільстві - створюють і інтерпретують повідомлення з метою пристосування до навколишнього світу і один до одного. [2]
Бебик В.М.	Комунікація – це спілкування та передача інформації, засіб формування світогляду і громадської думки широких мас, пропаганда, реклама та агітація.[3]
Мельник А.О.	Комунікація – це змістовний аспект соціальної взаємодії, акт або процес взаємодії між двома чи більше соціальними об'єктами шляхом безпосередньо-го спілкування й обміну інформацією з використанням відповідних заходів.[4]
Ромат Є.В.	Комунікація – це соціально зумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування за допомогою різних каналів та різних комунікативних засобів.[5]

Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну

Таблиця 3.2 – Найбільш вживані визначення дефініції «інформація»

Автор	Визначення
Цивільний кодекс України	Інформація – це відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.[6]
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Інформація – це відомості в будь-якій формі й вигляді та збережені на будь-яких носіях (у тому числі листування, книги, помітки, ілюстрації (карти, діаграми, органіграми, малюнки, схеми тощо), фотографії, голограми, кіно-, відео-, мікрофільми, звукові записи, бази даних комп'ютерних систем або повне чи часткове відтворення їх елементів), пояснення осіб та будь-які інші публічно оголошені чи документовані відомості.[7]
Закон України «Про інформацію»	Інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді. [8]
Ожегов С.І.	Інформація – це відомості про навколишній світ і процеси, що в ньому відбуваються; це повідомлення про стан справ, про стан чого-небудь[9]
Кохановська О.В.	Інформація – це нематеріальне немайнове благо особливого роду, яке нерозривно пов'язане з життям, з його виникненням і закінченням, яке проявляється як особисте немайнове благо, як результат впливу на людину та інших суб'єктів та об'єктів права, як результат інтелектуальної творчої діяльності і як документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, які мали або мають місце у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.[10]

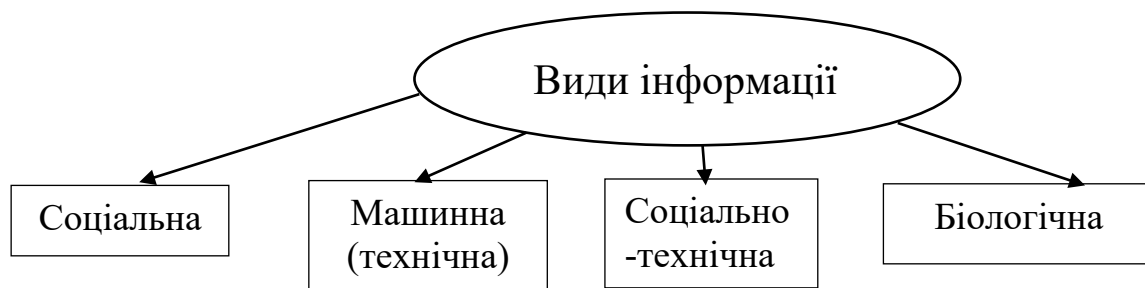


Рисунок 3.1 – Види інформації у широкому розумінні

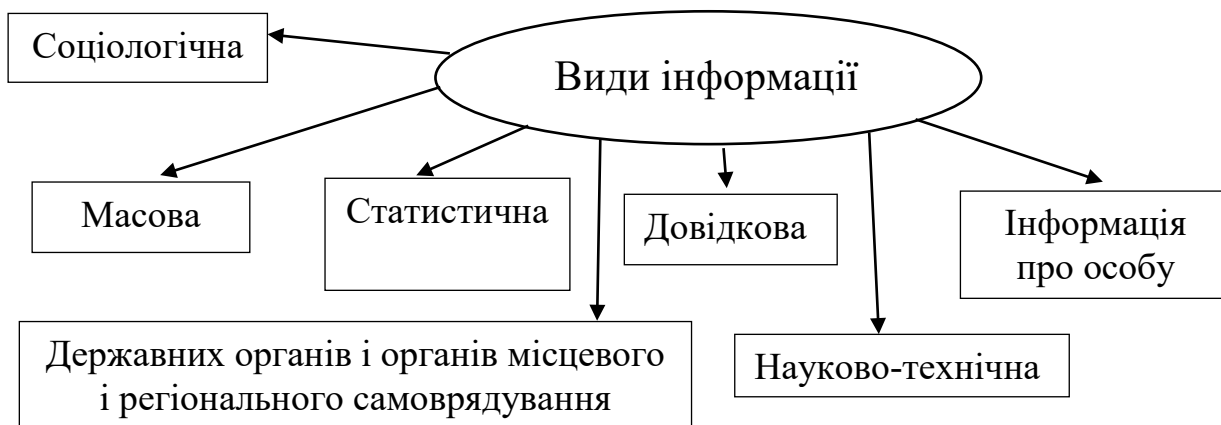


Рисунок 3.2 – Види інформації згідно законодавства України

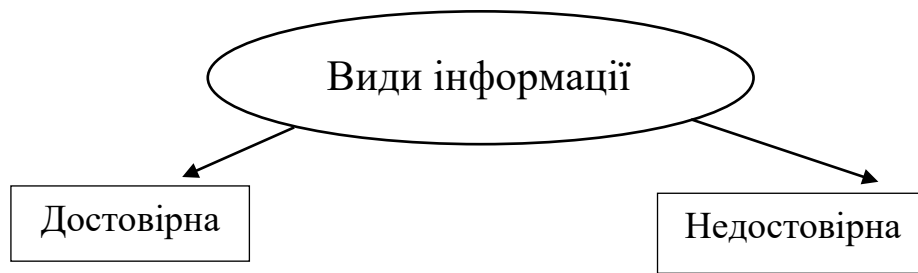


Рисунок 3.3 – Види інформації за критерієм достовірності

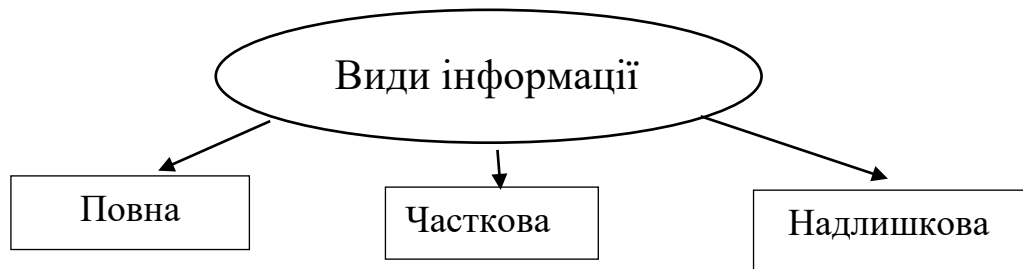


Рисунок 3.4 – Види інформації за критерієм повноти охоплення явища

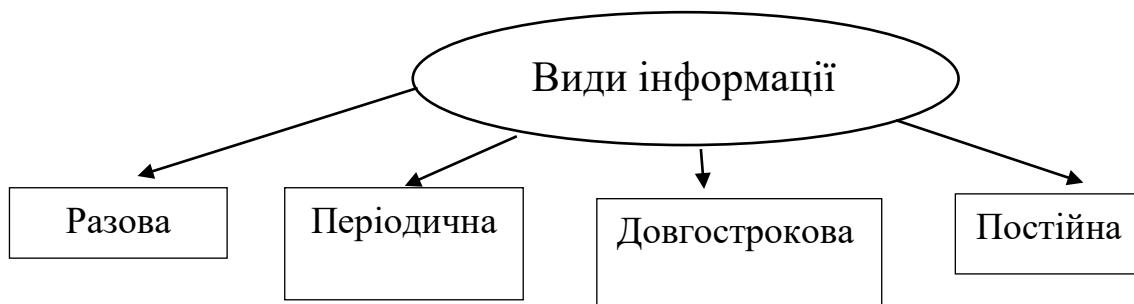


Рисунок 3.5 – Види інформації за періодом дії

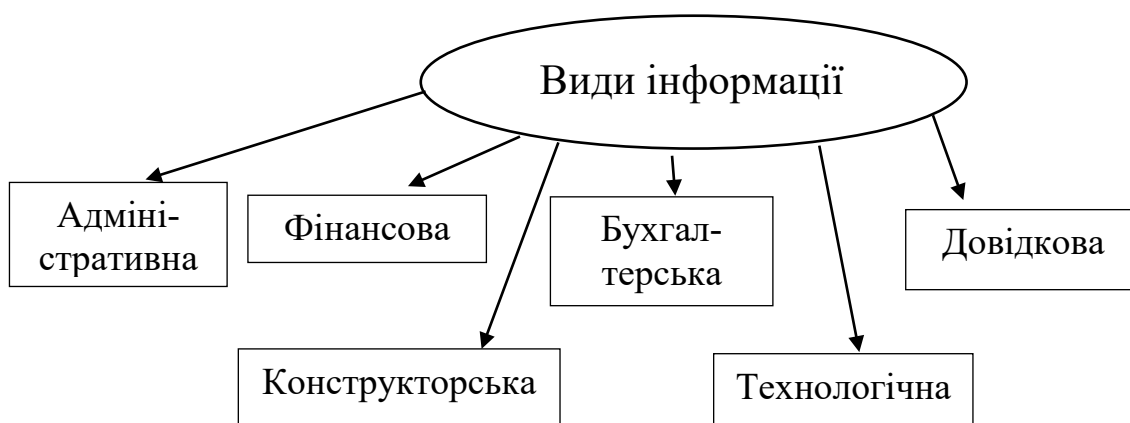


Рисунок 3.6 – Види інформації за змістом

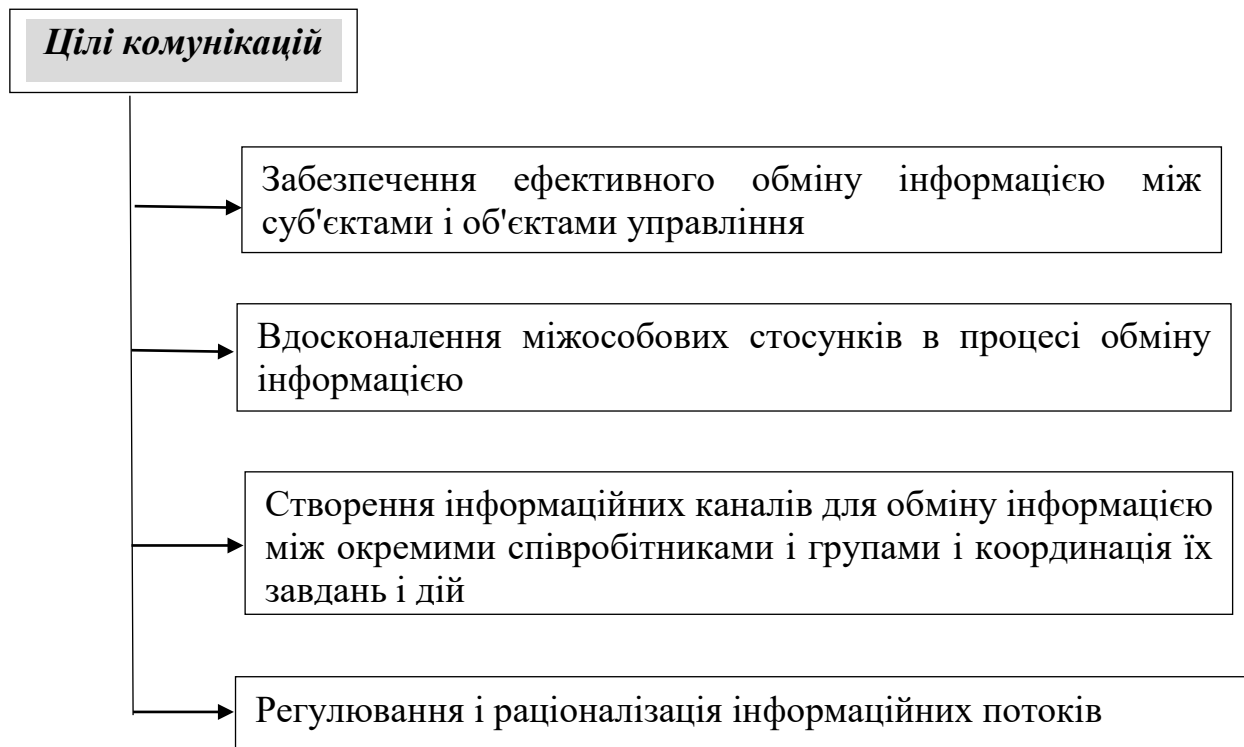


Рисунок 3.7 – Цілі комунікацій

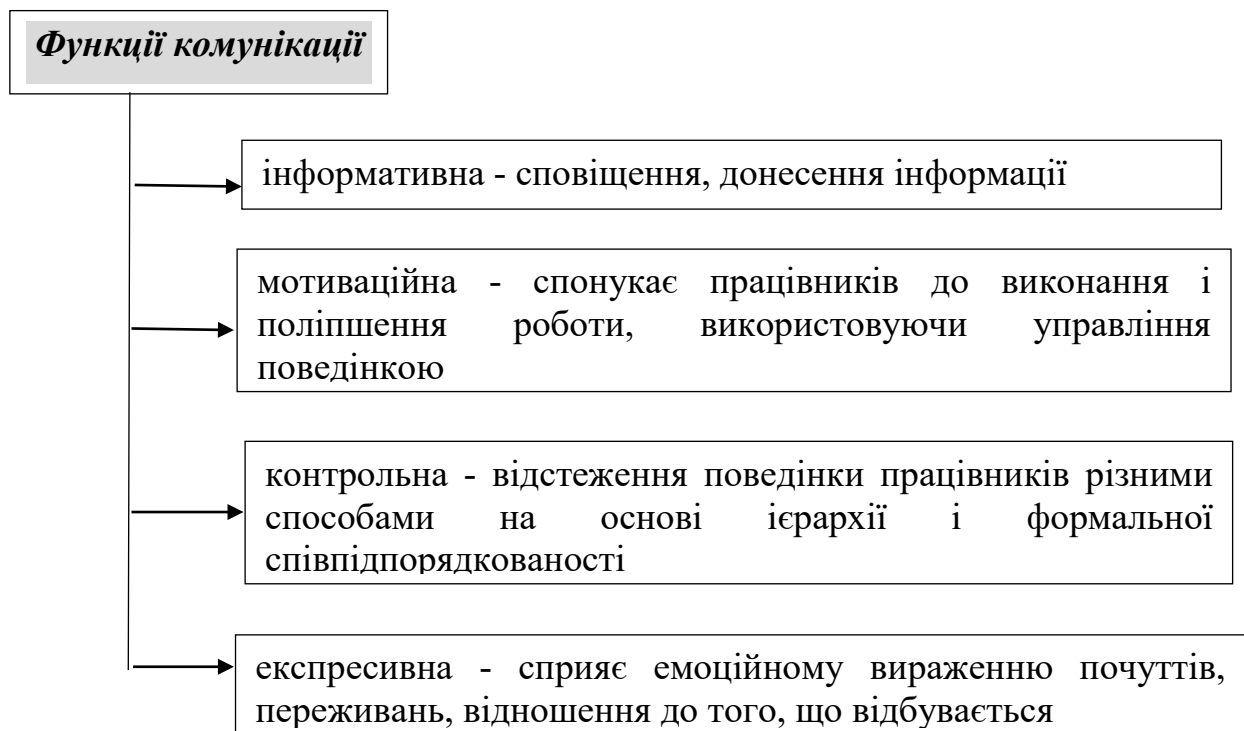


Рисунок 3.8 – Функції комунікацій

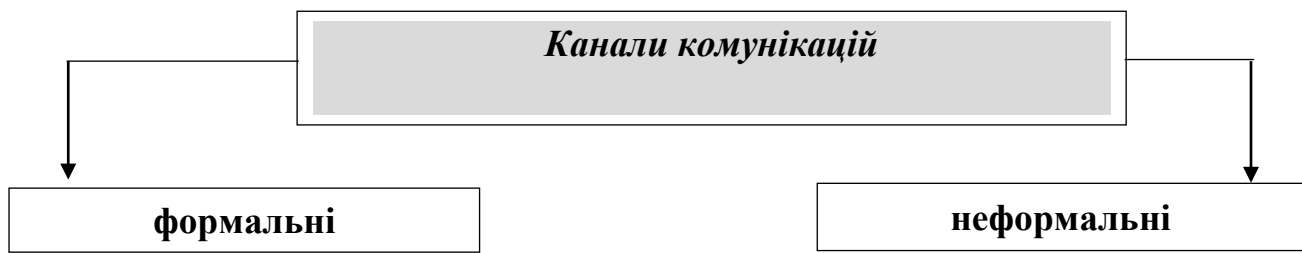


Рисунок 3.9 – Канали комунікацій

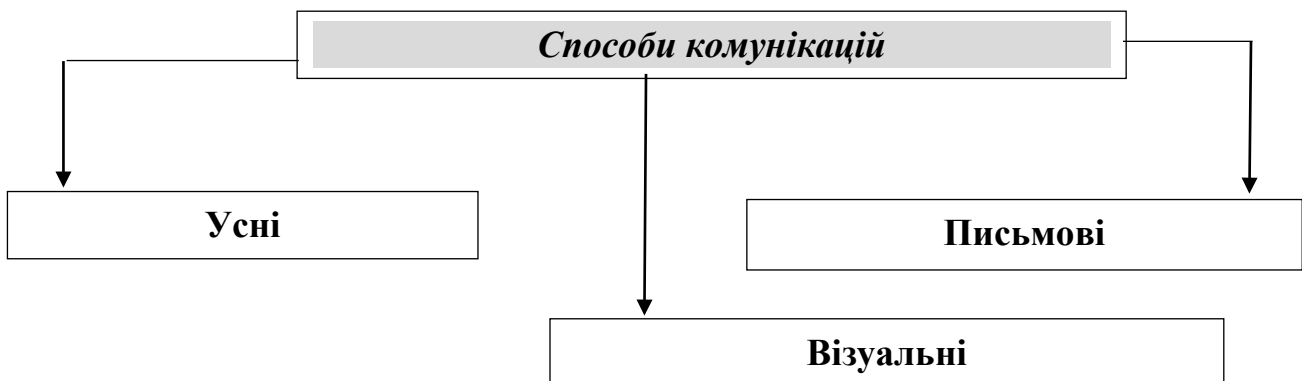


Рисунок 3.10 – Способи комунікацій

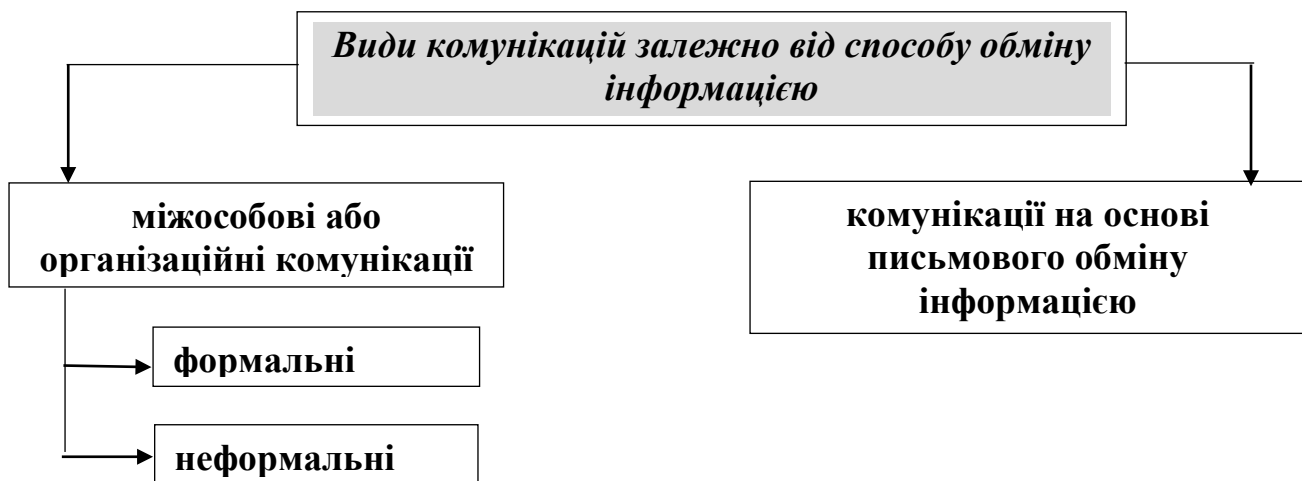


Рисунок 3.11 – Види комунікацій

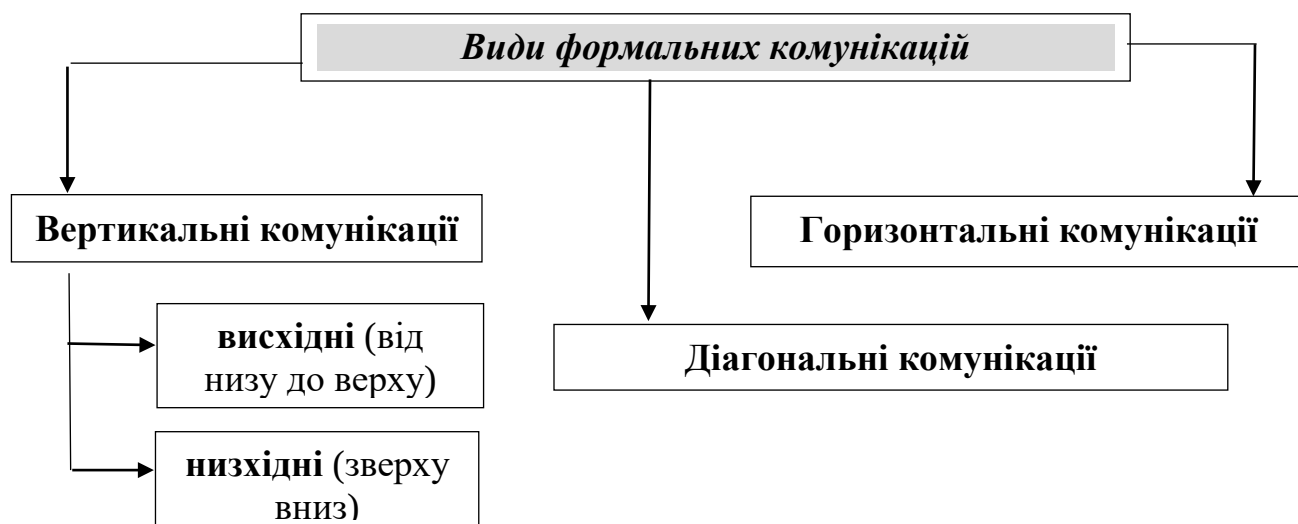


Рисунок 3.12 – Види формальних комунікацій

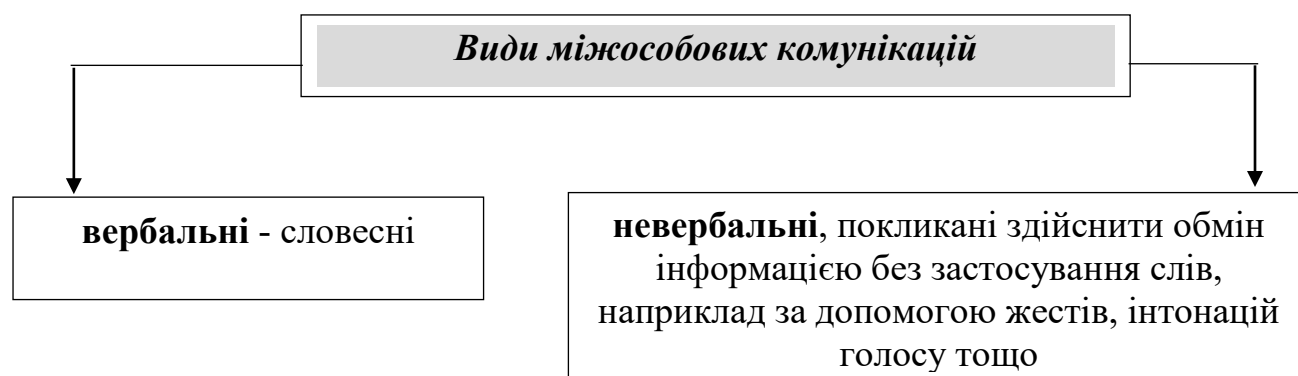


Рисунок 3.13 – Види міжособових комунікацій

Таблиця 3.3 – Найбільш вживані визначення дефініції «комунікативний менеджмент»

Автор	Визначення
Гарматюк О.	Комунікативний менеджмент - цілеспрямована діяльність щодо забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів у просторі і часі, системоутворюючий (по відношенню до об'єкта і предмета) механізм комунікаційного функціонування соціальних структур [10]
discovered	Комунікативний менеджмент - система управління, яка за допомогою інтегрованої комунікації сприяє досягненню максимальної ефективності в усіх напрямках ринково-орієнтованого розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища
Сафіна О.О.	Комунікативний менеджмент - самостійний вид спеціального менеджменту, здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем[13]
Шатун В.	Комунікативний менеджмент - професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем[12]
Орел В.М., Краля В.Г.	Комунікаційний менеджмент в організації виступає як модель через яку здійснюються зв'язки внутрішнього та зовнішнього середовища. [14]

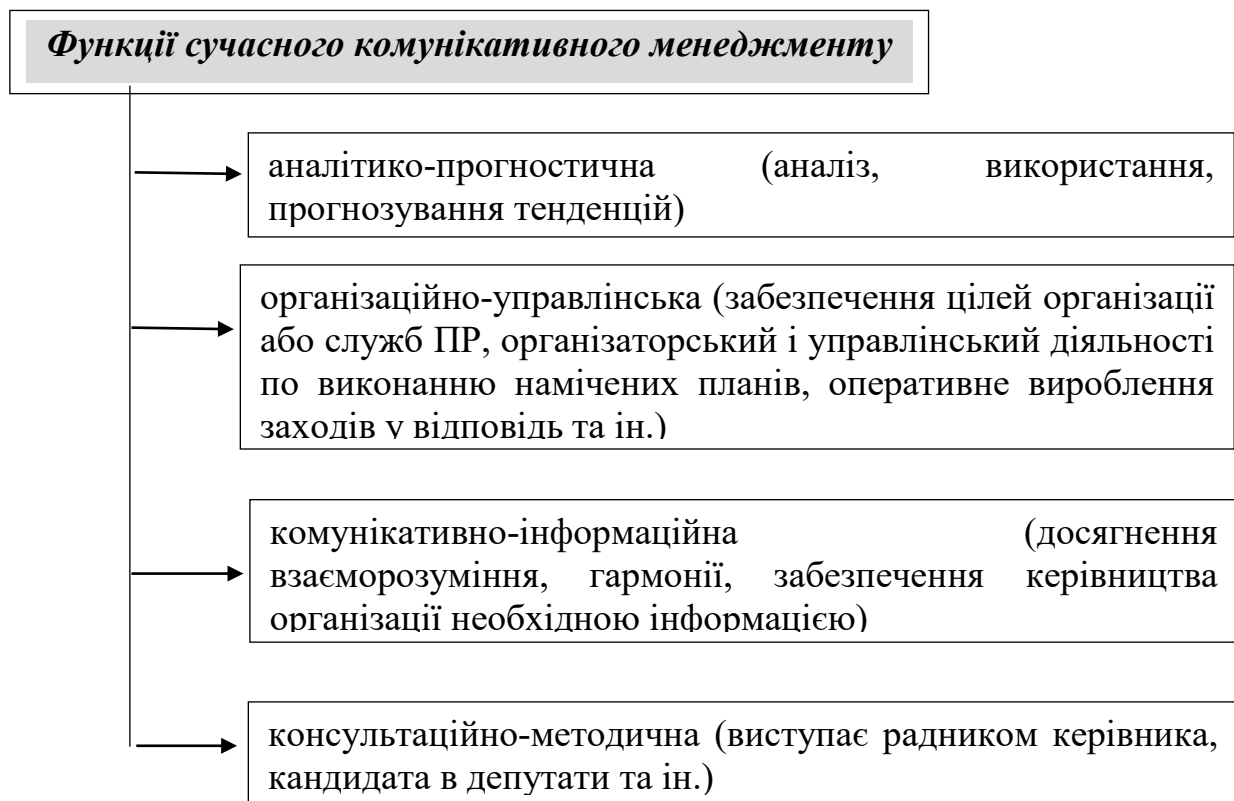


Рисунок 3.14 – Функції сучасного комунікативного менеджменту

Таблиця 3.4 – Основні завдання сучасного комунікативного менеджменту

№ з/п	Завдання
1	формування корпоративної спільності колективу і створення відповідної мотивації співробітників
2	підтримка і розвиток корпоративної культури — корпоративних цінностей і норм поведінки
3	інформаційна підтримка управлінських рішень
4	комунікаційне управління змінами (реструктуризація компанії, скорочення, освоєння нових технологій, злиття бізнесу), скорочення протидії змінам, що вносяться
5	виявлення комунікаційних і управлінських проблем компанії, сприяння попередженню конфліктів в колективі

Таблиця 3.5 – Класифікація методів комунікативного менеджменту

Класифікаційні ознаки	Сутність
<i>За напрямом «пливу на керований об'єкт»</i>	- методи прямого впливу (безпосередньо впливають на керовану систему; накази, розпорядження, інструкції, положення тощо); - методи непрямого впливу (створюють умови для впливу на керовану систему комунікаційного менеджменту: підбір команди за різними ознаками, формування технологічного клімату тощо).
<i>За способом врахування інтересів працівників сфери комунікацій</i>	- матеріальні методи впливу; - моральні методи впливу (спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули); - методи впливу влади (націлені на впорядкування функцій і обов'язків працівників, регламентацію та нормування їх діяльності: штатні розписи, договори, накази, догани, тощо).
<i>За формою впливу</i>	- кількісні (кошториси, калькуляції, ціни, бюджет, матеріальні стимули); - якісні (вказівки, інструкції, моральні стимули тощо).
<i>За характером впливу</i>	- економічні (зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне 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; - технологічні (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, технологічні схеми інформаційних мереж тощо); - соціально-психологічні (сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають в трудових колективах). До соціально-психологічних методів комунікаційного менеджменту належать соціальні плани, моральні стимули і методи формування колективів і соціально-психологічного клімату в них; - адміністративні.

Таблиця 3.6 – Підходи до реалізації комунікативного менеджменту

Підхід	Сутність підходу
<i>З точки зору процесів управління комунікаційним менеджментом</i>	Доцільно виокремити процеси розробки, впровадження та управління системою комунікацій підприємства, інформаційними підсистемами, підсистемами електронного документообігу тощо.
<i>З точки зору об'єктів управління комунікаційного менеджменту</i>	Загально систему комунікацій підприємства зручно поділити на окремі підсистеми за різними об'єктами (підсистема приймання та передачі даних, підсистема зберігання даних, підсистема управління структурним підрозділом, що забезпечує функціонування системи комунікацій підприємства тощо). Такий поділ забезпечить більш якісне та вчасне управління ними.
<i>З точки зору елементів комунікаційного менеджменту</i>	До таких елементів можна віднести працю працівників системи комунікацій, знаряддя праці, інформацію, технологію тощо та покращити управління кожним елементом

3.2. Комуникативний менеджмент як процес

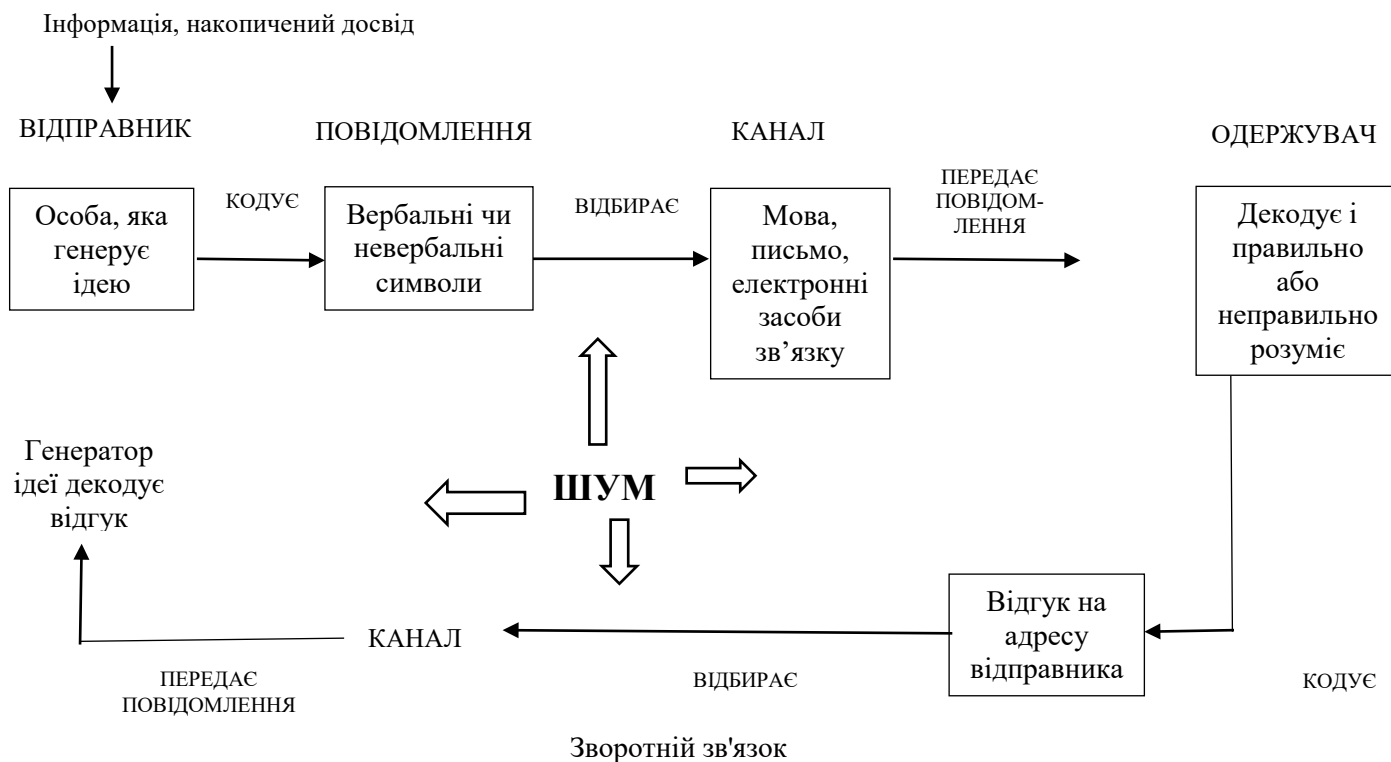


Рисунок 3.15 – Схема комунікативного процесу [15]

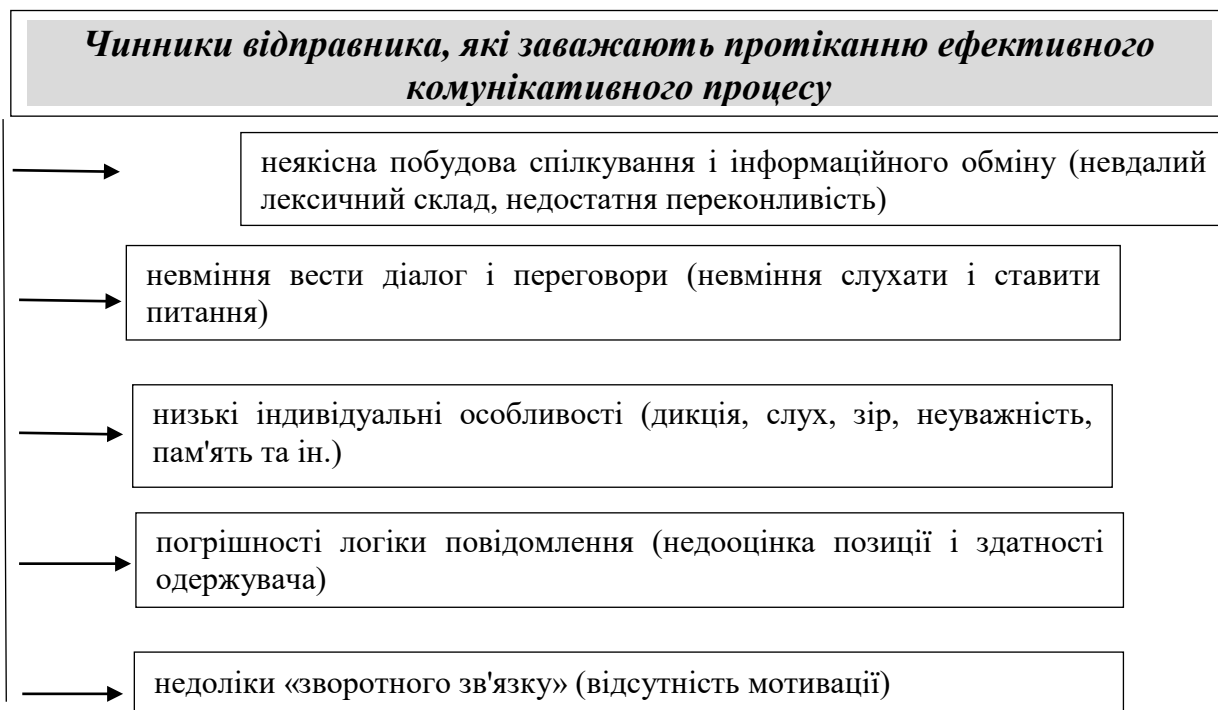


Рисунок 3.16 – Чинники відправника, які заважають протіканню ефективного комунікативного процесу

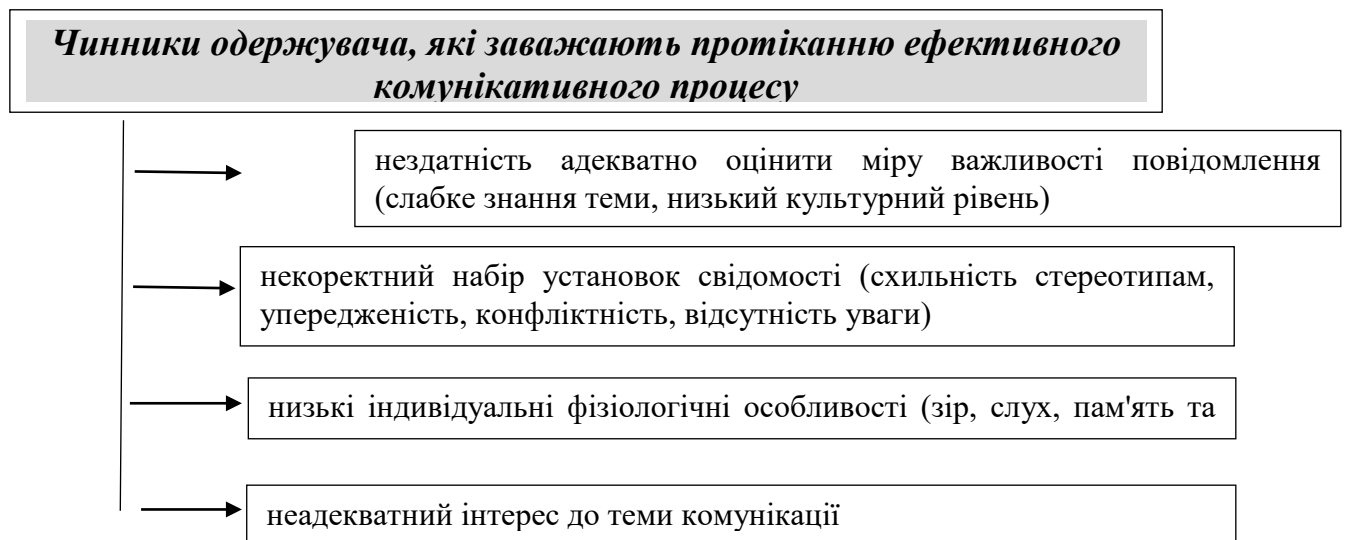


Рисунок 3.17 – Чинники одержувача, які заважають протіканню ефективного комунікативного процесу

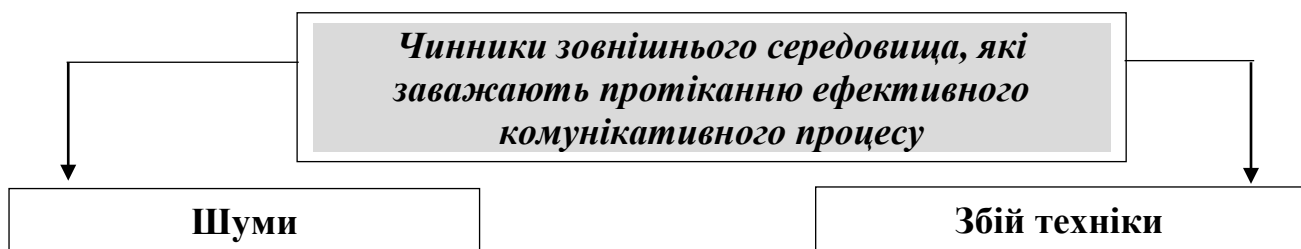


Рисунок 3.18 – Чинники зовнішнього середовища, які заважають протіканню ефективного комунікативного процесу

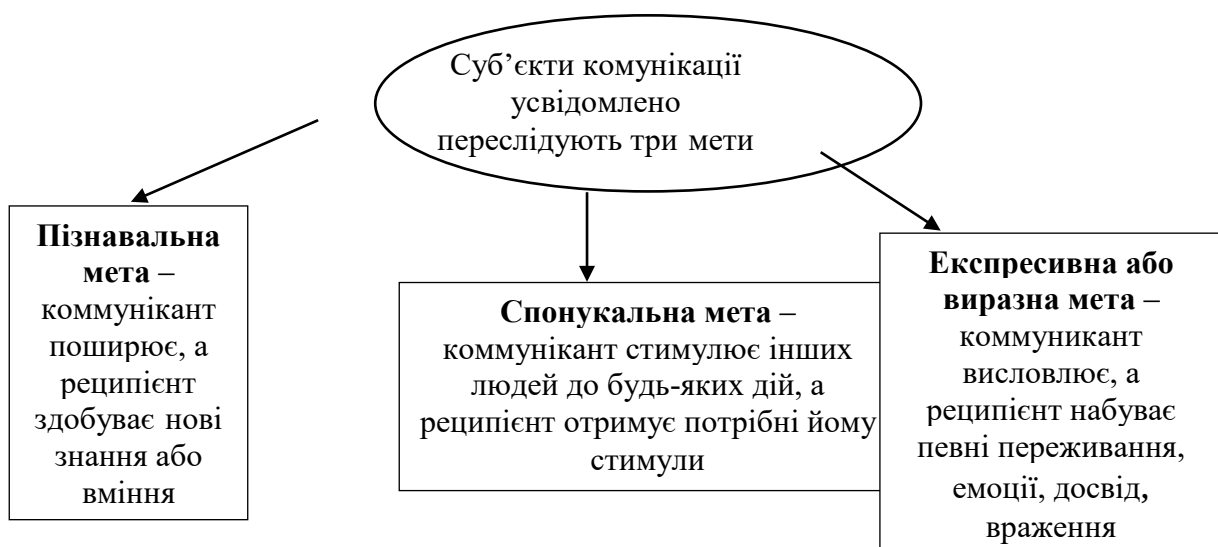


Рисунок 3.19 – Види мети, які переслідують суб'єкти комунікації

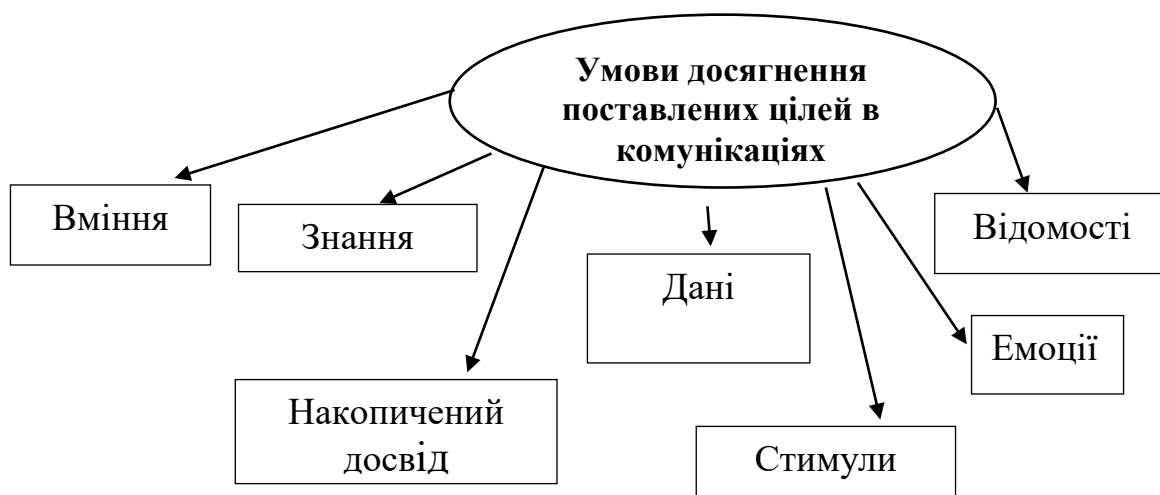


Рисунок 3.20 – Умови досягнення поставлених цілей в комунікаціях

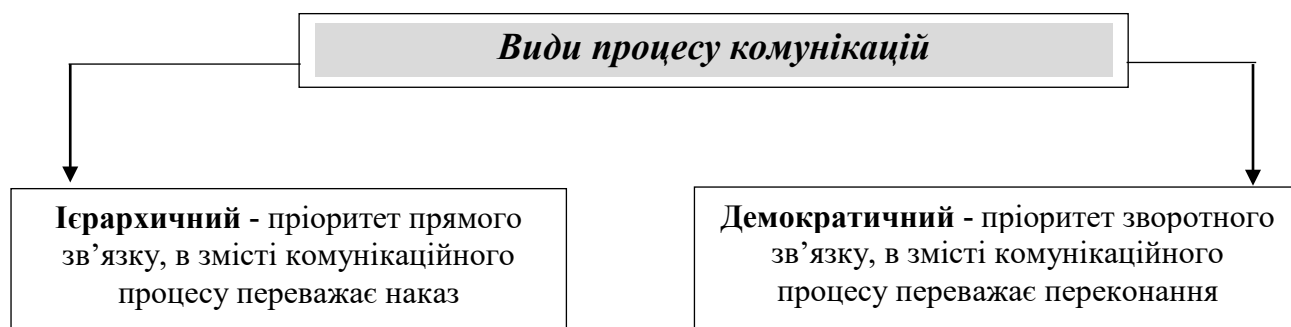


Рисунок 3.21 – Види процесу комунікацій

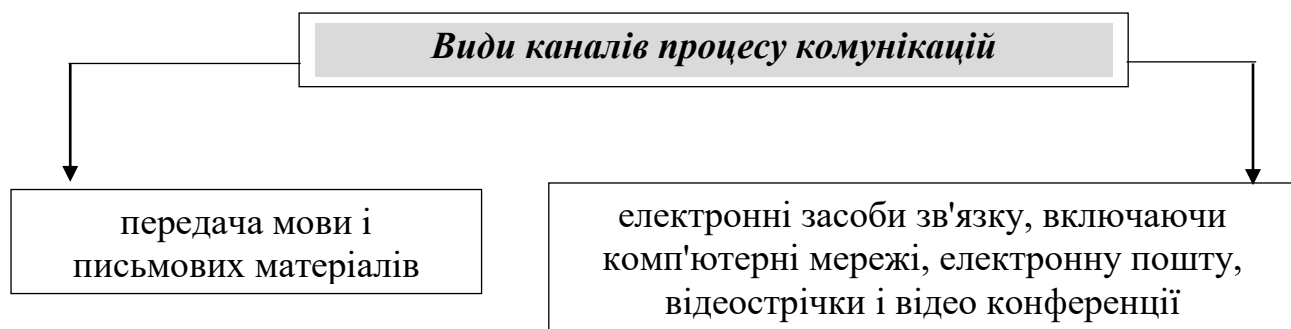


Рисунок 3.22 – Види каналів процесу комунікацій

Питання, які дозволять обґрунтувати рішення щодо вибору каналу комунікацій

- 1) Чи необхідний швидкий зворотній зв'язок? Усна комунікація забезпечує самий швидкий зворотній зв'язок.
- 2) Чи є актуальним питання про однозначне позитивне сприйняття повідомлення? Часто трапляється, що повідомлення, яке ми передаємо, отримує опір. Якщо існує хоча б невелика вірогідність негативного сприйняття - усні комунікації будуть кращими за письмові.
- 3) Чи є необхідність в документуванні комунікації? В деяких випадках повідомлення потребує перепроверки або розгляду через деякий час, тому якщо важлива відповідальність і звітність - письмові комунікації ефективніші за усні.
- 4) Чи необхідна детальна точність? Якщо повідомлення має детальну інформацію щодо пояснення складної процедури, то письмовий метод буде основним засобом комунікацій.

Рисунок 3.23 – Питання, які дозволять обґрунтувати рішення щодо вибору каналу комунікацій

3.3. Визначення ефективності в комунікативному менеджменті

Таблиця 3.7 – Ефекти залежно від цілей організаторів комунікативної компанії

<i>Ефекти залежно від цілей організаторів комунікативної компанії</i>		
Функціональні	Дисфункціональні	Афункціональні
<i>результат відповідає меті</i>	<i>результат не відповідає меті</i>	<i>результат не має відношення до мети</i>

Процес (етапи) здійснення оцінювання ефективності управління комунікаціями

- 1) визначення об'єкта, предмета та завдань оцінювання ефективності
- 2) формування критеріїв ефективності
- 3) оцінка ефективності комунікаційних процесів
- 4) аналіз стану ефективності
- 5) прийняття необхідних коригуючих дій та управлінських рішень

Рисунок 3.24 – Процес (етапи) здійснення оцінювання ефективності управління комунікаціями

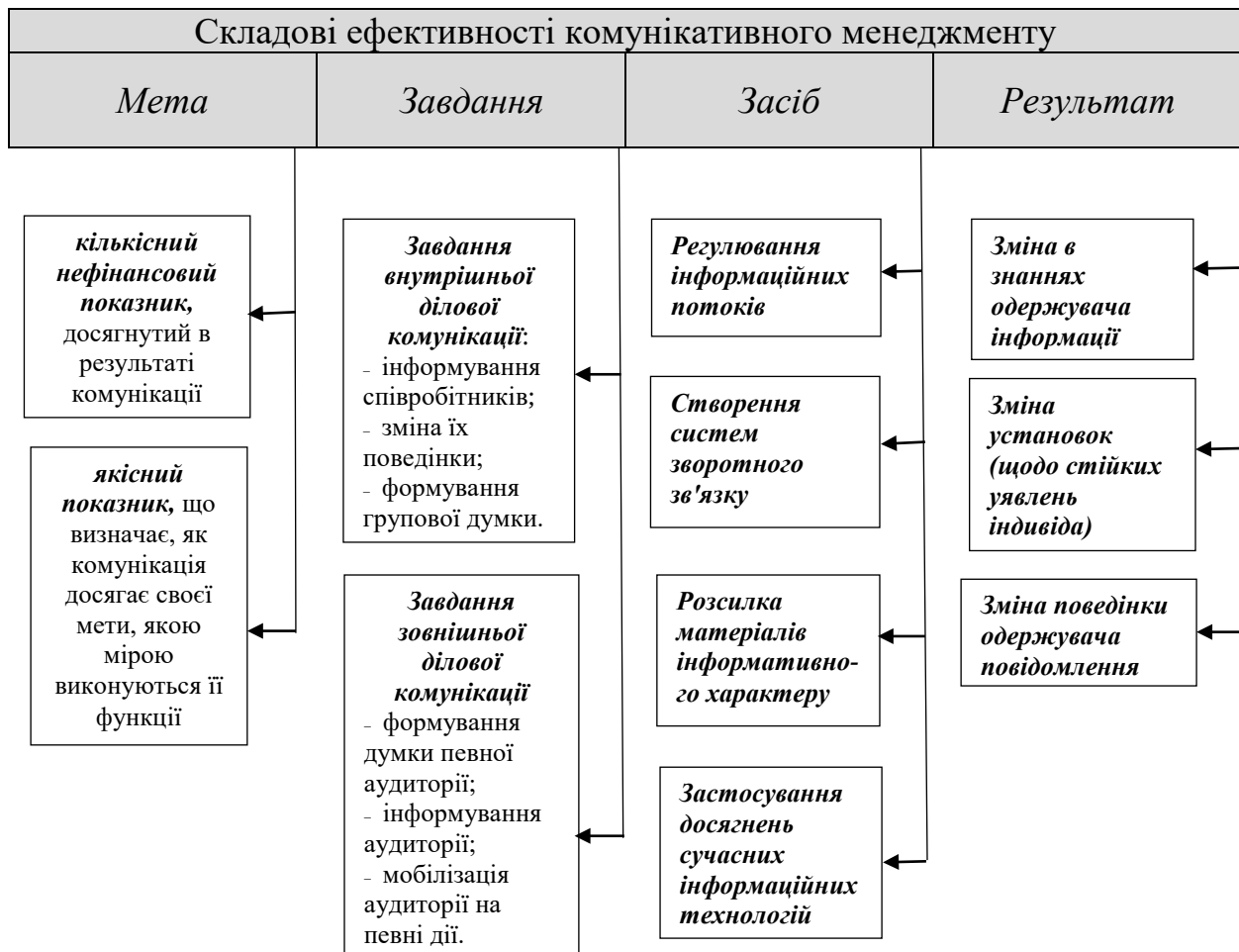


Рисунок 3.25 – Складові ефективності комунікативного менеджменту

Таблиця 3.8 - Об'єкти, предмет і завдання оцінювання ефективності комунікативних процесів на промисловому підприємстві [16]

Об'єкт	Предмет	Завдання
Організаційна підсистема	- управлінські технології; - організаційна структура управління; - персонал	- попередня оцінка управлінських рішень на етапі їх розроблення; - проміжне оцінювання виконання прийнятих управлінських рішень; - оцінка досягнутих результатів; - визначення ефективності роботи персоналу; - виявлення фактичного рівня компетентності працівників; - виявлення потреб у підвищенні кваліфікації; - тощо
Інформаційна підсистема	- канали зв'язку; - мережі	- аналіз наявності зворотного зв'язку; - аналіз наявності комунікативних розривів; - визначення надійності інформації; - оцінка достатності інформації; - визначення тривалості комунікаційних зв'язків; - тощо

Продовження таблиці 3.8

Об'єкт	Предмет	Завдання
Технології	- програмне забезпечення; - апаратне забезпечення; - система обробки інформації	- аналіз достатності необхідних технологій; - визначення завантаженості програмного забезпечення; - визначення рівня інформаційної безпеки; - аналіз завантаженості користувачів комп'ютерами; - тощо
Соціально-психологічна підсистема	- соціальна взаємодія; - ролі в системі управління; - психологічні особливості	- аналіз соціальної адаптивності персоналу; - визначення психологічного портрету працівників; - отримання інформації про соціально-психологічний клімат у колективі; - аналіз рівнів взаємодії працівників; - оцінювання ступеня відданості, вмотивованості працівників; - тощо

Таблиця 3.9 - Кількісні показники оцінювання внутрішніх комунікацій

Автор	Показник	Формула розрахунку		Примітки
Булатов А.Н.[17]	Показник оцінки якості корпоративного управління з точки зору захисту інтересів власників	$K_{\text{INT}} = (-)K_1 + (-)K_2 * (-)K_3 + (-)K_4$ (узагальнений вигляд)	K_1, K_2- показники ефективності захисту інтересів власників відповідно в поточних доходах та у перспективних доходах; K_3 – показник ефективності захисту інтересів власників порівняно з іншими учасниками корпоративних відносин; $K_4 - K_3$ скорегований на частку акціонерного капіталу окремого власника	На основі врахування всіх можливих варіантів поєднань показників ефективності захисту інтересів окремих власників передбачена побудова матриці оцінки ефективності корпоративного управління; потрапляння до відповідних комірок говорить про певний стан якості організаційних комунікацій і передбачає здійснення відповідних заходів для її підвищення/утримання існуючого рівня

Автор	Показник	Формула розрахунку		Примітки
Шубін О.О., Сіменко І.В. [19]	Якість організаційних комунікацій	$Y_{ок} = f (K_{шв}; K_i)$	$K_{шв}$ – ступінь швидкості передачі інформації; K_i – здатність інформації задовольняти потреби процесу управління, пройшовши каналами передачі інформації	Розрахунок даного показника – останній етап у процесі оцінювання якості організаційних комунікацій.
Босак А.О. [18]	Визначення кількості елементарних функцій комунікацій	$K_{\bullet} = S \cdot \left(\frac{k \cdot (k-1)}{2} \right) \cdot f$,	S – кількість стадій комунікацій ($S=4$); k – кількість підрозділів підприємства; f – кількість конкретних функцій менеджменту, які реалізуються в процесі виробництва	Автором також пропонується економіко- математична модель оптимізації номінальної кількості комунікацій, частки непродуктивних комунікацій та витрат на здійснення комунікацій

3.4. Моделі і види комунікацій

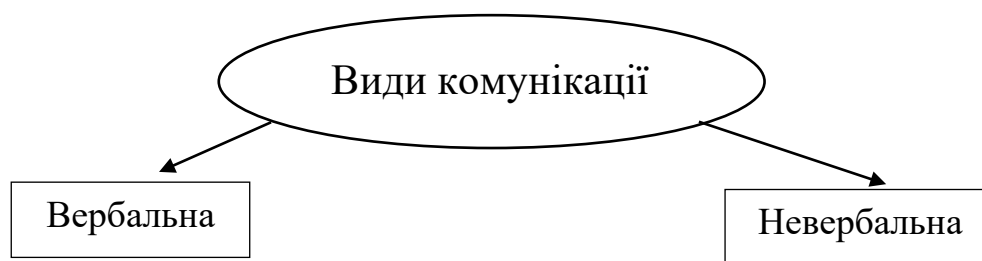


Рисунок 3.26 – Види комунікації

Людина сприймає інформацію приблизно у таких обсягах:
80% — зором; 15% — на слух; 3% — на дотик; 1% — на смак; 1% — нюхом.

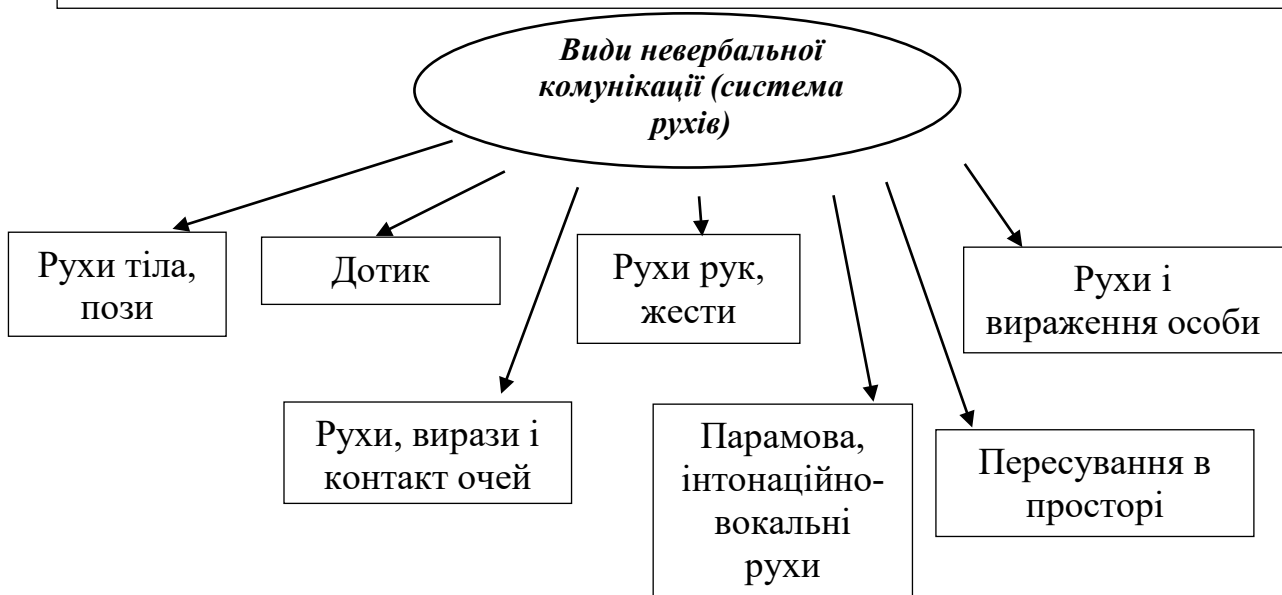


Рисунок 3.27 – Види невербальної комунікації (система рухів)

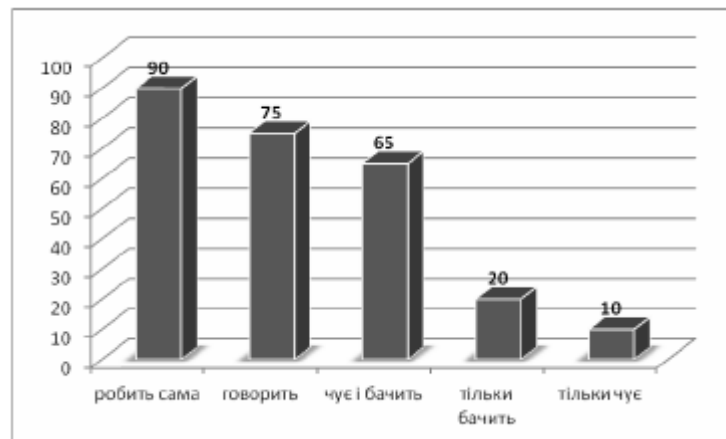


Рисунок 3.28 - Ступінь запам'ятовуваності людиною інформації залежно від кількості органів чуття, задіяних у комунікативному процесі [20]

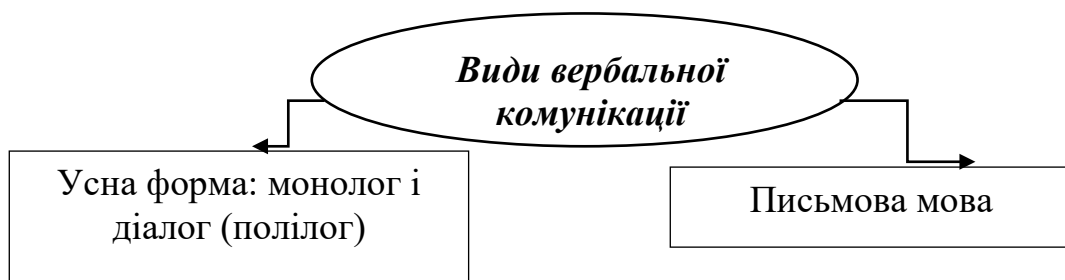


Рисунок 3.29 – Види вербальної комунікації

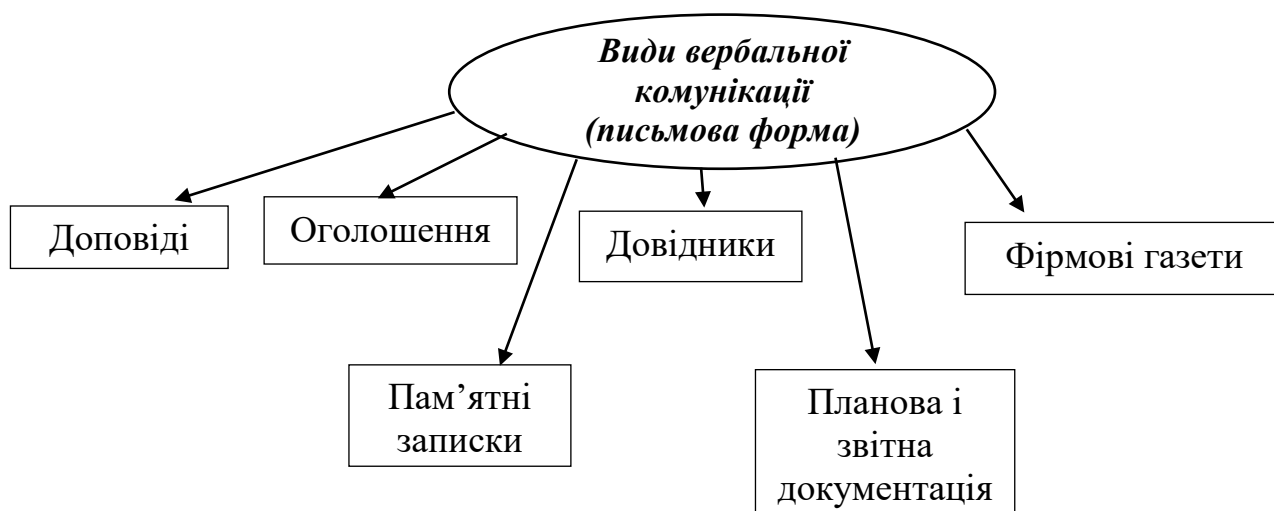


Рисунок 3.30 – Види вербальної комунікації (письмова форма)

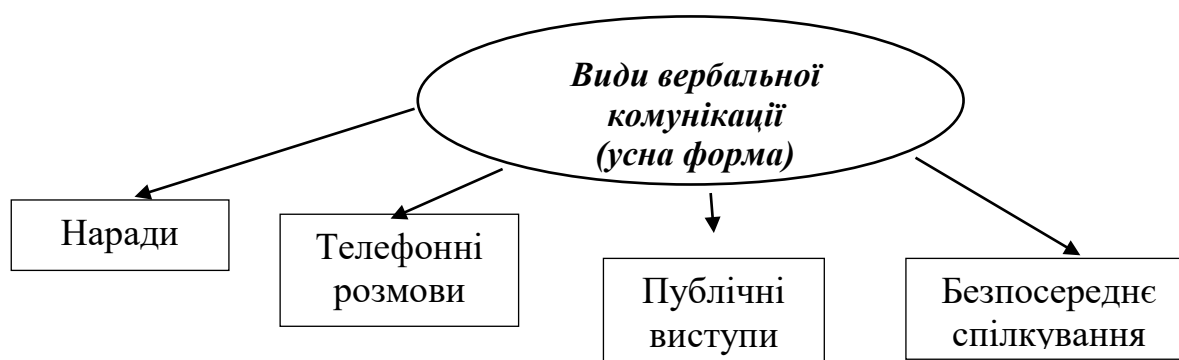


Рисунок 3.31 – Види вербальної комунікації (усна форма)

Невербальна і вербальна комунікації доповнюють один одного і знаходяться в складній взаємодії

Таблиця 3.10 – Форми соціальної комунікації

Форма	Зміст
<i>Внутрішньоособиста комунікація</i>	Комунікація, яка виникає всередині самого індивідуума. Це про те, як індивідуум говорить сам із собою. Він є і відправником, і стороною, що приймає інформацію, його думки і почуття формуються в послання, а мозок діє як канал для обробки цих думок і почуттів. Зворотній зв'язок - це те, що доповнює інформацію або відкидає її.
<i>Міжособистісна комунікація</i>	Комунікація з іншою людиною. Форма комунікації, під час якої в ролях як комунікатора, так і реципієнта виступає окремий індивід. Це найпоширеніший тип комунікації. Посланням є інформація, що надається, каналом її передачі є зазвичай погляд або звук, а зворотним зв'язком - відповідь кожного учасника комунікації.

Форма	Зміст
<i>Комунікація в малій групі</i>	У малій групі кожен індивідуум має рівний шанс брати участь в обговоренні, може бути легко почутий і взаємодіяти з іншими. Взаємодія ускладнюється, якщо група перевищує розмір 10-12 чоловік. Малі групи складаються з декількох індивідуумів, що посиляють і отримують інформацію. У зв'язку з цим виникає велика ймовірність непорозуміння в групі. Канали зв'язку більш структуровані, ніж при міжособистісному спілкуванні, проте канали зворотного зв'язку і можливості для неї ті ж. Часто в організаціях малі групи називаються "командами". Популярність команд в організаціях не означає, що вони корисні в кожній ситуації. Не всі учасники завжди добре працюють в команді, деякі можуть краще функціонувати самотійно.
<i>Суспільна (масова) комунікація</i>	У суспільної комунікації виступаючий (джерело інформації) передає послання аудиторії (одержувачам інформації). Суспільна комунікація виникає, коли група занадто велика, щоб всі її члени могли ефективно брати участь у її роботі. Канали ті ж, що і при міжособистісному спілкуванні або спілкуванні в малій групі (погляд і звук), проте можливо використання технічних засобів, зокрема засобів візуального впливу на аудиторію (діаграми, діапроектори і т. ін.). Можливості зворотного зв'язку проте обмежені. Більшість утворень, в яких діє громадська комунікативний зв'язок, є формальними, тому аудиторія зазвичай не інтерпретує виступаючого. Однак аудиторія в тій чи іншій формі виражає відношення до виступаючого. Цей тип комунікації може виникнути на зборах, церемоніях, прес-конференціях.

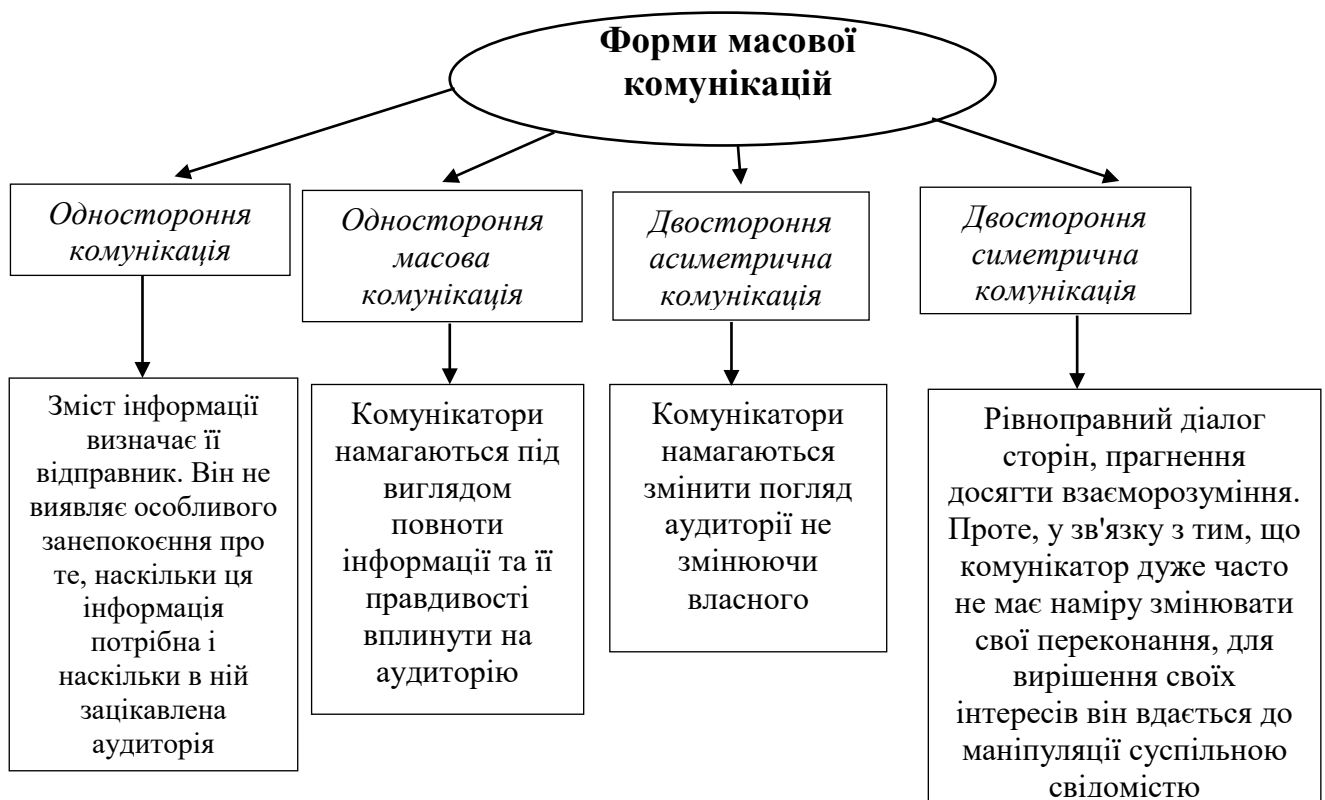


Рисунок 3.2.Форми масової комунікації

Комунікативна стратегія – комплексна програма дій, яка спрямована на вибір пріоритетних інструментів комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу

Комунікативна тактика - визначає лінію поведінки на певному етапі комунікативної взаємодії, виконує функцію способів здійснення стратегії мовлення, формуючи діалог (полілог), групуючи і чергуючи емоційне забарвлення розмови – оцінку, радість, горе, сумнів тощо.

Таблиця 3.11 – Етапи розробки комунікативної стратегії

Етапи розробки комунікаційної стратегії				
Навіщо комунікувати: Яке головне призначення вашої комунікаційної діяльності?	Джерело повідомлення: Хто комунікує?	Хто отримує повідомлення: цільова аудиторія. Хто ці люди?	Що комунікувати: ключові повідомлення	Як комунікувати: інструмента-рій та канали

Таблиця 3.12 – Найбільш відомі моделі комунікацій

Автор	Зміст
Модель Аристотеля	Аристотель виділив три компоненти процесу комунікації: "Оратор - Промова - Аудиторія". У сучасному варіанті вона виглядає так: "Комунікатор - Повідомлення - Комунікант". В умовах усного мовлення на перший план висувається ораторське мистецтво. Однак слід зазначити, що в часи Аристотеля мова ораторів стала призначатися не тільки для читання, але і для письмової форми. Таким чином, дана модель універсальна - вона відображає комунікативний акт як в усній, так і в письмовій формах.
Модель Шеннона - Вівера	К. Шеннон та У. Вівер розробили математичну теорію комунікації (1949). Дана теорія спочатку була розроблена з метою віокремити фонові шуми від корисної інформації, переданої джерелом. По Шеннону, подолання шумів може бути досягнуто шляхом використання надмірності сигналів (тобто повторення елементів повідомлення для попередження комунікативної невдачі). Згідно К. Шеннону, надмірність у комунікації досягається багаторазовим повторенням інформації, або її дублюванням з використанням інших каналів зв'язку. Таким чином виникає модель двох - або багатоканальної комунікації. Перевага даної моделі полягає в тому, що з її появою виникла уява про швидкість і кількість переданої інформації. Разом з цим модель Шеннона - Вівера має певні обмеження: - механістичність (тобто відображає в основному технічні способи комунікації, а людина включається в неї лише в якості "джерела" або "приймача" інформації); - абстрагованість від значення переданої інформації (увага приділяється лише її кількості); - однонаправлений лінійний характер комунікативного процесу, відсутність зворотного зв'язку.

Автор	Зміст															
Модель Лассуелла	У 1948 р. американський вчений Р. Лассуелл запропонував свою модель комунікації, що стала класичною в соціології масової комунікації. Формула Р. Лассуелла стала не тільки моделлю, що відбиває структуру комунікаційного процесу, але і моделлю дослідження цього процесу, його структури та окремих елементів: <table><tr><td>Хто повідомляє?</td><td>Комунікатор</td><td>Аналіз управління</td></tr><tr><td>Що?</td><td>Повідомлення (інформація)</td><td>Аналіз змісту</td></tr><tr><td>По якому каналу?</td><td>Канал передачі</td><td>Аналіз засобів і каналів</td></tr><tr><td>Кому?</td><td>Комунікант (аудиторія)</td><td>Аналіз аудиторії</td></tr><tr><td>З яким ефектом?</td><td>Зворотний зв'язок</td><td>Аналіз результату</td></tr></table> Згідно з цією структурою Р. Лассуелл визначає наступні розділи дослідження комунікації, кожний з яких являє відповідь на питання: аналіз управління процесами масової комунікації: при відповіді на питання "хто?" розглядаються фактори, які відкривають і направляють сам акт комунікації (в першу чергу це сам комунікатор); аналіз змісту повідомлень, що передаються, сюди ж включається статистичний аналіз частоти згадувань тих чи інших фактів і подій у засобах масової інформації; аналіз засобів і каналів, з використанням яких передаються повідомлення (для масової комунікації це аналіз роботи самих мас-медіа); виявлення засобів, адекватних характеру переданих повідомлень і найбільш прийнятних для одержувача (наприклад, не використовувати телефон для спілкування з глухим абонентом або комп'ютерний зв'язок для передачі повідомлення сліпому); аналіз аудиторії (масової, спеціалізованої), який є життєво важливим для результативної комунікації; до вирішення цієї задачі залучаються соціологічні служби, результати діяльності яких використовуються професійними мовними корпораціями, рекламодавцями і т. п.; аналіз результатів (ефекту) комунікаційного впливу, для зручності часто об'єднаний з попереднім розділом; оскільки дослідження Р. Лассуелла стосувалися діяльності засобів масової інформації, то в першу чергу вивчався їх вплив на аудиторію; в цілому результативність комунікації оцінювалася на підставі виникнення інтересу до змісту повідомлення або відсутність такого інтересу.	Хто повідомляє?	Комунікатор	Аналіз управління	Що?	Повідомлення (інформація)	Аналіз змісту	По якому каналу?	Канал передачі	Аналіз засобів і каналів	Кому?	Комунікант (аудиторія)	Аналіз аудиторії	З яким ефектом?	Зворотний зв'язок	Аналіз результату
Хто повідомляє?	Комунікатор	Аналіз управління														
Що?	Повідомлення (інформація)	Аналіз змісту														
По якому каналу?	Канал передачі	Аналіз засобів і каналів														
Кому?	Комунікант (аудиторія)	Аналіз аудиторії														
З яким ефектом?	Зворотний зв'язок	Аналіз результату														
Модель біхевіоризму	Засновник біхевіоризму (Джон Б. Уотсон) в основу комунікації ставив не мову як конструкцію, систему, а самі мовні сигнали, маніпулювання якими дає змогу впливати на людину. Поведінку людини він ототожнював з системою видимих і прихованих реакцій у схемі "стимул-реакція". Біхевіористи в радикальній формі зводили всі суспільні явища і процеси до взаємодії між стимулами, які впливають на людину, і реакціями на них. Закріплення реакцій, на їхню думку, підпорядковується «закону вправи», коли багаторазове повторення одних і тих самих реакцій у відповідь на одні і ті ж стимули автоматизує ці реакції.															

Автор	Зміст
Циркулярна (циклічна) модель комунікації	Була запропонована в роботах У. Шрамма та Ч. Осгуда. У. Шрамм вважав, що комунікацію можна розглядати як лінійну взаємодію, оскільки це циклічний процес, в ході комунікації її учасники (джерело і одержувач) періодично міняються ролями. Таким чином, комунікація трактується як двосторонній процес зв'язку, коли і відправник, і одержувач інформації в рівній мірі взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами), в результаті чого комунікація перетворюється в діалог. Саме механізм "зворотного зв'язку" робить комунікацію більш ефективною.
Теорія "Спіраль тиші/мовчання"	"Спіраль тиші/мовчання" розроблена Е. Ноель-Нойман. Відповідно до даної теорії засоби масової комунікації можуть маніпулювати громадською думкою за рахунок надання слова меншості замість більшості. За її гіпотези людина, відчуває себе в меншості, не висловлює свої думки, тим самим як би приєднуючись до більшості. Коли ж мас-медіа коригують картинку реального розподілу, роблячи більшість меншістю, вона замовкає. Таким чином, у масовій комунікації виявляється представленою тільки одна сторона. Інша сторона у відповідь замикається в собі. Функція громадської думки реалізується у соціальному контролі. У результаті з-за того, що людина не хоче опинитися в ізоляції, він або зміщується на позиції більшості, або мовчить. У цій же області лежить відзначена багатьма дослідниками явище приєднання до переможця в процесі голосування. Згідно загальноприйнятому поясненню, кожному як би хочеться бути з переможцем і вважатися теж переможцем. В основі цього явища лежить страх індивіда, що є по своїй природній суті істотою соціальною, опинитися в ізоляції, самотності.
Теорія дифузії (поширення) інновацій	Розроблялася американським дослідником Е. Роджерсом. Він аналізував поширення нових ідей, товарів і т.ін. і побачив різну схильність до нового в різних сегментах суспільства. Дифузію він визначав як процес комунікації інновації через певні канали за конкретний проміжок часу до членів соціальної системи. Е. Роджерс виділив у процесі адаптації нової ідеї шість етапів в поведінці потенційних володарів нового продукту: 1) увага; 2) інтерес; 3) оцінка; 4) перевірка; 5) прийняття; 6) підтвердження. Дослідник також описав п'ять класів людей та ступеней прийняття ними нових ідей і товарів з виділенням середнього примірного кількісного показника із загальної маси одержувачів: 1) інноватори, що становлять 2,5%. Вони більш мобільні, мають контакти за межами свого кола, можуть легко схоплювати і приймати абстрактні ідеї. Вони згодні ризикувати; 2) ранні приймаючі. Це поважні люди, становлять 13,5% населення. Вони більше прив'язані до місцевої структури, серед них найбільше "лідерів думки". Навколишні з ними звично радяться, перш ніж прийняти самостійне рішення; 3) рання більшість, що становить 34% населення. Вони приймають нові ідеї якраз перед тим, як вони будуть прийняті середньостатистичним громадянином.

Продовження таблиці 3.12

Автор	Зміст
Теорія дифузії (поширення) інновацій	Свою інформацію вони часто отримують від попередньої групи; 4) пізніша більшість. Це скептики по відношенню до нового, число яких досягає 34%. Вони приймають новачки після того, як більшість оточуючих вже визначився в своїй думці з цього питання і середньостатистичний громадянин прийняв їх; 5) пізні приймаючі. Вони, як правило, консервативні у своїх судженнях, традиційно орієнтовані та складають 16% населення. Дуже недовірливі і підозрілі до всього нового і дотримуються традиційних цінностей. Часто вони відчувають брак коштів. При цьому Е. Роджерс вважав, що: - дуже важлива міжособистісна комунікація на рівні людей одного кола і віку; - патріотичні заклики, які виходять від урядових кіл, неефективні; - достовірність комунікативного джерела частково визначає успіх кампанії; - мас-медіа не може змінити поведінку тих, хто дотримується іншої точки зору. Істотна зміна по відношенню до інновації в суспільстві, як правило, настає, коли від 6 до 16% приймають її. Ця теорія дозволяє розуміти, як ввести новий продукт в масову свідомість
Теорія інформаційних бар'єрів	Розроблялася психологом Куртом Левінім, який запропонував новий термін "сторож" (gatekeeper). Теорія може бути співвіднесена з процесом вибору новин. "Сторожем" визнається той, хто контролює потік новин. Він може змінювати, передавати, розширювати, повторювати, вилучати інформацію, тобто маніпулювати нею. Дослідження Д. Уайта показали, що реально використовується тільки 10% новинних повідомлень. У цілому поняття "воротаря" похитнуло сприйняття інформаційних систем як відкритих. Для реклами і PR дана модель дозволяє більш чітко уявити собі не тільки аудиторію ЗМІ, але і тих, хто працює з нею. Створюване повідомлення повинно нести в собі характеристики, потрібні і тим, і іншим.
Модель Р. Якобсона	Розглядаючи процеси комунікації, вчений орієнтувався насамперед на особи учасників спілкування і засоби мови, які використовуються ними в інтеракції. Подана модель інтерпретується так: адресант, використовуючи засоби мовного коду, формує повідомлення, за допомогою якого у межах конкретного контексту встановлює контакт з адресатом. В ідеальній ситуації спрацьовують усі чинники цієї моделі. Однак на практиці на чільне місце спілкування може виходити один зі складників комунікації. З огляду на це вчений створив одну з найповніших класифікацій (типологій) функцій міжособистісного спілкування. Емотивна функція. Полягає в опорі на адресанта. Особистість мовця, його внутрішній світ виявляється найповніше. Референтна (позначувальна) функція. На передньому плані — об'єкт мовлення. Це скерованість мовлення в реальний (або мислимий як реальний) світ. Учасники спілкування «прив'язують» свої повідомлення до об'єктів дійсності. Конотативна (впливова) функція. Передбачає опору на адресата. Допомагає адресанту впливати на ментальну та емоційну сферу адресата, використовуючи наказ, кличну форму засобів мовного коду, варіюючи ефективність свого повідомлення тощо.

Автор	Зміст
	Поетична функція. На чільному місці в комунікації — форма повідомлення. Найповніше ця функція виявляється в художньо-белетристичному стилі мовлення, тобто художньому спілкуванні. Металінгвістична функція. Полягає в опорі на код. Розкриває значення слів, речень тощо; це відповіді на запитання: «Що означає це слово? Що ви хотіли сказати, вживаючи цей вислів?» тощо. На цю функцію спирається науковий аналіз мови. Фатична (контактовстановлювальна) функція. Передбачає опору на контекст. Це функція підтримання контакту між співбесідниками: розмови про погоду, за святковим столом, «світські бесіди» тощо.

3.5. Основи управління комунікаціями в організації

Організаційні комунікації — це комунікації, що протікають у рамках завдань і інтересів конкретної організації



Рисунок 3.33 – Формування та впровадження комунікативного механізму в організації

Таблиця 3.13 – Цілі комунікативної взаємодії в організації

Цілі комунікативної взаємодії в організації				
забезпечується створення інформаційних каналів між співробітниками і структурними підрозділами, за допомогою яких створюється система інформаційного обміну в організації, співробітники і керівники якої планують і координують свою діяльність	розвиваються і удосконалюються міжособові стосунки, завдяки чому персонал перетворюється на працездатний колектив	Забезпечується створення повних виробничих процесів і циклів по реалізації завдань організації	Регулюються і оптимізуються внутрішні інформаційні потоки	Створюється комунікаційна основа для розвитку ефективної системи зовнішніх зв'язків

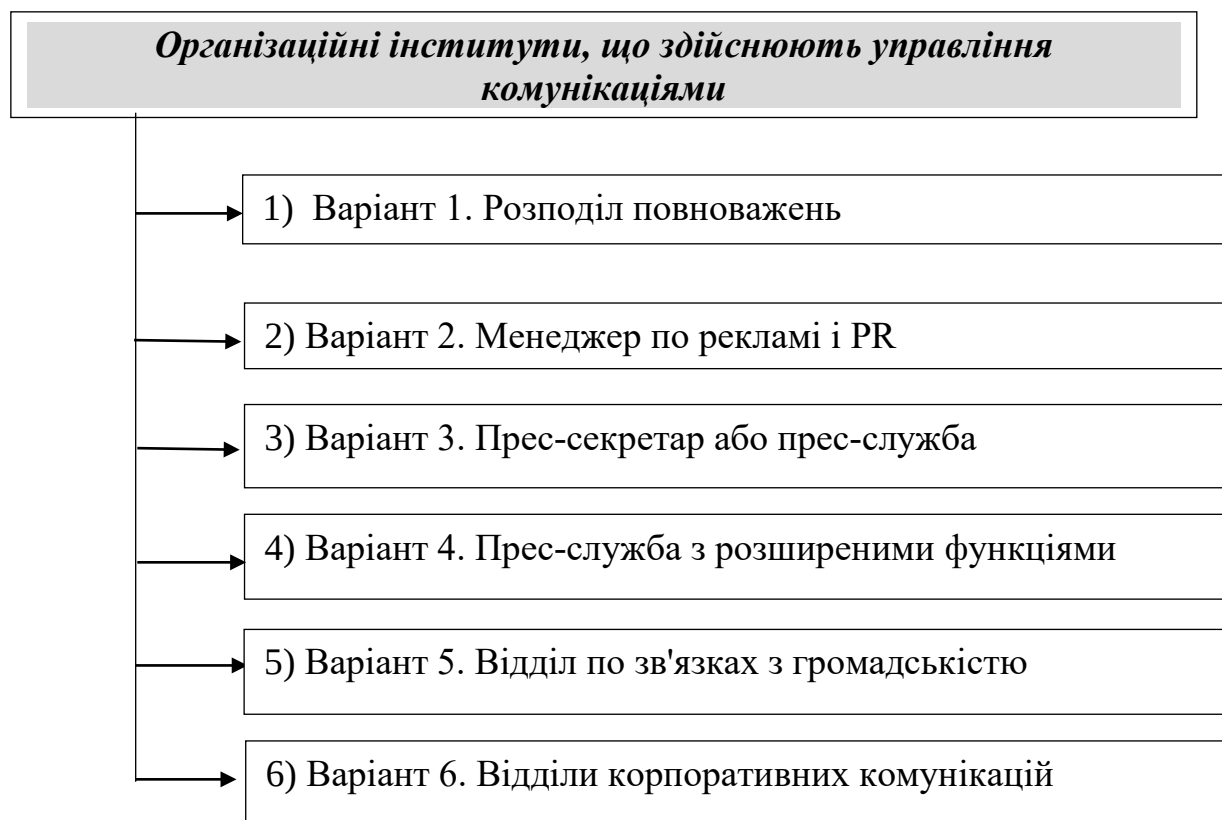


Рисунок 3.34 – Організаційні інститути, що здійснюють управління комунікаціями

Таблиця 3.14 – Засоби внутрішньої системи комунікації в організації

Усні засоби	1. Персональні бесіди (як при прийомі на роботу, так і регулярні бесіди керівник — підлеглий). 2. Групові бесіди. 3. Збори окремих підрозділів, відділів, загальні збори
Письмові засоби	1. Внутріфірмова газета. 2. Поширення внутрішньої інформації. 3. Дошка оголошень. 4. Брошури для співробітників. 5. Річні звіти організації. 6. Річні соціальні звіти
Соціальні засоби	1. Подарунки до персональних подій. 2. Фінансування виробничого кафе. 3. Фінансування внутрішніх фітнес-програм. 4. Соціальна допомога окремим співробітникам. 5. Спонсорство. 6. Внутрішня пенсійна каса. 7. Знижки при придбанні продукції організації
Візуальні і аудіовізуальні засоби	1. Відеокасети. 2. Магнітофонні касети. 3. Компакт-диски
Загальні заходи	1. Ювілеї організації. 2. Дні відкритих дверей для членів сімей співробітників підприємства. 3. Спільні різдвяні та ін. свята. 4. «Кавові тури», пікніки, гриль, виїзди на природу і ін. 5. Одноденні екскурсії. 6. Культурно-розважальні програми. 7. Спортивні програми

Таблиця 3.15 – Характерні ознаки організаційних комунікацій

Характерні ознаки організаційних комунікацій	комунікації в більшості випадків мають обов'язковий характер і процеси їх здійснення визначаються зовні нормативними актами або розпорядженнями. Це стосується представлення звітів, аналітичних записок, тощо
	комунікативні процеси дуже часто виступають елементами процедури надання ними управлінських, громадських, адміністративних послуг
	відлагоджені комунікативні процеси з чітко налагодженим зворотним зв'язком використовуються як засіб формування партнерських зв'язків з громадськими організаціями та державними інституціями, залучення ресурсів і спеціалістів та ін.
	підвищення ефективності комунікативних процесів в організації може обмежуватися низьким рівнем їх технічної оснащеності та інформатизації основних технологічних процесів
	через налагодження комунікативних процесів здійснюється оперативний контроль за дієвістю впливу на вирішення проблем
	при формуванні комунікативних процесів в організації використовуються єдині, нормативно закріплені підходи до стандартизації та уніфікації

Таблиця 3.16 – Критерії оцінювання внутрішніх комунікацій в організації

Критерії оцінювання внутрішніх комунікацій в організації	структура комунікативного простору (цілісність комунікаційної системи, розподіл та швидкість проходження інформації по ієрархічних рівнях, можливість контролю комунікаційних потоків)
	комунікативний синергізм (взаємозв'язок комунікативних процесів, узгодженість рішень, наявність комунікаційного клімату, координація зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії)
	якість комунікацій (повнота й достовірність переданої інформації)
	комунікативні потреби організації (міра задоволення інформаційних та комунікативних потреб, ступінь інформованості співробітників про стан організації в цілому, достатність інформації для реалізації відповідних функцій)
	комунікативне забезпечення
	комунікативна культура (наявність комунікативних стандартів та регламенту, рівень комунікативної компетентності співробітників)
	наявність зворотного зв'язку

Таблиця 3.17 – Структура суб'єктів, що взаємодіють з організацією

Зв'язки і стосунки організації, встановлені з : ✓ партнерами по бізнесу; ✓ споживачами; ✓ конкурентами; ✓ операторами ринкової інфраструктури; ✓ інвесторами, аналітиками (фінансові зв'язки)	Бізнес-системи: ✓ ринкова інфраструктура; ✓ національні ділові традиції. ✓ державна політика в ключових питаннях економіки, фінансів і бізнесу; ✓ державна ресурсна політика; ✓ нормативно-правове середовище бізнесу; ✓ міжнародна і національна системи контролю і моніторингу.	Зв'язки і стосунки організації, встановлені з органами влади. ✓ органи законодавчої влади; ✓ органи виконавчої влади; ✓ органи муніципальної влади; ✓ господарські державні організації; ✓ регулюючі і контролюючі державні органи; ✓ правоохоронні органи; ✓ організації соціального розвитку; ✓ державна інфраструктура; міжнародні організації.	Комунальні і екологічні зв'язки встановлені з: ✓ інформаційними системами; ✓ засобами масової інформації; впливовими журналістами і аналітиками.
--	---	--	--

3.6. Сучасні напрями комунікацій в організації

Таблиця 3.18 – Завдання, які вирішують комунікації

<u>Зверху вниз:</u>
✓ ознайомлення працівників з функціями, повноваженнями, стратегічними цілями установи, структурного підрозділу, тощо;
✓ забезпечення розуміння працівниками змісту власної діяльності, діяльності структурного підрозділу, установи та системи зв'язків з іншими посадовими особами, підрозділами, установами;
✓ доведення рішень, поточних завдань, розпорядчих документів для виконання працівниками, структурним підрозділом, установою;
✓ надання конкретних інструкцій, іншої інформації щодо чинних процедур і методів виконання певних завдань;
✓ забезпечення працівників інформацією про поточні результати діяльності структурного підрозділу, установи

Знизу вгору:

- ✓ налагодження та забезпечення зворотного зв'язку між суб'єктами (працівниками, структурними підрозділами), що знаходяться на різних рівнях ієрархії;
- ✓ надання інформації про стан підпорядкованих суб'єктів та результати виконання поставлених завдань;
- ✓ постачання суб'єктам вищого за ієрархією рівня інформації, необхідної для прийняття ними управлінських рішень у відповідності з їх компетенцією.

Горизонтальні комунікації:

- ✓ налагодження зв'язків з іншими працівниками, підрозділами, установами, формування колективу;
- ✓ обмін інформацією між працівниками, структурними підрозділами з питань здійснення їх службової діяльності (виконання рішень, поточних завдань, розпорядчих документів тощо);
- ✓ генерування ідей, формування нових підходів щодо забезпечення діяльності структурного підрозділу, установи

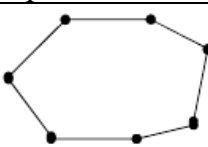
Діагональні комунікації:

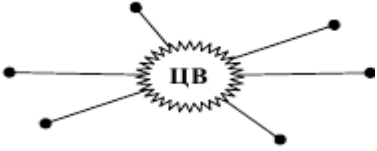
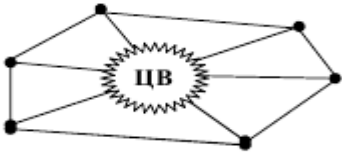
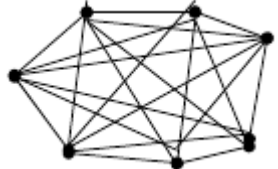
- ✓ подолання організаційних проблем, що обумовлені недоліками застосування вертикальних та/або горизонтальних комунікацій;
- ✓ удосконалення взаємодії працівників, структурних підрозділів, установ під час реалізації певного комплексного нестандартного завдання.

Структура комунікативного простору організації ґрунтується на комплексі комунікативних мереж, що сформувалися під впливом низки чинників і забезпечують комунікативні обміни в цій організації, та об'єднують елементи вертикальних і горизонтальних комунікацій.

Комунікативна мережа – це сукупність суб'єктів і зв'язків між ними, об'єднаних за певним типом мережевої структури, що формується на засадах добровільної, усвідомленої та відповідальної участі суб'єктів для здійснення комунікацій з використанням інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури один одного або третіх сторін.

Таблиця 3.19 – Типи комунікативних мереж

Вид	Схема
Ланцюгова мережа	 У ланцюгових мережах суб'єкти поєднані між собою в ряд горизонтальним зв'язком, а комунікації відбуваються через найближчий вузол. Це – децентралізована модель, де жоден з суб'єктів не є лідером.
Кільцева мережа	 Кільцева мережа є різновидом ланцюгової за тієї відмінності, що тут комунікативний «ланцюг» є замкнутим за рахунок наявності зв'язку між умовно першим і останнім суб'єктами цієї мережі і відносно обмеженості кількості її суб'єктів. Потік інформації у ланцюговій (лінійній, кільцевій) мережі може спрямовуватися в обидві сторони.

Зіркоподібна мережа	 У <u>зіркоподібних мережах</u> усі суб'єкти пов'язані з центральним вузлом (ЦВ) (суб'єктом) і мають обов'язково проходити через нього для комунікації між собою. У такому типі мереж найбільш яскраво виявляється лідерство одного з суб'єктів. За певних умов можуть проявлятися ознаки авторитаризму, але високим є ступінь організованості такої мережі. Проте така мережа також є вразливою, передусім через свою централізацію. Динаміка та точність комунікативних обмінів у ній надзвичайно залежить від можливостей і характеристик центрального суб'єкта.
Колісна мережа	 У <u>мережах колісного типу</u> також представлена формальна, централізована структура, за якої суб'єкти комунікують один з одним через центральний вузол. Проте, на відміну від зіркоподібної мережі, в колісній також зберігаються контакти між сусідніми суб'єктами, що додає їй певної стійкості. У випадку проблем з центральним вузлом така мережа може трансформуватися у кільцеву.
Загальноканальна мережа	 <u>Загальноканальні (повноматричні) мережі</u> об'єднують суб'єктів, кожен з яких безпосередньо пов'язаний з усіма іншими і здійснює комунікацію з кожним вузлом самостійно. Це – так звані «відкриті» комунікації, динамічні та точні. Мережі такого типу найбільш стійкі щодо зовнішніх впливів і внутрішніх проблемних ситуацій, адже вилючення будь-якого суб'єкта не може зруйнувати цю мережу в цілому. За рахунок цього такі мережі хоча й не мають яскраво вираженого суб'єкта-лідера (лідерів тут може бути багато), проте відзначаються досить високим ступенем організованості (точніше – самоорганізованості).

3.7. Основи управління комунікативними процесами

«Натовп знає тільки прості та межові почуття; будь-який кут зору, ідея чи вірування, навіяне йому, натовп сприймає чи ж відкидає цілком і ставиться до них або як до абсолютних істин, або ж як до таких саме абсолютних помилок»
Г.Ле Бон

Мета комунікативного впливу - формування, закріплення або зміни установок, поглядів, взаємин, почуттів, дій тощо.

Таблиця 3.20 – Види комунікативного впливу

Класифікаційні ознаки
1) індивідуальний і груповий
2) прямий та опосередкований
3) адекватний та неадекватний
4) контактний і дистантний
5) з наміром і без наміру
6) в стані бадьорості, в стані гіпнотичного сну, в стані наркотичного сну
7) навіювання і самонавіювання
8) прямий і непрямий

Таблиця 3.21 – Психологічні механізми (принципи) впливу

Психологічні механізми (принципи) впливу	1) принцип послідовності , у межах якого наголошено на стереотипній обумовленості дій людини (необхідність відчуття уналежнення до певної соціальної (національної, фахової та ін.) групи;
	2) принцип взаємного обміну , орієнтований на дотримання етикетних, емпатичних норм людського спілкування, де «добро добром згадують»;
	3) принцип соціального доказу , що засвідчує природність наслідування соціальних стереотипів (ми вважаємо свою поведінку правильною в даній ситуації, якщо часто бачимо інших людей, які поведуться в такий же спосіб);
	4) принцип доброзичливості (нам подобаються люди, схожі на нас);
	5) принцип авторитету (психологічна схильність до визнання суб'єктивної значущості авторитетних осіб чи символів, що супроводжують поняття авторитету як такого (різноманітні атрибути - одяг, автомобіль та ін.);
	6) принцип дефіциту (люди здебільшого цінують те, що є менш досяжним).

Таблиця 3.22 – Психологічне підґрунтя впливу

Основні постулати	1) соціальна обумовленість людської психіки, її конструювання і програмування за посередництвом соціальних та інформаційних впливів;
	2) істотна залежність психіки та поведінки людини від ситуативних (зовнішніх) факторів (ситуаціоністська парадигма соціальної психології);
	3) істотний вплив моделювання та прикладу на психіку й поведінку людини;
	4) обмеженість психіки пересічної людини, що шкодить точному сприйняттю реальності та, з іншого боку, уможлиблює вплив на поведінку, емоції та мислення поза свідомістю;
	5) взаємододатковість різноманітних факторів впливу на психіку людини;
	6) суттєва питома вага соціально-психологічних автоматизмів (стереотипів) у свідомості людини, які зумовлюють маніпулятивний вплив;
	7) ефект документалізму, який підсилює психологічний вплив відео-, аудіо- та текстової інформації;
	8) моделювання віктимності (схильності стати жертвою) як вплив, що поглиблює культ насильства й агресивності тощо.

«Людині властива складна психіка, важливою частиною якої є уявлення. Воно розвинуто настільки, що людина живе одночасно у двох вимірах, у двох «реальностях» - справжній та уявлюваній. Уявлюваний світ більшою мірою (а в багатьох - і в першу чергу) визначає поведінку людини. Але він хиткий і поступливий, на нього можна впливати ззовні так, що людина і не помітить цього впливу».

С.Г.Кара-Мурза

Таблиця 3.23 – Методи комунікативного впливу

№ з/п	Основні методи комунікативного впливу
1.	Переконання — метод впливу на свідомість людей, звернений до їх власного критичного сприйняття. Переконання орієнтоване на інтелектуально-пізнавальну сферу людської психіки. Його суть у тім, щоб за допомогою логічних аргументів спочатку домогтися від людини внутрішньої згоди з певними умовиводами, а потім на цій основі сформулювати й закріпити нові установки (або трансформувати старі), що відповідають поставленій меті
2.	Використання когнітивного дисонансу. Когнітивний дисонанс – внутрішній психічний конфлікт, що виникає при зіткненні в свідомості індивіда суперечливих знань, ідей, переконань або поведінкових установок (англ. <i>cognitions</i>) стосовно деякого об'єкта чи явища, за якого з існування одного елемента виникає заперечення іншого. У зв'язку з цим конфліктом, стан індивіда характеризується відчуттям неповноти життя.

Таблиця 3.24 – Основні принципи переконуючого впливу

Принцип повторення	Принцип несуперечності	Принцип переваги первинної інформації	Принцип забезпечення довіри до джерела інформації
Завдяки повторенню повідомлення вдається збільшити кількість людей, що сприйняли й засвоїли інформацію, що втримується в ньому. Багаторазове повторення пропагандистських тез підвищує ефективність впливу.	Філософ А. Бен (XIX століття) говорив: для переконання життєво важливо, щоб йому ніколи не суперечили, щоб воно не втратило престижу. Нас більше переконують 10 чоловік, єдиних у своїй думці, ніж 50 «за» і 1 «проти».	Якщо людина одержала якесь важливе повідомлення, то в її свідомості виникає готовність до сприйняття наступної, більш детальної інформації, що підтверджує перше враження. Той, хто першим передав важливе повідомлення, одержує психологічну перевагу, тому що його зміст досягає адресата раніше, ніж повідомлення опонентів по тому ж питанню.	Неможна оперувати свідомо фальсифікованими даними, які можуть бути викриті аудиторією.

Таблиця 3.25 – Прийоми досягнення довіри до джерела інформації

Основні прийоми досягнення довіри до джерела інформації	створення іміджу «особливої поінформованості» про ті події, які через певні причини замовчуються офіційними джерелами. Це досягається передачею фактів, вірогідність яких відома або може бути легко перевірена;
	створення іміджу «об’єктивності, незалежності й альтернативності». Досягається цитуванням документів, оцінок експертів, думок очевидців подій і т. д.
	навіювання — метод психологічного впливу на масову свідомість, заснований на некритичному (і часто неусвідомлюваному) сприйнятті інформації. У процесі навіювання сприйняття інформації, настроїв, почуттів, шаблонів поведінки базуються на механізмах зараження й наслідування. Навіювання буває специфічним і неспецифічним.

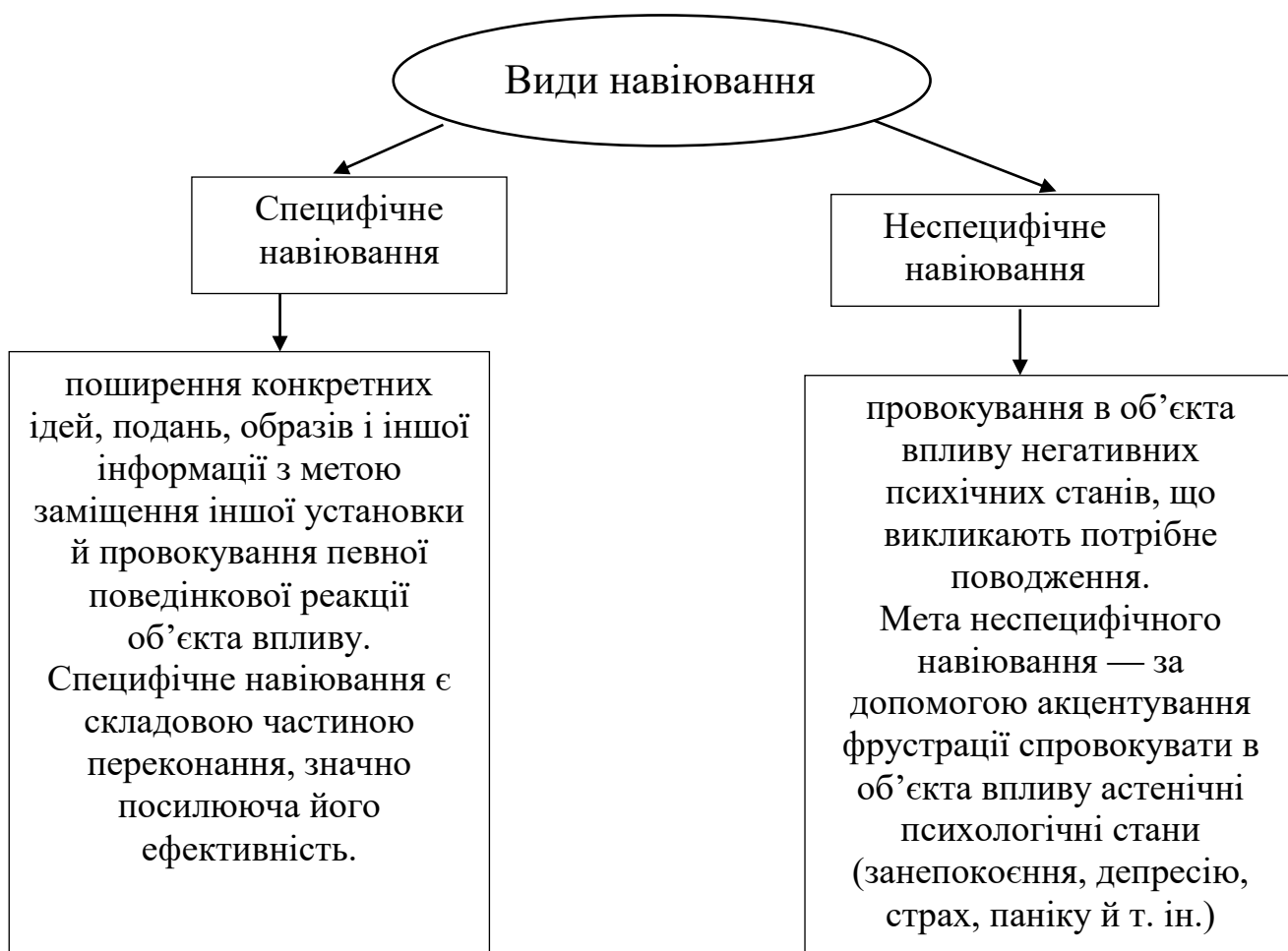


Рисунок 3.35 – Види навіювання

Таблиця 3.26 – Види специфічного навіювання

Основні види специфічного навіювання	«Приклеювання ярликів». Використовується для того, щоб запламувати якусь ідею, особистість або явище за допомогою образливих епітетів або метафор, що викликають негативне ставлення.
	«Сяюче узагальнення». Полягає в позначенні конкретної ідеї або особистості узагальнюючим родовим поняттям, що має позитивне емоційне фарбування з метою спонукати об'єкт впливу прийняти й схвалити пропоноване поняття або судження.
	«Перенос» (трансфер). Викликає через пропонований образ (поняття, ідею, гасло) асоціації з ким-небудь (чим-небудь), що має в очах об'єкта безперечний престиж (цінність), щоб зробити зміст впливу прийнятним.
	«Свідчення». Використовується для маніпулювання масовою свідомістю. Полягає в цитуванні висловлень особистості, що поважає або ненавидить об'єкт впливу. Висловлення, як правило, містить позитивну оцінку пропонованої ідеї (поняття, судження) і ставить своєю метою спонукання об'єкта впливу до прийняття нав'язаної йому думки із цього приводу.
	«Гра в простонародність». Спонукує об'єкт навіювання до ототожнення суб'єкта й пропонованих ним ідей з позитивними цінностями внаслідок «народності» цих ідей або внаслідок приналежності джерела інформації до так званих «простих людей».
	«Загальна платформа». Спонукує об'єкта впливу прийняти ідею, що утримується в інформації (судження, оцінку, думку) на тій підставі, що нібито більшість представників даної соціальної групи розділяють її.

Таблиця 3.27 – Види неспецифічного навіювання

Основні види неспецифічного навіювання	Залякування (ініціювання страху) — формування в об'єкта впливу станів занепокоєння, пробудження почуття страху перед реальною або вигаданою небезпекою, а також перед невідомістю.
	Емоційне придушення — формування в об'єкта впливу таких астенічних психічних станів як тривога, депресія й апатії.
	Ініціювання агресивних емоційних станів — формування таких емоцій як підозрілість, недоброзичливість, гнів, ненависть, лють із метою внесення розбіжностей у їхнє середовище, розпалення між ними ворожнечі по національній або соціальній ознаці.

Таблиця 3.28 – Методи використання когнітивного дисонансу

Основні методи використання когнітивного дисонансу	Метод "промивання мізків". Цей метод досить популярний у масовій комунікації і використовується майже в усіх масовокомунікаційних технологіях. Його основою є прийоми, способи впливу на свідомість людини чи людей з метою її переформатування, формування нових понять, уявлень, знань. Метод спрямовано на переконання та прищеплення нових ідей шляхом зміни ідейно-концептуальної системи свідомості.
	Примус. Метод комунікації, коли інформація, передана по комунікаційним каналам, ставить своєю метою впливати на індивіда, групу, суспільство методом тиску. Тиск (примушування) буває економічний, соціальний, політичний, фізичний. Вимушена згода викликається і обіцянкою нагороди за необхідну поведінку. Якщо нагорода є досить привабливою для подолання власного опору, індивід може продемонструвати підпорядкування, з тим щоб отримати її. При цьому його внутрішня система поглядів залишається незмінною і, отже, буде суперечити зовнішнім формам поведінки.

3.8. Комунікативний менеджмент в сфері публічного управління

Публічне управління розглядається як владний вплив на життєдіяльність людей з боку органів державної влади, місцевого самоврядування та громадських організацій шляхом застосування сукупності механізмів (економічних, адміністративних, інформаційно-психологічних та ін.) з метою досягнення цілей суспільного розвитку.

Комунікативний менеджмент в сфері публічного управління є особливим механізмом державного, регіонального і місцевого управління, діяльність якого спрямована на оптимізацію прийняття і реалізації державних рішень та рішень місцевих органів влади.

Таблиця 3.29 – Основні напрями діяльності комунікативного менеджменту в органах влади

Основні напрями діяльності комунікативного менеджменту в органах влади	прогнозування суспільно-політичних процесів;
	залучення громадськості до державного управління;
	публічна легітимізація дій влади;
	встановлення, підтримка, розширення контактів з громадянами і організаціями;
	формування сприятливого іміджу органів влади і їх керівників;
	інформування громадськості про рішення, що приймаються;
	аналіз громадської реакції на дії посадовців і органів влади;
	вивчення і формування громадської думки;
	сприяння у розробці стратегічних управлінських рішень;
	забезпечення аналітичною інформацією.

Таблиця 3.30 – Складові комунікативної діяльності в публічному управлінні

Складові комунікативної діяльності в публічному управлінні	По-перше, це блок, який стосується наступних складових: забезпечення прозорості суб'єктів публічного управління; високий рівень відповідальності та звітності за підготовку і виконання управлінських рішень; надання послуг шляхом створення прозорої системи управління персоналом державної служби; посилення відповідальності суб'єктів публічного управління за результати своєї діяльності; політична нейтральність суб'єктів публічного управління у процесі виконання своїх професійних обов'язків.
	По-друге, це блок, що стосується більш чітких вимог до комунікативної діяльності, яка простежується у: визначених принципах та засадах взаємодії суб'єктів публічного управління та громадянського суспільства, які вимагають також об'єктивності інформування громадян про діяльність суб'єктів публічного управління; рівні професіоналізму по підготовці управлінських рішень і надання послуг; процесі забезпечення збереження конфіденційної інформації, отриманої під час виконання суб'єктами публічного управління посадових обов'язків.
	По-третє, це блок, який стосується підвищення ефективності виконання суб'єктами публічного управління завдань і функцій держави зокрема: інформаційне та кадрове забезпечення для реалізації цілей діяльності державного органу та місцевого органу влади; проведення громадської оцінки результатів діяльності державного органу та місцевого органу влади шляхом залучення спеціально підготовлених експертів та опитування громадян для визначення рівня задоволення їх потреб у послугах; проведення контент-аналізу засобів масової інформації щодо оцінки результативності діяльності державних органів та місцевих органів влади; дослідження щодо оцінки громадянами порядку надання послуг та їх якості; періодичне проведення «гарячої лінії» з метою визначення проблем які виникають у процесі надання послуг; проведення громадських слухань; дотримання професійної етики суб'єктами публічного управління.
	По-четверте, це блок, який стосується можливостей простеження необхідності комунікативної діяльності при вирішенні завдань, пов'язаних з прозорістю і відповідальністю суб'єктів публічного управління: інформування громадськості про діяльність державних органів і місцевих органів влади та їх апарату; створення умов для взаємодії між державними органами і місцевими органами влади та громадськістю; залучення широких верств населення для обговорення та оцінки програм діяльності державних органів та місцевих органів влади; запровадження процедури публічної звітності органів влади та їх керівників; звітування органів влади та їх керівників про результати діяльності; оприлюднення інформації про відповідальність органів влади та інших надавачів послуг.
	По-п'яте, це блок, який стосується професіоналізації суб'єктів публічного управління, в якому чітко виокремлюються такі елементи як: комунікативні навички; навички ведення переговорів.
	По-шосте, це блок, який стосується проблем комунікативної діяльності щодо таких питань як: порядок надання державних послуг; нормативне врегулювання вимог професійної етики державних службовців; встановлення порядку надання державних послуг; вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики державних службовців.

Таблиця 3.31 – Головні проблеми, які постають перед органами влади у сфері забезпечення комунікацій

Головні проблеми, які постають перед органами влади у сфері забезпечення комунікацій			
технологічного супроводу (телефон, радіо, комп'ютери, Інтернет та ін.) безперервного «зворотного зв'язку»	гарантування комунікаційної безпеки в діяльності комунікативного менеджменту: надійність роботи електронних засобів, уникнення «просочування» конфіденційної інформації	проведення цілеспрямованих заходів по інформаційному супроводу певних державних та регіональних проектів	дотримання комунікативної етичності і легітимності: органи влади повинні відстежувати інформаційні потоки і унеможливлювати «чорний» PR в ЗМІ

Таблиця 3.32 – Основні форми розповсюдження інформації про діяльність органів влади [21]

Основні форми розповсюдження інформації про діяльність органів влади	випуск і поширення інформаційних бюлетенів, прес-релізів, оглядів, фото-відеоматеріалів, інформаційних збірників, експрес-інформації;
	проведення прес-конференцій, брифінгів, політичних діалогів, телевізійних дебатів, “круглих столів”, прес-клубів, інтерв'ю з керівниками органів влади;
	підготовка і проведення теле- і радіопередач; забезпечення публікацій (виступів) у ЗМІ керівників або інших відповідальних працівників органів влади;
	створення архівів інформації про діяльність органів публічного управління;
	розміщення WEB-сторінок в мережі Інтернет про орган влади та його діяльність;
	інші форми поширення офіційної інформації, що не суперечать чинному законодавству

Одне з головних завдань **місцевих органів влади** – надання публічних (громадських, муніципальних, соціальних, адміністративних, управлінських та ін.) послуг населенню з метою забезпечення задоволення його потреб у різноманітних сферах життєдіяльності. Реалізація зазначених завдань, в свою чергу, потребує відповідного комунікативного забезпечення. Саме інформація і комунікація виступають основою процесу надання послуг і забезпечують конституційне право громадян на інформацію.

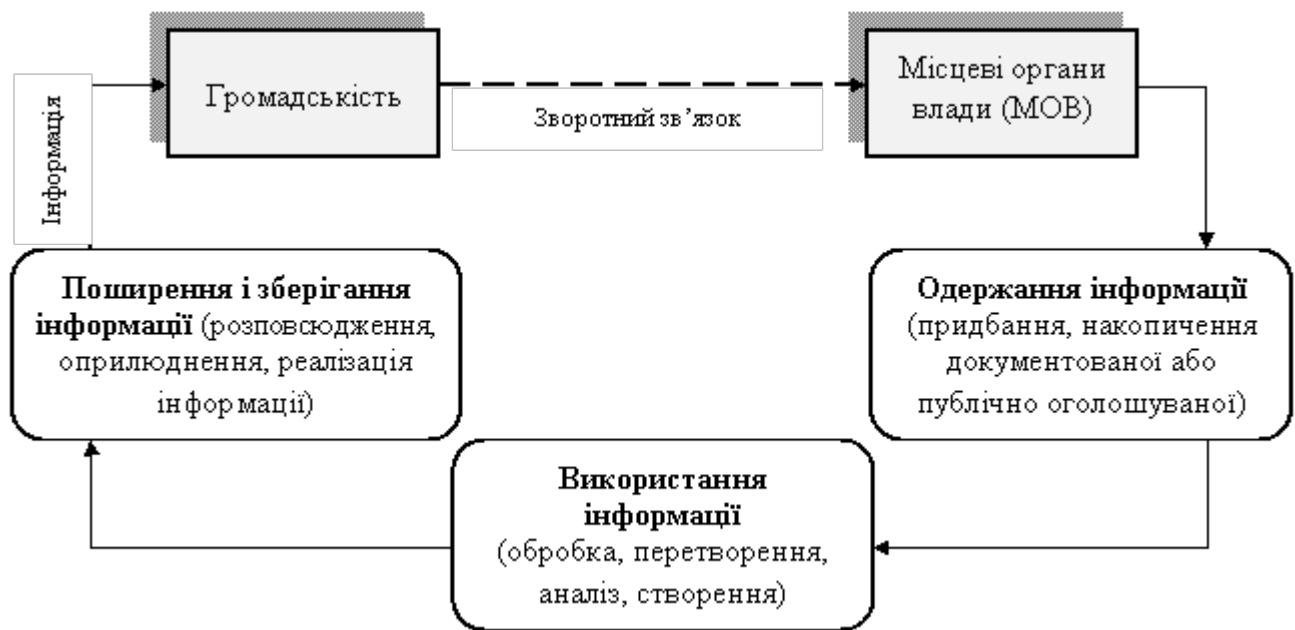


Рисунок 3.36 – Складові інформаційного блоку механізму комунікативної діяльності місцевих органів влади [17]

Таблиця 3.33 – Специфіка комунікативної діяльності місцевих органів влади

<i>Специфіка комунікативної діяльності місцевих органів влади</i>			
комунікації місцевих органів влади у більшості випадків носять обов'язковий характер і процеси їх здійснення визначаються впливом внутрішніх, зовнішніх факторів та нормативними актами чи розпорядженнями вищих організацій	комунікативні процеси на місцях споживання публічних послуг виступають складовими елементами процедури використання цих послуг (управлінських/ адміністративних, громадських, соціальних та ін.)	через налагодження комунікативних процесів місцевих органів влади здійснюють оперативний контроль за дієвістю свого впливу на вирішення суспільних проблем	місцеві органи влади мають задовольняти не лише власні інформаційно-комунікативні потреби, зумовлені завданнями та необхідністю прийняття ефективних управлінських рішень, а й потреби фізичних, юридичних осіб та центральних органів державної виконавчої влади

Таблиця 3.34 – Безпосередні форми участі членів територіальної громади у місцевому самоврядуванні згідно ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [27]

Безпосередні форми участі членів територіальної громади у місцевому самоврядуванні згідно законодавчих актів	<i>місцевий референдум</i>
	<i>загальні збори громадян</i>
	<i>місцеві ініціативи</i>
	<i>громадські слухання</i>
	<i>органи самоорганізації населення</i>

Таблиця 3.35 – Нові форми участі членів територіальної громади у місцевому самоврядуванні

Не внормовані форми участі членів територіальної громади у місцевому самоврядуванні	<i>громадське обговорення</i> проектів актів міської ради та інших органів місцевого самоврядування, проектів планів економічного і соціального розвитку міста, міського бюджету, цільових програм міського розвитку, які підлягають попередньому оприлюдненню
	<i>членство в комісіях (комітетах)</i> , які утворюються на громадських засадах при органах і посадових особах місцевого самоврядування (перелік цих комісій (комітетів) та положення про них затверджується рішенням міської ради, виконавчого комітету міської ради, розпорядженням міського голови)
	<i>участь у роботі фахових комітетів</i> , що створюються за рішенням виконавчого комітету міської ради з числа фахівців, які працюють в системі місцевого самоврядування або діяльність яких пов'язана з наданням громадських послуг членам міської громади, з метою їхнього залучення до розробки і реалізації проектів, що передбачають підвищення якості надання таких послуг. Положення про ці фахові комітети затверджуються міською радою або розпорядженням міського голови
	<i>участь у роботі громадських рад та дорадчих комітетів</i> , що утворюються міським головою з метою вивчення потреб окремих категорій жителів міста та існуючої практики надання їм соціальних послуг у системі місцевого самоврядування (за рішенням міської ради при ній можуть бути утворені ради пенсіонерів, інвалідів, іноземців, біженців, воїнів-інтернаціоналістів, військовослужбовців, які не забезпечені житлом, учасників ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи, молоді тощо. Положення про ці ради розробляється виконавчим комітетом міської ради та затверджується рішенням міської ради
	<i>участь у роботі рад громадських організацій різного профілю</i> , що утворюються міським головою при міській раді або виконавчому комітеті міської ради
	<i>участь у проведенні громадських експертиз проектів рішень міської ради</i> з питань, що визначають основні напрями соціально-економічного та культурного розвитку міста

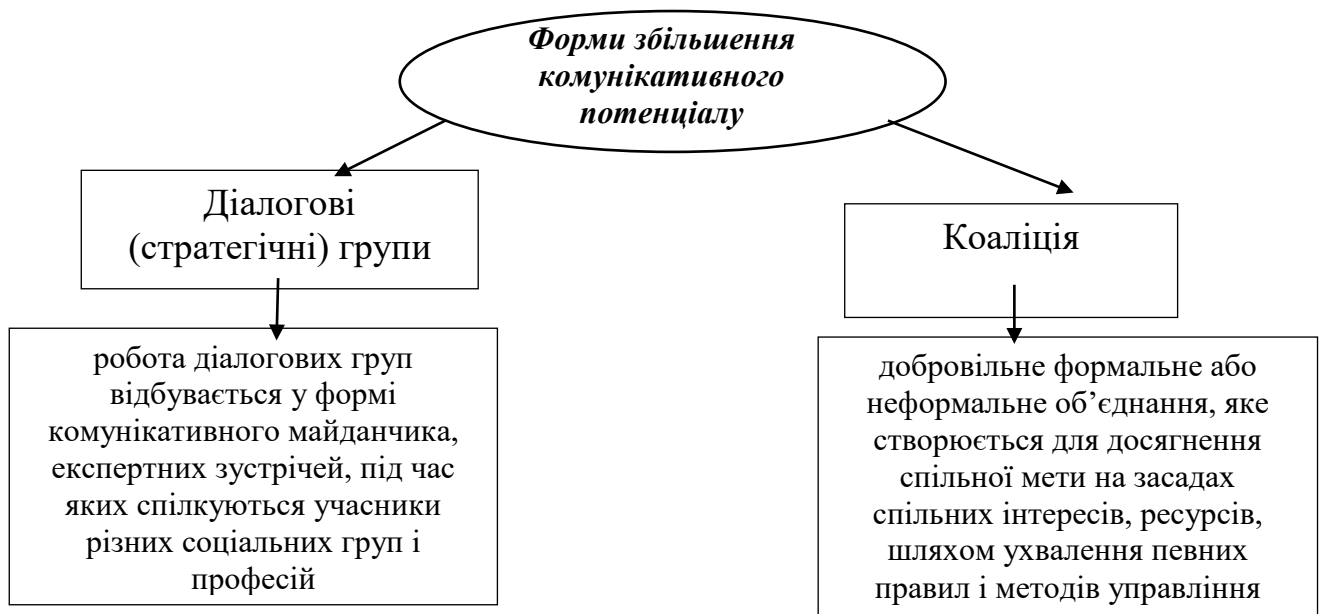


Рисунок 3.37 – Форми збільшення комунікативного потенціалу

Таблиця 3.36 – Форми комунікативної взаємодії органів публічного управління і громадянськості

Види комунікації	Безпосередня комунікація	Змішана безпосередня та опосередкована комунікація	Опосередкована комунікація
Міжособистісна комунікація	✓ Неформальний обмін думками ✓ Особистий прийом громадян ✓ Засідання громадської ради ✓ Засідання «круглого столу»	✓ «Гаряча лінія» ✓ Розсилання повідомлень (листів) (у т.ч. електронною поштою)	✓ Подання звернень, запитів (у т.ч. через веб-сайт) ✓ Розсилання СМС
Групова комунікація	✓ Загальні збори громадян ✓ Внесення місцевих ініціатив ✓ Загальні збори громадян ✓ Внесення місцевих ініціатив	✓ Консультації з громадськістю ✓ Проведення громадської експертизи ✓ Подання петицій ✓ Видання та поширення листівок, буклетів	✓ Повідомлення у соціальних мережах, блогах ✓ Розсилання СМС
Масова комунікація	✓ Громадські слухання ✓ Мітинги та інші масові заходи	✓ Флешмоб ✓ Проведення референдуму ✓ Проведення соціологічного опитування	✓ Повідомлення на інформаційних стендах ✓ Повідомлення на носіях зовнішньої реклами (біг-борди, сітілайти, стікери тощо) ✓ графіті ✓ повідомлення на веб-сайтах ✓ розсилання СМС ✓ повідомлення у ЗМІ

3.9. Використання Інтернет-технологій в комунікативному менеджменті

Таблиця 3.37 – Систематизація визначень Інтернет-комунікацій

Автор	Визначення
Пілюшенко В.Л.	Інтернет-комунікація - передача інформації від відправника до одержувача за допомогою засобів Інтернету. [22]
Сміт П.	Інтернет-комунікації - сукупність повідомлень, спрямованих на Інтернет-аудиторію, що реалізуються за допомогою тексту, графіки, образів та відеозасобів у мережі Інтернет. [25]
Заплатинський В.М.	Інтернет-комунікації - сукупність способів інформаційного впливу на аудиторію Інтернету за допомогою інструментів Інтернет-реклами, банерів, розсилок новин тощо. [26]

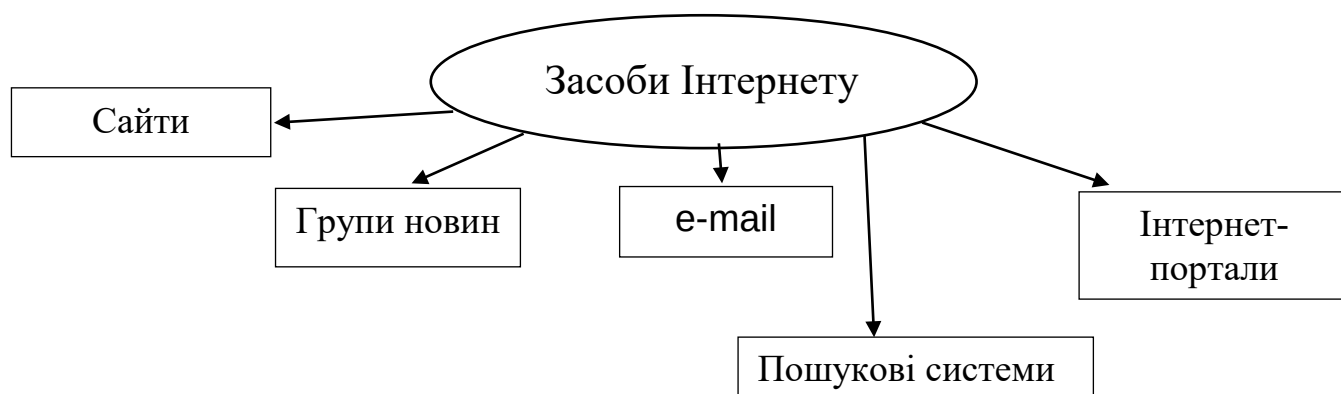


Рисунок 3.38 – Засоби та механізми поширення інформації серед аудиторії Інтернету

Головною складовою засобів Інтернет-комунікацій є публікація.

Публікація — документ, що оголошується всенародно (латинською Publico).

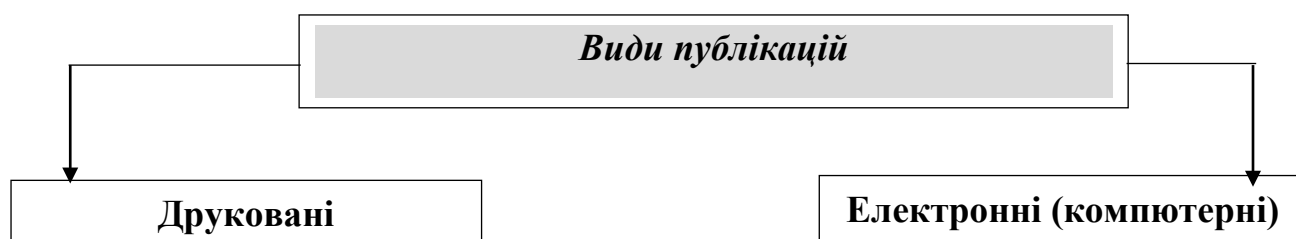


Рисунок 3.39 – Види публікацій

Таблиця 3.38 – Макети електронних публікацій

Публікації для друку. Макети публікацій, призначених для подальшого роздрукування.
Веб-вузли та електронна пошта. Цей тип макетів призначений допомогти вам створити просту веб-сторінку або публікацію, призначену для відправки у формі електронного листа.
Набори макетів. Цей тип макетів призначений для створення необхідної офісної документації, витриманої в єдиному стилі.
Порожні публікації. Якщо не задовольняють шаблони, створені професійними дизайнерами компанії Microsoft, можна створити публікацію на основі одного з порожніх бланків.

Таблиця 3.39 – Складові електронних публікацій

Вербальна	Графічна	Звукова	Кольорова	Символічна
містить різноманітні функціональні типи вербального тексту	поєднує вербально-схематичні та образно-схематичні способи передавання інформації	характеризується наявністю аудіо- та відео-текстів	містить кольорові гами в оформленні веб-сторінок	характеризується символами і знаками, що є певними прототипами слів і вербальних фраз

Таблиця 3.40 – Види електронних публікацій і їх характеристика

№ п/п	Вид електронної публікації	Характеристика
1	Статична публікація	Публікація змісту, що залишається незмінним, поки автор не змінить його вручну
2	Динамічна публікація	Публікація змісту, що автоматично змінюється, але виглядає однаково для будь-якої аудиторії
3	"Вибіркова" публікація	Публікація змісту, побудованого із заздалегідь визначених компонентів, які аудиторія підбирає самостійно, виходячи зі своїх специфічних потреб
4	Адаптивна публікація	Публікація змісту, що складається із заздалегідь визначених компонентів, які може налаштовувати як аудиторія, так і автор
5	Публікація, орієнтована на відносини	Залучення аудиторії до процесу публікації за рахунок створення середовища, у яке користувачі вносять свій внесок, даючи відгуки й пропозиції

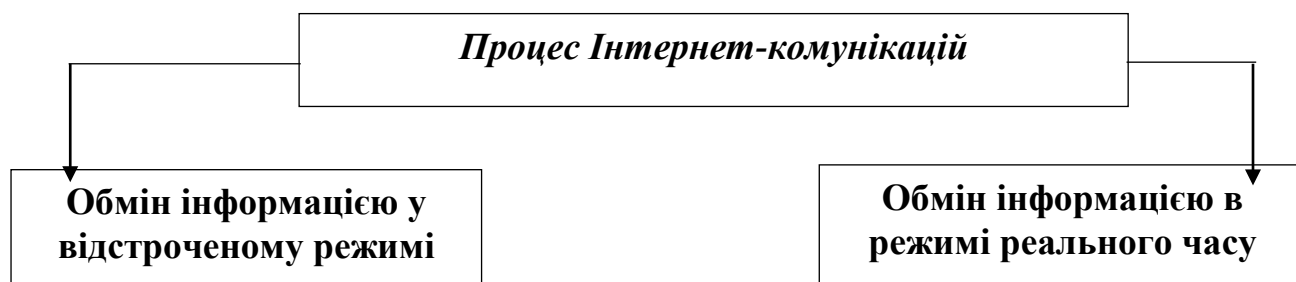


Рисунок 3.40 – Види процесу Інтернет-комунікацій

Таблиця 3.41 – Основні етапи управління Web-контентом при розробці сайту

1. Розробка контенту Розробка контенту є одним з ключових етапів. Саме тут починається життєвий цикл будь-якого матеріалу, що публікується на сайті. На цьому етапі відбувається створення, редагування та затвердження контенту, а роль комп'ютерної системи полягає в автоматизації цих процесів. Передбачається спільна робота авторів, редакторів, програмістів та менеджерів завдяки розподілу контенту і дизайну. Всі компоненти сайту, включаючи шаблони і наповнення, зберігаються у визначених місцях сховища даних. Комп'ютерна система автоматично звертається в потрібні місця сховища, дозволяючи безлічі користувачів, які навіть не є технічними фахівцями, працювати над підготовкою контенту до публікації, включаючи перевірку його достовірності.

2. Управління сайтом

На цьому етапі відбувається розробка самого сайту, попередній перегляд і публікація підготовленого контенту. Тут розробляється зовнішній вигляд, готуються шаблони, розподіляються ролі користувачів і класифікація необхідної бізнес-інформації. Важливими компонентами цього етапу є служби що підтримують своєчасність надходження необхідного контенту

3. Доставка контенту

Коли сайт повністю підготовлений до публікації, необхідні ресурси для динамічного формування Web-сторінок в залежності від виду конкретних користувачів. У зв'язку з цим, одним з важливих компонентів даного етапу є персоналізація або розподіл профілів, щоб кожен користувач отримував тільки ту інформацію, яка відповідає його ролі.

4. Оформлення Веб-сайту

Художнє та дизайнерське оформлення сайтів беруть на себе так звані "шаблони". Це розроблене дизайнерське та художнє рішення сайту, що пропонується кожним CMS при його встановленні. CMS — це програма, яка підпорядкована певному алгоритму введення і виведення інформації. Розробка нового свого шаблону досить трудомісткий процес. Використання стандартних шаблонів значно полегшує створення сайтів, але зменшує їх індивідуальність. Значно полегшують роботу користувачів з CMS при введенні та редагуванні інформації вбудовані в них редактори.

Таблиця 3.42 – Рівні психологічної готовності до комунікації в Інтернет-просторі

Нульовий рівень готовності (відсутня актуальність перспективи комунікації в Інтернет-просторі). Респонденти рідко бачать необхідність у спілкуванні в Інтернет-просторі. Надають перевагу безпосередньому спілкуванню на відміну від опосередкованого. Для того щоб прийняти буття в Інтернет-просторі, їм необхідно аргументовано, у деталях описати його необхідність. Досить складно респондентів переконати у необхідності комунікативної активності суспільства у віртуальному середовищі мережі Інтернет, оскільки традиційний, роками перевірений спосіб комунікації за їхнім визначенням є кращим, ніж у просторі мережі Інтернет

Перший рівень готовності (наявна ймовірність комунікації в Інтернет-просторі). Для того, щоб респонденти прийняли комунікаційні технології Інтернету, необхідно показати їм особисту вигоду з нього, співчувати їм щодо необхідності прийняття такої комунікації, допомагати долати стрес і дискомфорт. Яскраво виражені емоційні реакції, що проявляються у відкритому опорі відносно комунікації в Інтернет-просторі. Подальша визначеність респондентів залежатиме від соціальних настроїв, сприйняття мережі Інтернет суспільством, змісту власної професійної життєдіяльності та комунікативної активності суспільства у віртуальному середовищі мережі Інтернет

Другий рівень готовності (підтримка і прийняття комунікації в Інтернет-просторі за об'єктивної необхідності чи особистої вигоди). Респонденти надають перевагу професійній комунікації в Інтернет-просторі над особистісною, проте не готові приймати будь-яку професійну взаємодію в Інтернет-середовищі. Можуть бути ініціаторами Інтернет-комунікації, якщо бачать у цьому потребу і необхідність. Розважливі у виборі змісту власної професійної комунікації в інтернет-просторі, хороші її реалізатори

Третій рівень готовності (потенційні суб'єкти комунікації в Інтернет-просторі). Це люди, які пов'язують найближчі життєві і професійні плани з комунікацією в Інтернет мережі. Респонденти з легкістю приймають необхідність використання Інтернет-комунікацій в роботі, навчанні, науковій діяльності тощо. Емоційно залучаються до будь-яких нових починань в мережі Інтернет-простору. Готові виступати ініціаторами комунікативної активності у віртуальному середовищі мережі Інтернет



Рисунок 3.41 – Механізм реалізації стратегії Інтернет-комунікацій

Таблиця 3.43 – Напрями інформаційної взаємодії суб'єктів комунікації за допомогою сучасних інформаційних технологій

Суб'єкти комунікації	Комунікаційний засіб (сучасні інформаційні технології)	Функція засобу комунікації
		Інформаційно-довідкова та консультативна функція
		Автоматизація бізнес-процесів
		Інформація про ринок, попит та споживачів
		Інформування та рекламування продуктів
		Продаж продуктів
		тощо

3.10. Інформаційний консалтинг як від інформаційної діяльності, його призначення

Інформаційний консалтинг – це спеціалізований вид послуг, орієнтований на задоволення інформаційних потреб замовника, інформаційний супровід прийняття управлінських рішень, підтримку бізнес-угоди і вироблення оптимальних шляхів використання інформаційних ресурсів у практиці управління організаційними змінами.

Мета інформаційного консалтингу – вирішення проблем, що виникають у замовника в управлінні різними процесами, і пошук інформації для прийняття найбільш ефективних для ведення бізнесу управлінських рішень, здатних принести прибуток, змінити існуюче становище організації і вивести її на більш високий рівень розвитку.

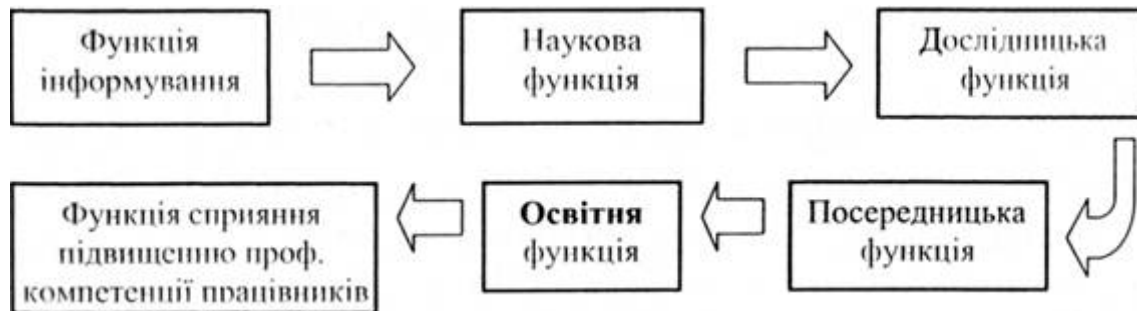


Рисунок 3.42 – Взаємозв’язок функцій інформаційного консалтингу

Таблиця 3.44 – Зміст і призначення функцій інформаційного консалтингу

№	Назва функції	Суть функції	Призначення функції
1.	Функція інформування	Надання в розпорядження суспільства, його навчальних та управлінських структур, підприємницьких, комерційних й інших організацій інформації про соціальні об'єкти, що цікавлять їх, особливості розвитку в сучасному суспільстві	Дозволяє інформаційному консалтингу стати важливим чинником інформаційного простору. Сприяє наданню допомоги суб'єктам господарювання у вирішенні економіко-управлінських проблем у всіх сферах їх діяльності і функціональних галузях
2.	Наукова або пізнавальна функція	Опосередковано допомагає глибше зрозуміти суть тих чи інших соціальних явищ, розкрити динаміку, тенденції і перспективи їх розвитку, вплив на соціально-економічні та громадські процеси в країні	Пов'язана з поширенням наукових досягнень у сфері виробництва ПП; з наданням своєчасної інформації про продукцію і конкурентоспроможність виробників; з проектуванням і впровадженням інформаційно-пошукових систем; здійсненням технічної підтримки комп'ютерних мереж, включаючи обчислювальні системи, локальні мережі, системи телекомунікацій
3.	Дослідницька або діагностична функція	Дозволяє встановити і вивчити ознаки, що характеризують стан соціальних об'єктів, у тому числі ознаки соціальної напруженості, екстремальних ситуацій, конфліктів, що сприяє своєчасному ухваленню управлінських рішень, що сприяють підтримці соціальної системи в динамічному й стійкому стані	Пов'язана з проведенням комплексних, аналітичних досліджень у галузі виробництва високотехнологічної продукції і засобів телекомунікації, з виявленням чинників, тенденцій та закономірностей, які вирішально впливають на результати роботи суб'єктів господарювання в умовах інформатизації суспільства

Продовження таблиці 3.44

№	Назва функції	Суть функції	Призначення функції
4.	Посередниць-ка функція	Полягає в наданні клієнтам допомоги у виборі правильної стратегії в галузі інформаційних технологій, підборі ділових партнерів як усередині, так і за межами	Пов'язана з виявленням найбільш перспективних об'єктів співпраці для здійснення прямих інвестицій, спільних дій у галузі виробництва, збуту продукції
5.	Освітня функція	Пов'язана з організацією і проведенням семінарів для працівників замовника з ефективності використання ІТ у відповідній галузі, підвищенням кваліфікації керівників; розвитком нових навичок управління шляхом навчання керівників без відриву від роботи у рамках інформаційного проекту	Органічна взаємодія і взаємодоповнення вищезазначених функцій перетворює консалтинг на ефективно діючий важіль удосконалення управління різними соціальними процесами і явищами, на потужний засіб оптимізації розвитку й функціонування соціальних об'єктів і систем
6.	Функція сприяння підвищенню професійної компетенції працівників	У даному випадку фахівцями з управлінського консультування консалтингової агенції реалізується освітня функція інформаційного консалтингу	

Таблиця 3.45 – Принципи інформаційно-консалтингової діяльності

№ з/п	Принципи інформаційно-консалтингової діяльності
1.	виробництво та маніпулювання інтелектуальним товаром
2.	незалежність допомоги, яка надається
3.	рекомендаційний характер діяльності
4.	розповсюдження передового досвіду
5.	професійна компетентність та високий професійний рівень допомоги, яка надається
6.	сприяння підвищенню професійної компетенції працівників організації клієнта
7.	дотримання етичних норм та конфіденційності
8.	оплата послуг на основі фіксованих до початку роботи цін незалежно від результатів діяльності клієнта

Таблиця 3.46 – Основні етапи консалтингового процесу

№ з/п	Основні етапи консалтингового процесу
1.	Виявлення і аналіз економіко-управлінських проблем шляхом збору інформації про діяльність суб'єкта господарювання (діагностика)
2.	Розробка пропозицій щодо вирішення виявлених проблем (планування дій)
3.	Здійснення заходів з упровадження конкретних дій і відібраних пропозицій у практику управління
4.	Контроль ефективності впроваджених пропозицій

Таблиця 3.47 – Методи інформаційно-консалтингової діяльності

Методи інформаційно-консалтингової діяльності	Загальні	1) технологічні – методи вдосконалення виробничих процесів (наприклад, дослідження із зворотним зв'язком)
		2) структурні – методи створення нових ролей, нових підрозділів або нових стосунків підлеглості (горизонтальна і вертикальна диференціація, формалізація, централізація, координація);
		3) управління людськими ресурсами : – методи, спрямовані на оздоровлення організаційного клімату і міжособових стосунків, збереження цінностей, здоров'я, функціонування і існування організації (навчання, тренінг, втручання в індивідуальний і груповий розвиток); – методи залучення до управління (системи винагороди); – методи, орієнтовані на поліпшення міжгрупових, міжособових стосунків (Т-групи, методи формування команд, рольовий аналіз, метод конфронтації тощо); – методи роботи з індивідумом (індивідуальний тренінг, психологічне консультування, психологічний тренінг). 4) інформаційно-аналітичні : – методи збору інформації: вільне і формалізоване інтерв'ю, спостереження, тестування, опитування, анкетування; – методи обробки і аналізу інформації: аналіз сил дії, аналіз взаємного впливу (регресивний аналіз, аналіз балансу сил, аналіз причин і наслідків), аналіз документації, метод експертних оцінок, порівняння, визначення пріоритетних проблем; – метод діагностики і розробки пропозицій: метод графа проблем, оцінки варіантів рішень, аналіз потенційних проблем.
	Спеціальні	Кожен фахівець з інформаційного консалтингу в процесі своєї професійної діяльності напрацьовує свої, властиві тільки йому методи, які дозволяють найефективніше вирішити проблеми клієнтської організації.

Комунікативний аудит – це деталізований документований аналіз комунікативної поведінки зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що дозволяє формувати, координувати та керувати комунікаціями з різними цільовими групами, а також здійснювати вплив або на лояльну, або на небажану аудиторію підприємства.

Модель комунікативного аудиту можна сформулювати як програму виявлення стратегічних комунікаційних розривів — розривів між підприємством і його цільовими аудиторіями:

Таблиця 3.48 – Цілі використання комунікативного аудиту

№ з/п	Цілі використання комунікативного аудиту
1.	аналіз ефективності використання комплексу маркетингових комунікацій
2.	виявлення ключових комунікаційних проблем підприємства
3.	діагностика іміджу і репутації підприємства
4.	розробка загальної комунікаційної (інформаційної) стратегії підприємства
5.	розробка стратегії іміджевого позиціонування і стратегії управління репутацією підприємства

Таблиця 3.49 – Основні функції комунікативного аудиту

№ з/п	Основні функції комунікативного аудиту
1.	оцінююча (відбувається оцінка публічного іміджу підприємства, його комунікаційної активності та ефективності засобів комунікації)
2.	управлінсько-стратегічна (на основі одержаних даних розробляється стратегія іміджевого і конкурентного позиціонування підприємства, відбувається внесення коректив в управління діловою репутацією підприємства, брендування товарів і послуг)
3.	інформаційна (керівний склад підприємства, топ-менеджмент одержує репрезентативну інформацію про поточну ситуацію)
4.	прогнозна (прогнозується розвиток компанії в коротко -, середньо - і довгостроковій перспективі)

Таблиця 3.50 – Основні етапи комунікативного аудиту

№ з/п	Основні етапи комунікативного аудиту
1.	<i>відбір зовнішніх матеріалів, що безпосередньо або неявно присвячені діяльності організації</i> На першому етапі аналізуються статті, рекламні матеріали з періодичної преси, записи радіопередач і зустрічей на телебаченні, повідомлення, що поширюються через комп'ютерні мережі, матеріали рейтингів тощо.
2.	<i>аналіз повідомлень, що розповсюджуються від імені організації</i> На другому етапі аналізуються повідомлення, які розповсюджуються від імені організації: інформація, розміщена на web-сайтах, рекламні матеріали, іміджеві публікації, доповіді співробітників на різних конференціях і нарадах, статті в професійній пресі та ін.
3.	<i>вивчення внутрішньої інформації, призначеної для організаційних цілей</i> На третьому етапі вивчається внутрішня інформація: малотиражні газети або журнали, що випускаються в організації, окремі організаційно-розпорядчі документи, колективні договори, кодекси честі тощо. Однак, як правило, аналізом цих матеріалів аудит внутрішньої інформації не обмежується.

3.11. Особливості комунікативного менеджменту в кризових і конфліктних ситуаціях

Криза - це крайнє загострення протиріч в соціально-економічній системі (організації), загрозливе її життєстійкості в довкіллі

Кризова комунікація – процес взаємодії суспільних суб'єктів в умовах потенційної або реальної загрози їх діяльності, функціонуванню, існуванню

Таблиця 3.51 – Типологія криз

Критерій відбору	Типологія
За масштабом прояву	- загальні
	- локальні
По проблематиці кризи	- макрокризи
	- мікрокризи
По структурі стосунків	- економічні,
	- соціальні
	- організаційні
	- психологічні
	- технологічні
З безпосередніх причин виникнення	- природні
	- громадські
	- екологічні
По мірі передбачуваності	- передбачуваними (закономірними)
	- несподіваними (випадковими)
По мірі видимості	- явні
	- латентні (приховані)
По серйозності протікання	- глибокі
	- легкі
По чиннику часу	- затяжні
	- короткочасні

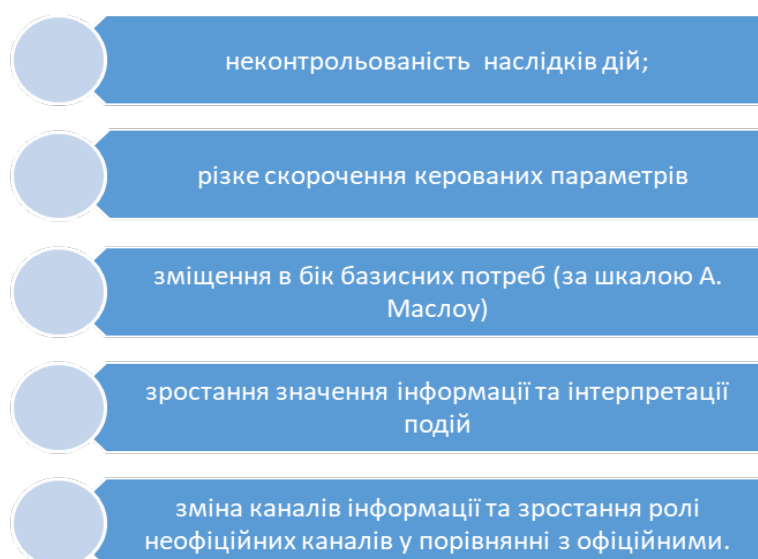


Рисунок 3.43 – Умови розгортання комунікації в кризових ситуаціях

Таблиця 3.52 – Основні етапи розвитку кризової ситуації

№ з/п	Основні етапи розвитку кризової ситуації
1.	Сигнальний. Характеризується появою невеликих повідомлень у мас-медіа та у комунікаційних каналах підприємства. Якщо органи влади залишаються чутливими до настроїв стейкхолдерів та моніторять висвітлення у ЗМК «проблемних» тем та відповідні тенденції у висвітленні, є можливість прогнозувати розвиток ситуації. Рішення органів влади «не чіпати тему» не зупинить ЗМІ — вони подаватимуть версії, інтерпретації, чутки.
2.	Зондування. Характеризується тим, що тут можна перехопити ініціативу і задати напрям розвитку теми. Відсутність відповіді призводить до небажаних реакцій і того, що інтерпретацію ситуації контролюватимуть ЗМІ протягом усього періоду розвитку кризи.
3.	Гострий. Характеризується найкоротшим і найбільш інтенсивним сплеском кризи, коли проблема перетворюється на справжню кризу. ЗМІ починають повідомляти про фінансові, ресурсні, людські збитки/шкоду. Це той етап, коли слід «виходити з кабінетів».
4.	Підхоплення. Характеризується тим, що всі ЗМІ намагаються висвітлити тему кризи. На цьому етапі може здаватись, що висвітлення кризи виходить з-під контролю і найважливішим є присутність у ЗМІ зі своєї позицією та узгодженість коментарів, які виходять з різних джерел.
5.	Хронічний. Характеризується тим, що мас-медіа намагаються повертатись до теми, з'ясовуючи проблеми вини і відповідальності, а також долі потерпілих.
6.	Відновлення репутації. Характеризується тим, що журналісти узагальнюють і з'ясовують, що зроблено, щоб криза не повторилась. Це етап, пов'язаний із винесенням уроків на майбутнє і вдосконаленням.

З початком кризової ситуації слід зробити наступні невідкладні кроки:

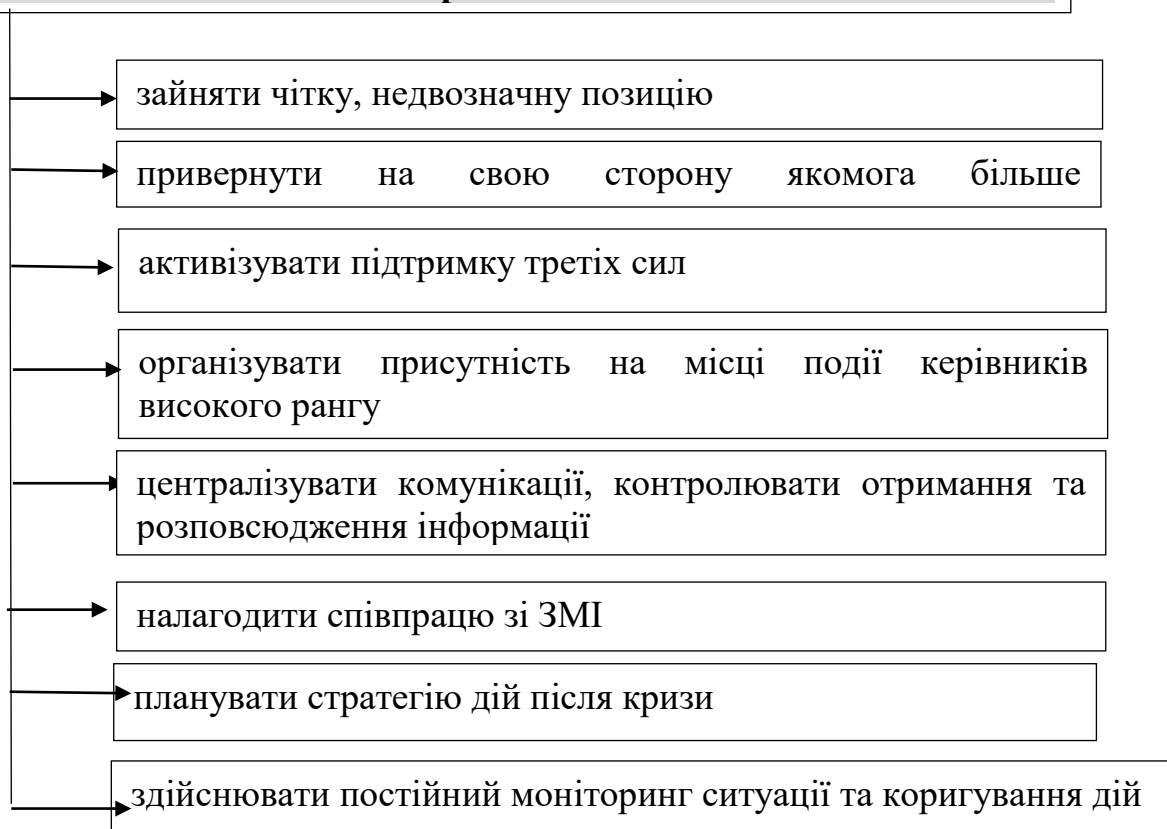


Рисунок 3.44 – Невідкладні кроки з метою контролю за розвитком кризових комунікацій

Таблиця 3.53 – Основні чинники успіху при розв'язанні кризи

Основні чинники успіху при розв'язанні кризи			
наявність плану кризової комунікації	формування команди спеціалістів-кризовиків	ефективність роботи прес-секретаря	стиль поведінки керівництва владної структури («закритість» або «відвертість» реакцій)

Оприлюдніть підготовлений план щодо подолання кризи, скличте комітет з управління кризовими ситуаціями, запросіть для аналізу кризової ситуації експертів і відкрийте лінії комунікації



Сповістіть вище керівництво і здійсніть посилення на план щодо кризових ситуацій. Надайте їм прогноз наслідків при підготовці відповідей на запити службовців, державних установ і ЗМІ



Спрямуйте запити прес-секретарю, заздалегідь призначеному і навченому в рамках підготовки планування кризової ситуації. Доведіть до відома чергових, операторів, секретарів та інших осіб, що їм слід направляти всі запити призначеному прес-секретарю без оголошення своїх версій або висловлювання своїх думок



Створіть інформаційний центр для ЗМІ та щонайшвидше забезпечте його інформацією. Забезпечте центр інформаційними пакетами, телефонами, факсами, комп'ютерами та принтерами, оберіть місце для телевізійних інтерв'ю подалі від місця події



Будьте відвертими і розповідайте усе без приховування. Якщо ви цього не зробите, то це зробить хто-небудь інший і ви втратите контроль над ситуацією, оскільки журналісти звернуться до інших джерел з метою заповнити прогалини в інформації



Покажіть відношення організації до того, що трапилося і до людей, що опинилися в даній ситуації. Поясніть, що організація робить і зробить все, що від неї залежить для вирішення проблеми



Забезпечте цілодобовий зв'язок доти, доки з боку ЗМІ спостерігається інтерес до події



Після подолання кризи знову зберіть команду з управління кризовими ситуаціями, підведіть підсумки того, що трапилося, оцініть ефективність антикризового плану та внесіть до нього необхідні корективи

Рисунок 3.45 – Організація роботи менеджера з кризових комунікацій



Рисунок 3.46 – Загальні правила комунікації у кризових ситуаціях

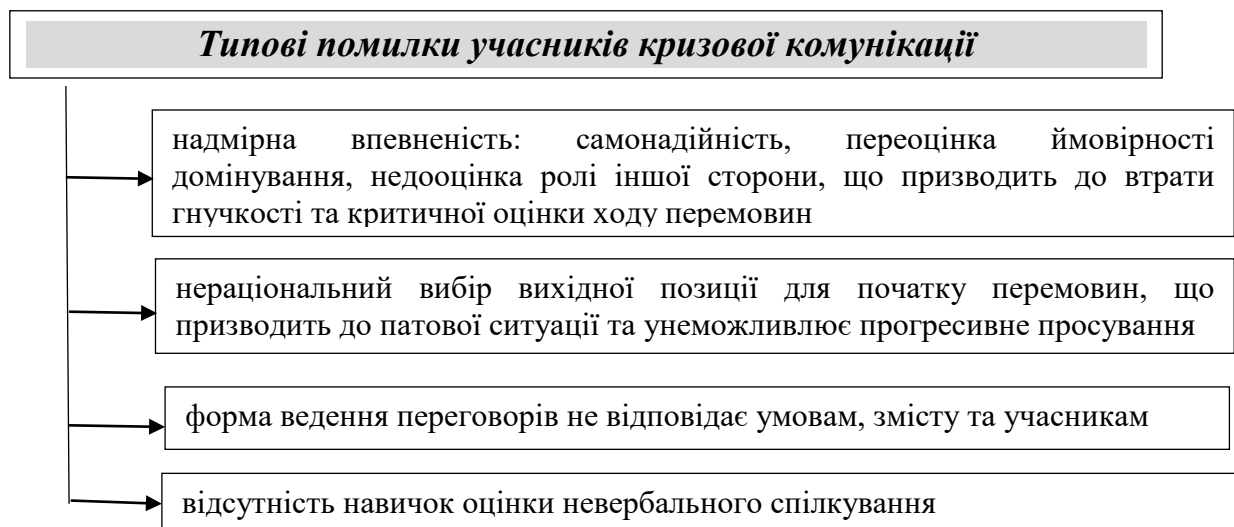


Рисунок 3.47 – Типові помилки учасників кризової комунікації

Таблиця 3.54 – Правила кризових комунікацій

№ з/п	Зміст правила
Правило кризової комунікації № 1	Надавайте інформацію якомога швидше, оперативніше. Інформацію краще надавати, аніж ховати. Все стає відомим. Інформаційний вакуум має властивість швидко заповнюватися. Мовчите Ви — говорять інші. Працуйте разом зі ЗМІ, а не проти них. Це створює довіру. Ви стаєте джерелом інформації для медіа і втрачається сенс користуватися чутками чи іншими сумнівними джерелами. Сучасні комунікаційні технології роблять неможливими намагання сховати інформацію. Тим більше, якщо ця інформація цікавить велику кількість людей.
Правило кризової комунікації № 2	Важливий критерій результативності кризової комунікації — як її сприймають кризові аудиторії. Важливо не те, що «виходить», а те, що «доходить».
Правило кризової комунікації № 3	Знайте та поважайте кризові аудиторії. Під час нестандартної/складної/надзвичайної ситуації важливо не тримати людей в емоційній напрузі. Потрібно надавати важливу для них і саме в цей момент часу інформацію — поради, застереження, правила поведінки, необхідні адреси та телефони. Ключові повідомлення під час кризи: • наші відчуття у зв'язку з тим, що відбулося; • повідомлення про те, що саме відбулося; • наші дії у зв'язку з тим, що відбулося.

Таблиця 3.55 – Правила переконання в кризових ситуаціях

№ з/п	Правила переконання в кризових ситуаціях
1	черговість аргументів впливає на переконливість. Найбільш ефективний алгоритм: сильні – середньої сили – самий сильний
2	для отримання позитивного рішення по важливому питанню поставте його на третє місце, обговоривши перед цим два простих, дрібних питань, які, на Вашу думку, сприймаються позитивно співрозмовником
3	не заганяйте співрозмовника в “глухий кут”, дайте йому можливість “зберегти обличчя”
4	переконливість аргументів залежить від іміджу та статусу особи, яка переконує
5	не принижуйте статус співрозмовника
6	не заганяйте себе в кут, не принижуйте свій статус
7	бажаючи переконати, почніть з питання, у яких Ви згодні зі співрозмовником
8	проявляйте емпатію – здатність розуміння та відчуття емоційного стану іншої людини у формі співчуття
9	перевіряйте, чи правильно Ви розумієте співрозмовника
10	уникайте слів, дій чи бездієвості, які можуть призвести до конфлікту
11	слідкуйте за мімікою, жестами, позами своїми та співрозмовників
12	демонструйте, що Ваші пропозиції збігаються з відповідними інтересами співрозмовників

Чинники, що сприяють ефективній комунікації в умовах кризи

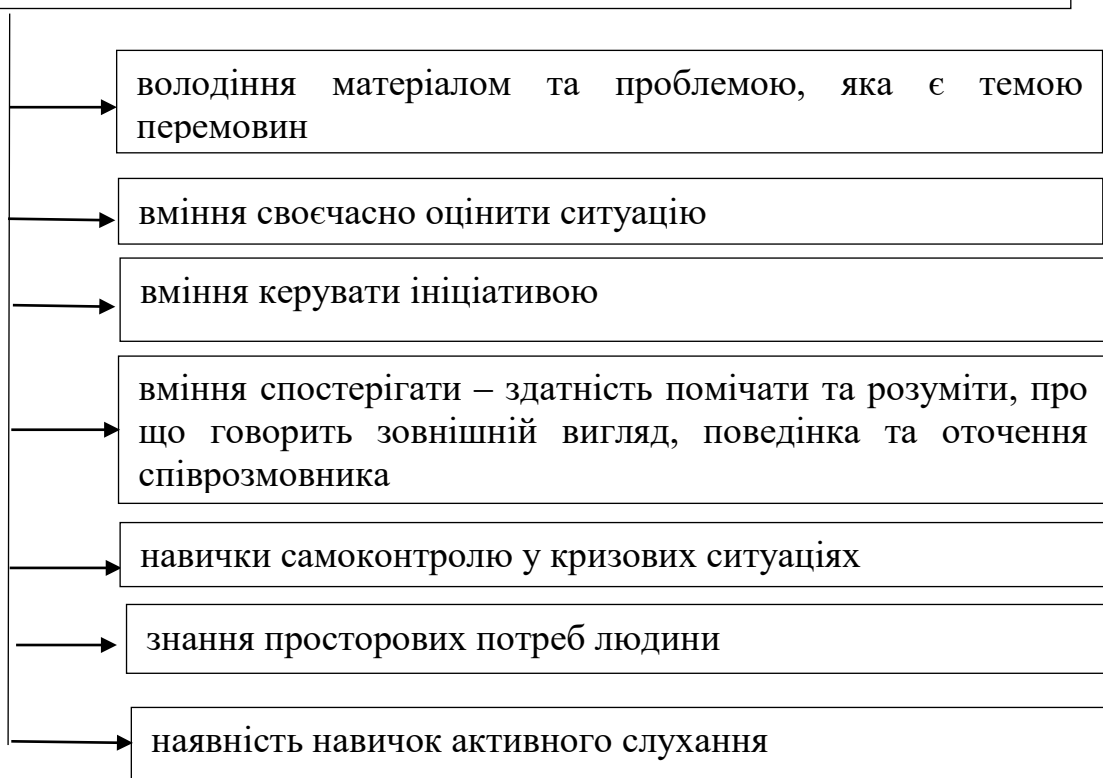


Рисунок 3.48 – Чинники, що сприяють ефективній комунікації в умовах кризи

Питання, тести для самоконтролю

1. Сутність інформації та комунікації.
2. Комунікаційний менеджмент як предмет вивчення.
3. Історія і стратегія розвитку комунікативного менеджменту в сучасному просторі.
4. Роль менеджера з комунікацій в організації.
5. Функції професійно-орієнтованої комунікації.
6. Сфери прикладного застосування механізмів і закономірностей комунікативного менеджменту
7. Комунікація як процес.
8. Етапи комунікаційного процесу обміну інформацією.
9. Канали комунікацій.
10. Бар'єри комунікацій.
11. Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті.
12. Принципи організації ефективного комунікаційного процесу на підприємстві.
13. Типи, форми, моделі мовної поведінки та причини їх вибору.
14. Різновиди комунікації і її стратегії.

15. Міжособисті комунікації, комунікації в малих групах і масові комунікації.
16. Тактики спілкування; стандартні моделі комунікаційних функцій менеджменту організації.
17. Структура внутрішніх комунікацій.
18. Моделі створення іміджу.
19. Специфіка формування внутрішніх комунікаційних систем.
20. Інституціональні основи управління комунікаціями.
21. Особливості зовнішніх комунікаційних систем.
22. Напрямок комунікацій в організації.
23. Методи розвитку комунікаційних систем організації.
24. Структура і функції відділу по комунікаціях в організації.
25. Методи комунікаційного впливу.
26. Комунікативна успішність.
27. Ефективність комунікаційного менеджменту.
28. Методики іміджування.
29. Методика коучингу.
30. Етикет в області комунікацій.
31. Комунікаційний менеджмент на промисловому підприємстві.
32. Комунікаційний менеджмент в державних і цивільних некомерційних організаціях.
33. Комунікаційний менеджмент в муніципальному і місцевому самоврядуванні.
34. Комунікаційна безпека на підприємстві.
35. Технологічний та репутаційно-іміджевий напрями в комунікативному менеджменті.
36. Електронні публікації: види, зміст, етапи розробки.
37. Основні операції й компоненти розробки Web –сайту.
38. Типи сайтів, їх призначення, зміст і етапи розробки.
39. Інформаційний консалтинг як від інформаційної діяльності, його призначення.
40. Інформаційні експертизи та комунікативний аудит як різновиди консалтингової діяльності.
41. Інформаційні експертизи та комунікативний аудит як різновиди консалтингової діяльності.
42. Методи та засоби захисту інформації; інституціональні основи управління комунікаціями.
43. Структура і функції відділу по комунікаціях в організації.
44. Потенціал і обмеження комунікаційного менеджменту в кризових ситуаціях.
45. Типології кризових ситуацій в публічному спілкуванні.
46. Об'єктивні і суб'єктивні чинники зростання соціальних ризиків в сучасних умовах.
47. Кризова ситуація втрати ділової репутації.

Тести

1. До центральних проблем, що виникають при кризі в організації відносять

- А. втрата довіри до джерел інформації
- В. колосальний дефіцит інформації
- С. оцінка ситуації не раціонально, а емоційно
- Д. всі наведені відповіді вірні

2. Предметом комунікаційного менеджменту є

- А. соціальні інститути
- В. різні види спілкування
- С. корпоративні комунікації
- Д. особливості управління організацією

3. На сучасних підприємствах розрізняють два шляхи поширення формальної інформації серед яких

- А. офіційний та неофіційний
- В. горизонтальний чи вертикальний
- С. обов'язковий та необов'язковий
- Д. першорядний чи другорядний

4. Процес виявлення й аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації стосовно організації, яка безпосередньо або неявно характеризує репутацію закладу (фірми, установи тощо), його образ, що сформувався в уявленнях різних груп громадськості та персоналу, це

- А. інформаційна експертиза
- В. комунікативний аудит
- С. інформаційний консалтинг
- Д. маркетинговий консалтинг

5. Авіакатастрофи, псування продуктів, смерть провідного керівника, землетруси, паніка - це приклади

- А. несподіваних криз
- В. криз, що назрівають
- С. безперервних криз
- Д. перервних криз

6. У сфері антикризових комунікацій найбільш ефективною є

- А. стратегія інформування
- В. стратегія переконання
- С. стратегія діалогу
- Д. стратегія формування згоди

7. Змістові офіційні повідомлення можуть передаватися таким комунікаційним каналом

- А. вербальним
- В. неформальним
- С. невербальним
- Д. загальним»

8. Плітки або спекуляції, що повідомляються засобами масової інформації чи що передаються з вуст у вуста - це приклади

- А. несподіваних криз
- В. криз, що назрівають
- С. безперервних криз
- Д. перервних криз

9. Загальні і локальні кризи виділяються за ознакою

- А. за масштабом прояву
- В. по проблематиці кризи
- С. по структурі стосунків
- Д. безпосередніх причин виникнення

10. До центральних проблем, що виникають при кризі в організації відносять

- А. втрата довіри до джерел інформації
- В. колосальний дефіцит інформації
- С. оцінка ситуації не раціонально, а емоційно
- Д. всі наведені відповіді вірні

Ситуації для обговорення, задачі

Завдання 3.1. Визначте, вірним чи невірним є наступне твердження. Відповідь обґрунтуйте:

1. Компетентність формування концепції спілкування та подачі інформації є одним з основних професійних вимог до менеджера з комунікацій.
2. Комунікація являє собою сукупність відомостей (інформаційних даних), які сприймають із навколишнього середовища, видають у навколишнє середовище або зберігають всередині певної системи.
3. Виділяють формальні, неформальні та змішані комунікації.
4. Роль менеджера з комунікацій полягає в тому, щоб служити проміжною, передаточною ланкою в системі контролю над комунікаціями в організації.
5. Особові комунікації вимагають обов'язкового поглибленого знання у своїй і суміжних сферах діяльності. [23]

Завдання 3.2. Дайте відповідь: так/ні

1. На сьогодні інформація розглядається як один із найменш важливих ресурсів розвитку суспільства разом із матеріальними, енергетичними і людськими;
2. Управлінська робота — це в основному робота, що ґрунтується на використанні фізичної праці;
3. Комунікація — процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше особами;
4. Інформаційні системи мають будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів;
5. У комунікаційному процесі розрізняють два базових елементи — відправник і одержувач;
6. Неформальні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні;
7. "П'ять "С" комунікацій" корисні у процесі оцінювання будь-якого повідомлення;

8. Технічна проблема в комунікації пов'язана з вибором таких символів, що найточніше відображали б бажаний зміст;

9. Семантика вивчає спосіб використання слів і значень, які передаються словами;

10. Позитивним аспектом усних комунікацій є економія часу та забезпечення глибшого взаєморозуміння. [23]

Завдання 3.3. Складіть план проведення масового святкування професійного свята у місті (наприклад, Дня студента, Дня металурга, Дня залізничника і т.д.). Які комунікаційні прийоми та методи комунікаційного впливу варто застосувати? [23]

Завдання 3.4. Підготуйте коротке телефонне повідомлення про ідею удосконалення продукції, що виникла у Вас, та попросіть оцінити її. При цьому керуйтеся наступними правилами:

- чітко визначте мету розмови, що Ви бажає досягти цією розмовою, кому бажаєте зателефонувати, коли це краще зробити, які документи знадобляться при розмові;

- розмова повинна бути короткою, спочатку сповістите, хто говорить та про що піде мова, і тільки потім пояснюйте причини дзвінка та подробиці, не переривайте розмови, уникайте паралельних розмов, стежте за часом розмови, завершуйте розмову як тільки досягнута її ціль;

- уникайте жаргону, використовуйте паузи, при нерозумінні розмови не дратуйтеся, повторіть все сказане іншими словами;

- пам'ятайте, що телефон потрібен не для розмов, а для домовленостей. [23]

Завдання 3.5. Складіть програму комунікологічного дослідження (для організації по вибору). Програма повинна включати наступні основні елементи: виклад мети дослідження; виклад гіпотези, що підлягає перевірці, якщо така є; специфікацію досліджуваних змінних; виклад способу операціоналізації і виміри кожної змінної; детальний опис організації і проведення спостережень; узагальнююче обговорення майбутнього аналізу зібраних даних. [23]

Завдання 3.6. Ваш товариш і начальник володіє багатьма позитивними якостями та вміннями. У нього ясний розум, він логічно мислить, добрий організатор, вміє планувати свої дії, добре розуміє технічні аспекти своєї роботи. Не дивлячись на те, його співробітники іноді не розуміють, як поступати, тому що він не завжди зрозуміло доносить свою думку, в результаті стаються помилки, а службовці відчують невдоволення та розчарування. Яким чином Ви би допомогли йому здійснювати комунікацію більш ефективно? [23]

Завдання 3.7. Визначте, вірним чи невірним є наступне твердження. Відповідь обґрунтуйте:

1. В завдання комунікаційного менеджменту в органах влади входить дотримання стандартів електронного обміну : контроль за тим, щоб програмні інформаційні продукти були типовими.

2. В завдання комунікаційного менеджменту в органах влади входить гарантування комунікаційної безпеки.

3. В завдання комунікаційного менеджменту в органах влади входить проведення цільових акцій по електронно-інформаційному супроводу певних державних проектів.

4. В завдання комунікаційного менеджменту в органах влади входить дотримання комунікативної етичності і легітимності. [23]

Завдання 3.8. Ви начальник відділу по роботі з клієнтами у сервісній фірмі. Ваші підлеглі (15 чол.) мають конфлікт щодо розподілу коефіцієнту трудової участі у результатах роботи за півріччя. Здійсніть діагностику конфлікту за такими напрямками:

- природа конфліктної ситуації;
- сценарії розвитку конфлікту;
- джерела розповсюдження інформації про конфлікт;
- методи, засоби та форми розв'язання конфлікту. [23]

Завдання 3.9. Визначте наскільки ефективними є комунікації в Вашій групі, передаючи по ланцюжку спеціально підготовлене інформаційне повідомлення, від одного до іншого в усній формі (у передачі інформації приймають участь всі студенти академічної групи). При формулюванні повідомлення варто застосовувати значну кількість деталей та дрібних подробиць щодо певної події. Перша особа, яка передає повідомлення має підготувати його у письмовому виді, а остання особа після відтвореного повідомлення має звірити його із письмовим варіантом, який був першоджерелом. Результати проаналізуйте та обговоріть. [23]

Завдання 3.10. Ви менеджер підприємства з виготовлення кондитерських виробів. Керівництвом компанії ініційовано рекламну компанію товарів підприємства на яку витрачено було у перший місяць 123 тис. грн; у другий місяць – 198 тис. грн; у третій місяць 236 тис. грн. До початку рекламної компанії обсяги збуту продукції становили 387 тис. т, а після проведення рекламної компанії – збут збільшився на 11%. Визначити ефективність рекламної компанії, якщо ціна продукції становила 9,56 грн/кг. [23]

Терміни і визначення

Внутрішньоособиста комунікація - це комунікація, яка виникає всередині самого індивідуума. [24]

Зараження — психологічний вплив на особистість у процесі, спілкування і взаємодії, який передає певні настрої, спонуки не через свідомість та інтелект, а через емоційну сферу. [24]

Змістова стратегія - це покрокове змістове планування мети з урахуванням наявного «мовного матеріалу» (мовного коду) в межах кожного ходу (кроку) в комунікації. [24]

Інформація - це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності. [24]

Інформаційний консалтинг – це спеціалізований вид послуг, орієнтований на задоволення інформаційних потреб замовника, інформаційний супровід прийняття управлінських рішень, підтримку бізнес-угод і вироблення оптимальних шляхів використання інформаційних ресурсів у практиці управління організаційними змінами. [24]

Інформаційна експертиза – це перевірка достовірності інформації, зокрема шляхом зіставлення отриманих результатів (на всіх стадіях розробки) з інформаційними даними. [24]

Комунікаційний менеджмент - це сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм впливу комунікаторів на зміст потоків інформаційного взаємодія людей, їх груп, громадських і політичних формувань в процесі спілкування з метою рішення тактичних і стратегічних завдань по управлінню громадськими стосунками. [24]

Комунікаційний процес - це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. [24]

Комунікативна стратегія — це правила і послідовність комунікативних дій, яких дотримується адресант. [24]

Комунальні зв'язки — це зв'язки, орієнтовані на тих, що проживають в місці розташування підприємства (організації) і націлені на формування добросусідських стосунків. [24]

Кооперативна стратегія спілкування втілюється в інформативні та інтерпретативні діалоги (полілоги) - поради, обмін думками, розповіді, повідомлення тощо.

Некооперативна стратегія спілкування знаходить своє втілення в конфліктах, суперечках, претензіях, погрозах, ухиляннях від відповіді тощо. [24]

Міжособові комунікації — це зв'язки між окремими особами. Вони не обмежені статутним регламентом, поширюються за його межі. [24]

Навіювання, або сугестія (лат. — навіювання) — процес впливу на психічну сферу людини, пов'язаний з істотним зниженням її критичності до інформації, що надходить, відсутністю прагнення перевірити її достовірність, необмеженою довірою до її джерел. [24]

Наслідування — процес орієнтації на певний приклад, взірець, повторення і відтворення однією людиною дій, вчинків, жестів, манер, інтонацій іншої людини, копіювання рис її характеру та стилю життя. [24]

Неформальні комунікації пов'язані з неформальними групами і неслужбовими питаннями, а також поширенням чуток. [24]

Організаційні комунікації — це комунікації, що протікають у рамках завдань і інтересів конкретної організації. [24]

Переконання - метод свідомого та організованого впливу на психіку індивіда через звернення до його критичного судження. [24]

Публікація (латин, publico — оголошувати публічно) — це оприлюднення деяких відомостей. [24]

Товарний знак (торгова марка, емблема) - це офіційно прийнятий термін, що означає зареєстроване у встановленому порядку оригінально оформлене художнє зображення (оригінальні назви, художні композиції і малюнки в сполученні з буквами, цифрами, чи словами без них і т.п.). [24]

Фірмовий стиль (ФС) - це сукупність художньо-текстових і технічних складових, котрі забезпечують зорова і значеннєва єдність продукції і діяльності фірми, що виходить від її інформації, внутрішнього і зовнішнього оформлення. [24]

Ефективність комунікації - це відношення результату, отриманого від організації комунікативної діяльності, до витрат на його отримання. [24]

Список літератури

1. Грушевицкая Т.Г., Попков В. Д., А.П. Садохин. Основы межкультурной коммуникации. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 34
2. Основы теории коммуникации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Д. Венедиктова [и др.]; под редакцией Т.Д. Венедиктовой, Д.Б. Гудкова. Москва: Издательство Юрайт, 2017. 193 с.
3. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технологія, техніка, паблік рилейшнз. Київ: МАУП, 2005. С. 3.
4. Державне управління / А.О. Мельник та ін.. Київ.: Знання, 2004. С. 329.
5. Ромат Є.В. Трансформація моделі державного управління рекламною діяльністю у перехідних умовах: монографія. Київ: Вид-во НАДУ. 2003. С. 248.
6. Цивільний кодекс України. Закон України № 435-IV від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
7. Про захист економічної конкуренції. Закон України №2210-III від 11.01.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
8. Про інформацію. Закон України № 2657-XII від 02.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
9. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Москва : Русский язык, 1978. 468 с.
10. Гарматюк О. Комунікативний менеджмент – наука і мистецтво управління комунікаційними процесами. *Матеріали XVII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2013. Том III. Гуманітарні, соціальні та економічні науки.* С. 9.
11. Коммуникационный менеджмент. URL: <https://discovered.com.ua/marketing/kommunikacionnyj-menedzhment/>.
12. Шатун В. “Я – начальник, ты – ...“. О менеджменте популярно и конкретно: Учебно-практическое пособие. Николаев: Изд-во НГГУ им. Петра Могилы, 2005. 344 с. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/189/39.pdf> С. 259.
13. Сафина А.А., Никифорова Э.Г., Устинов А.Э. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие. Казань: Изд-во Казан. ун-та. 2015. С. 73.
14. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2016. Вип. 174. С. 60-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdusg_2016_174_9
15. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf
16. Сагер Л.Ю. Формування методичного апарату оцінювання ефективності комунікаційної діяльності промислового підприємства. *Ефективна економіка.* 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1740>
17. Булатов А.Н., Мухаметшина Г.Р., Никифорова Э.Г., Зайнуллина М.Р. Управление развитием бизнеса. Учебное пособие. Казань: Казан. ун-т. 2017. 270 с.

18. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів. 2007. 25 с.
19. Шубін О.О., Сіменко І.В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №1(103). С. 175-184.
20. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав. 2007. 337с.
17. Мазур В.Г. Комунікації як механізм взаємодії державних органів влади та громадськості на регіональному рівні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=313>.
21. Малиновський В.Я. Державне управління: навч. посіб. Луцьк: Волин. держ. ун-т ім. Лесі Українки, 2000. 558 с.
22. Пілюшенко В.Л. Інформаційні технології у маркетингу і рекламі: Навч. посіб. Донецький держ. ун-т управління. Донецьк: ДОНДУУ, 2005. 205 с.
23. Приймак Н.С. Комунікативний менеджмент [Текст] : конспект лекцій / Н.С. Приймак ; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2018. – 62 с.
24. Приймак Н.С. Комунікативний менеджмент [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / Н.С. Приймак ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. марк., менедж. та публ. адмін. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. – 45 с.
25. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд. Под ред. Л.Ф. Никулина; [Пер. с англ. В.Н. Егорова] М.: Юнити, 2001. 414 с.
26. Заплатинський В.М. INTERNET-сучасна інформаційна технологія для маркетингу. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*. 1998. С. 181-182. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32943?locale=th>
27. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/280/97-%D0%B2%D1%80>

РОЗДІЛ 4

РЕКЛАМНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Основні теми

- 4.1. Предмет, мета та задачі дисципліни «Рекламний менеджмент»
- 4.2. Реклама: сутність, функції, види
- 4.3. Особливості сприйняття реклами споживачем
- 4.4. Процес рекламної комунікації
- 4.5. Моделювання впливу рекламної комунікації
- 4.6. Засоби реклами та їх специфіка
- 4.7. Інформаційне забезпечення рекламного менеджменту
- 4.8. Ринок рекламних послуг
- 4.9. Рекламне дослідження ринку
- 4.10. Планування рекламної діяльності
- 4.11. Організація рекламної діяльності
- 4.12. Розроблення стратегії рекламної кампанії
- 4.13. Визначення бюджету рекламної кампанії
- 4.14. Медіа-планування рекламної діяльності
- 4.15. Оцінка ефективності рекламної діяльності
- 4.16. Контроль рекламної діяльності

4.1. Предмет, мета та задачі дисципліни «Рекламний менеджмент»

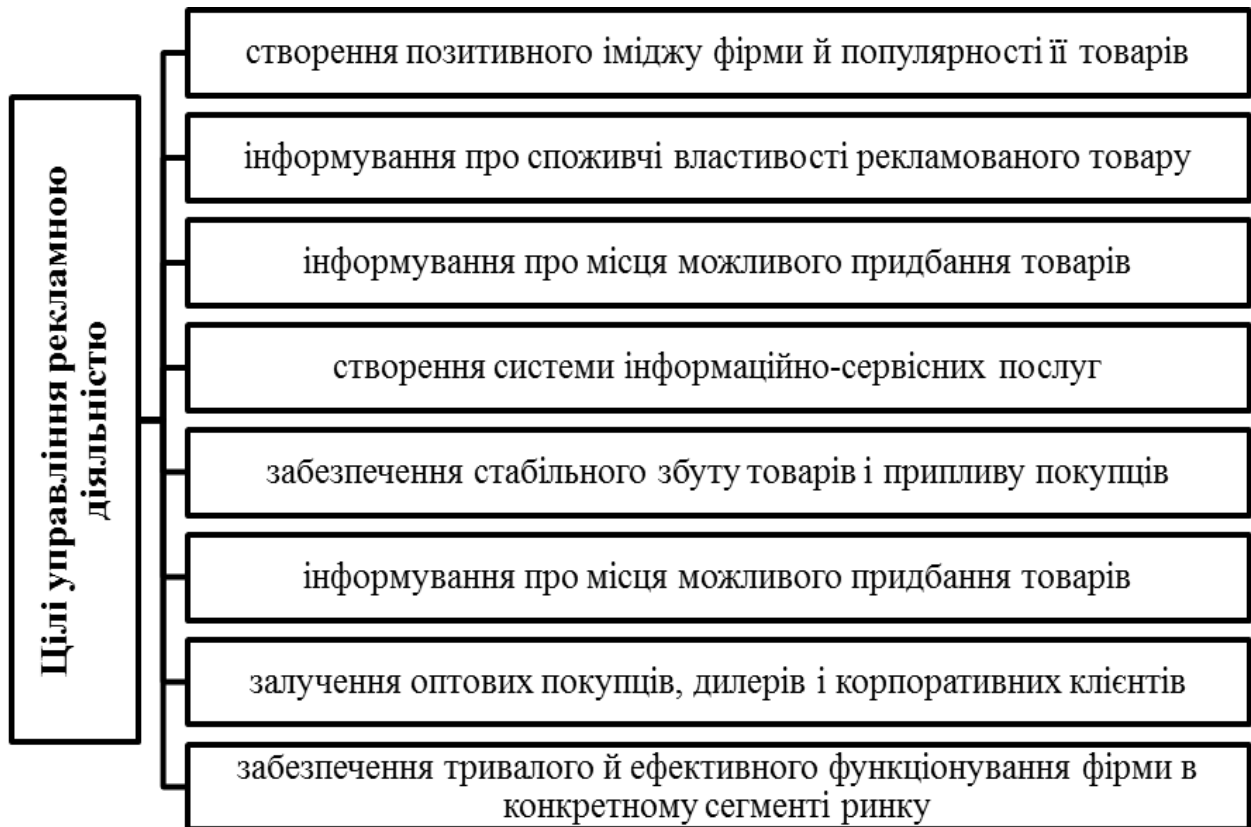


Рисунок 4.1 – Цілі управління рекламною діяльністю

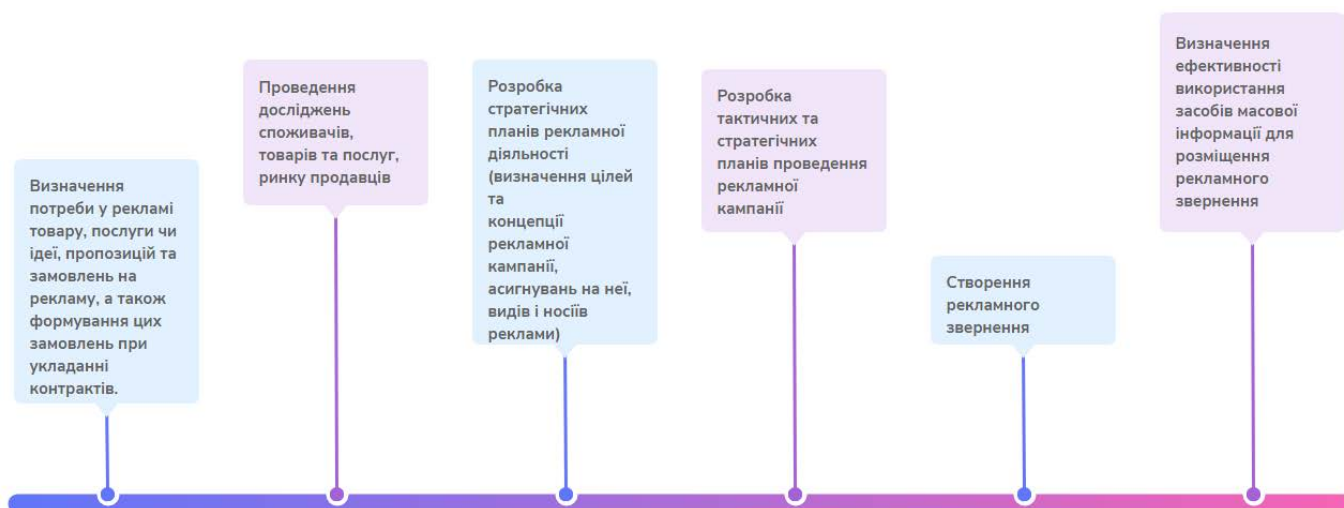


Рисунок 4.2 – Поетапні складові поняття «Рекламний менеджмент»

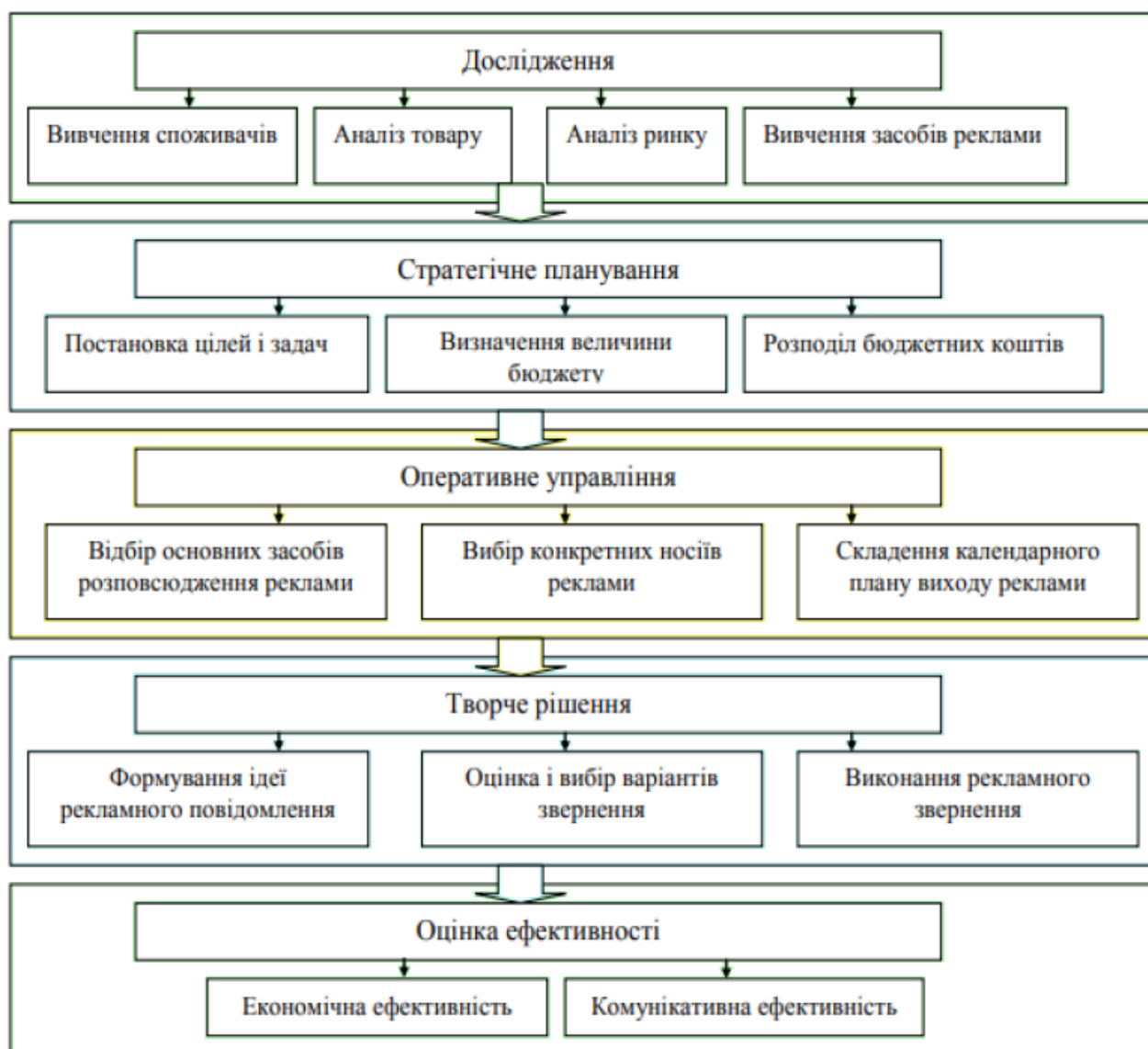


Рисунок 4.3 – Блок-схема керівництва рекламною діяльністю [11]

Атрактивна	Довірчо-іміджева	Аргументовано-гарантійна
• привернути увагу потенційних споживачів	• викликати позитивне відношення до фірми або до її товарів і послуг	• довести, привести переконливі аргументи і гарантії на користь вибору споживачем саме цих товарів і послуг

Рисунок 4.4 – Основні задачі реклами

4.2. Реклама: сутність, функції, види



Рисунок 4.5 – Характеристика цілей маркетингових комунікацій

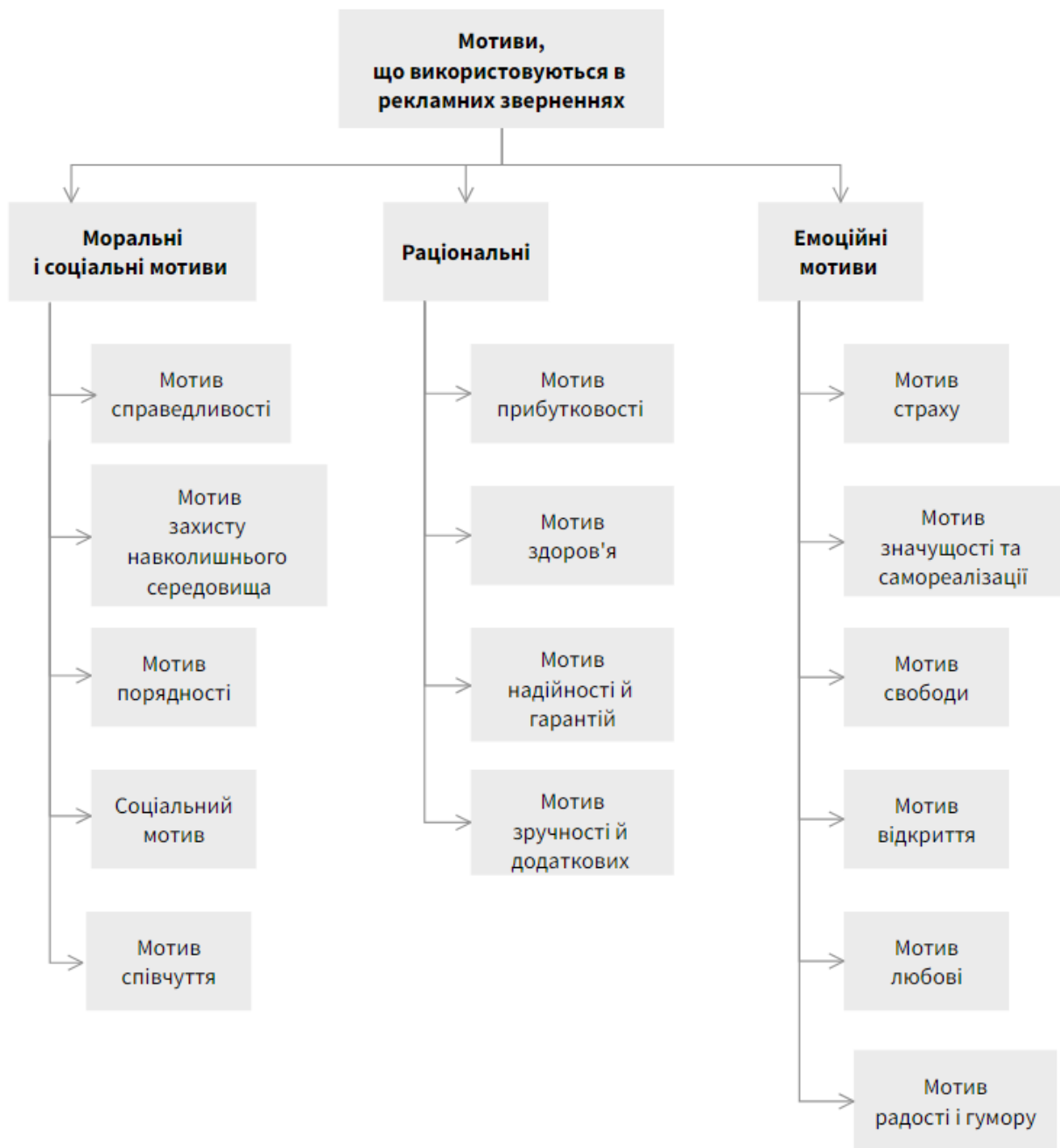


Рисунок 4.6 – Групування мотивів, що використовуються в рекламних зверненнях

4.3. Особливості сприйняття реклами споживачем

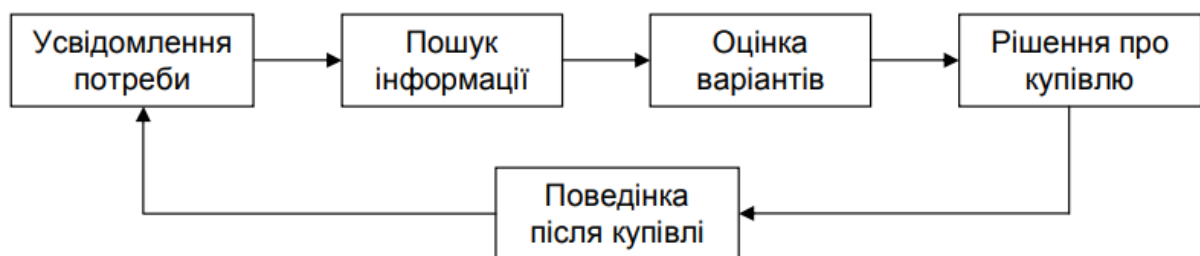


Рисунок 4.7 – Стадії прийняття рішення про купівлю споживачем [22]

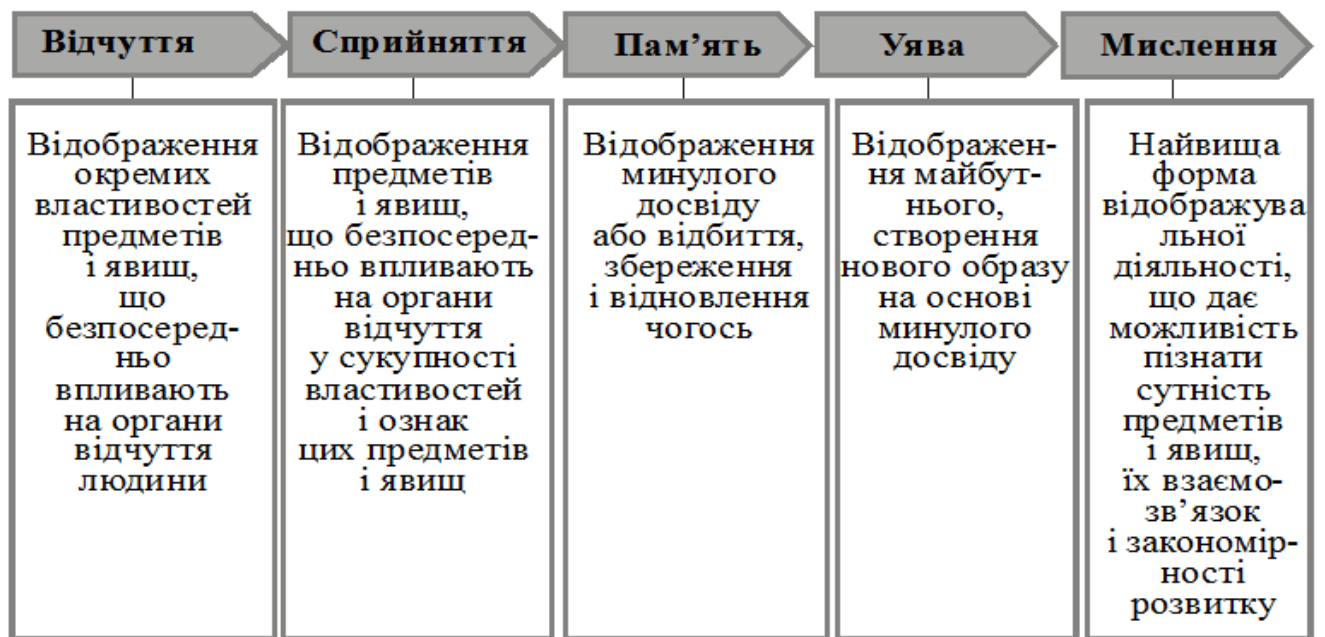


Рисунок 4.8 – Етапи сприйняття реклами споживачем [8]

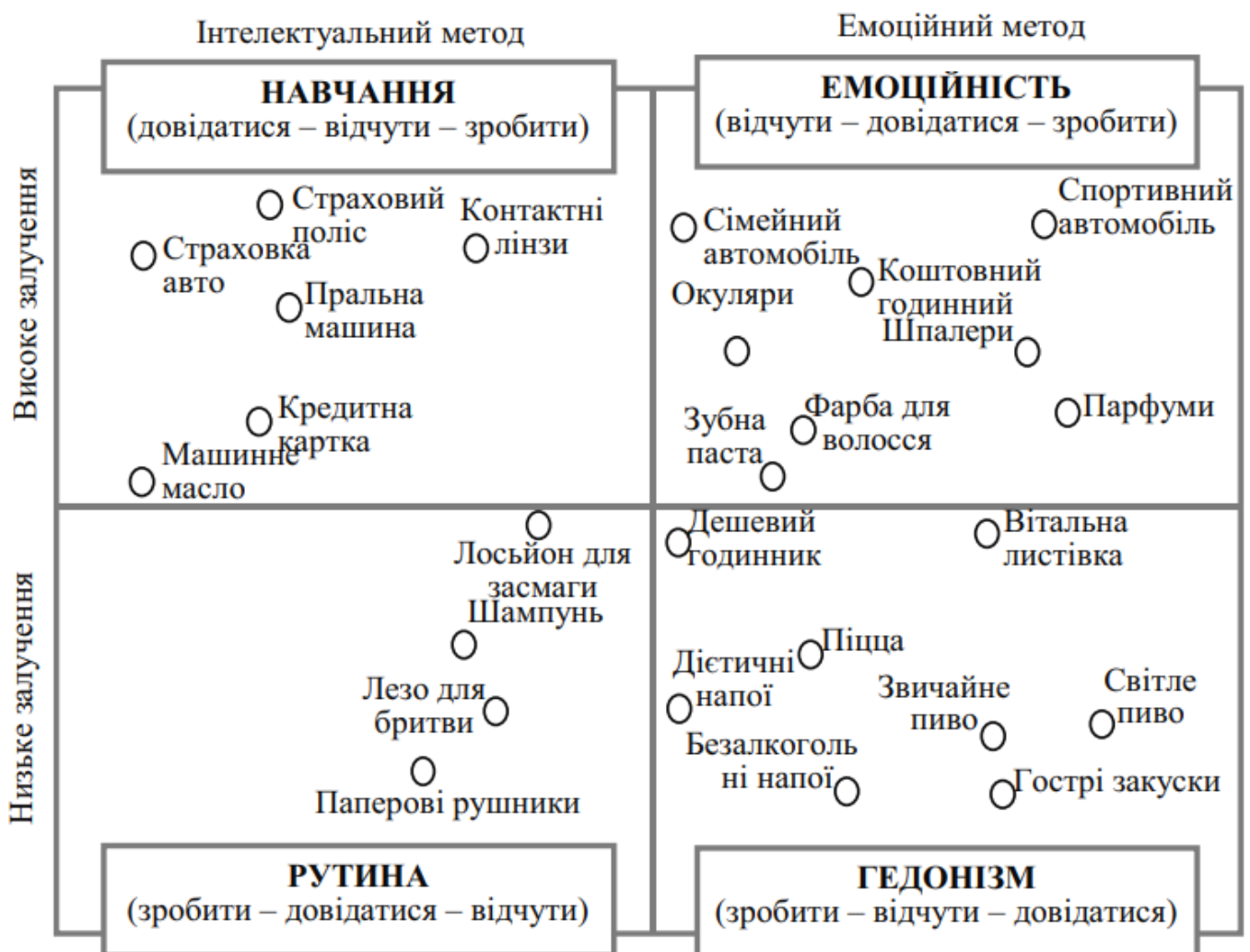


Рисунок 4.9 – Матриця залучення споживача Фута-Коуна [17]



Рисунок 4.10 – Процес сприйняття рекламної інформації споживачем [1]

		Рівень залучення	
		високий	низький
Рівень диференціації марки	високий	Активна модель засвоєння <i>Усвідомлюване переконання</i> ↓ <i>Ставлення</i> ↓ <i>Поведінка</i> Складна поведінка покупців	Модель низького залучення <i>Поінформованість</i> ↓ <i>Поведінка</i> ↓ <i>Ставлення</i> Пошукова поведінка покупців
	низький	Модель атрибутивного дисонансу <i>Поведінка</i> ↓ <i>Ставлення</i> ↓ <i>Переконання</i> Невпевнена поведінка покупців	Модифікована модель низького залучення <i>Поінформованість</i> ↓ <i>Поведінка</i> Звична поведінка покупців

Рисунок 4.11 – Матриця типів поведінки споживача [12]



Рисунок 4.12 – Процес сприйняття реклами [11]

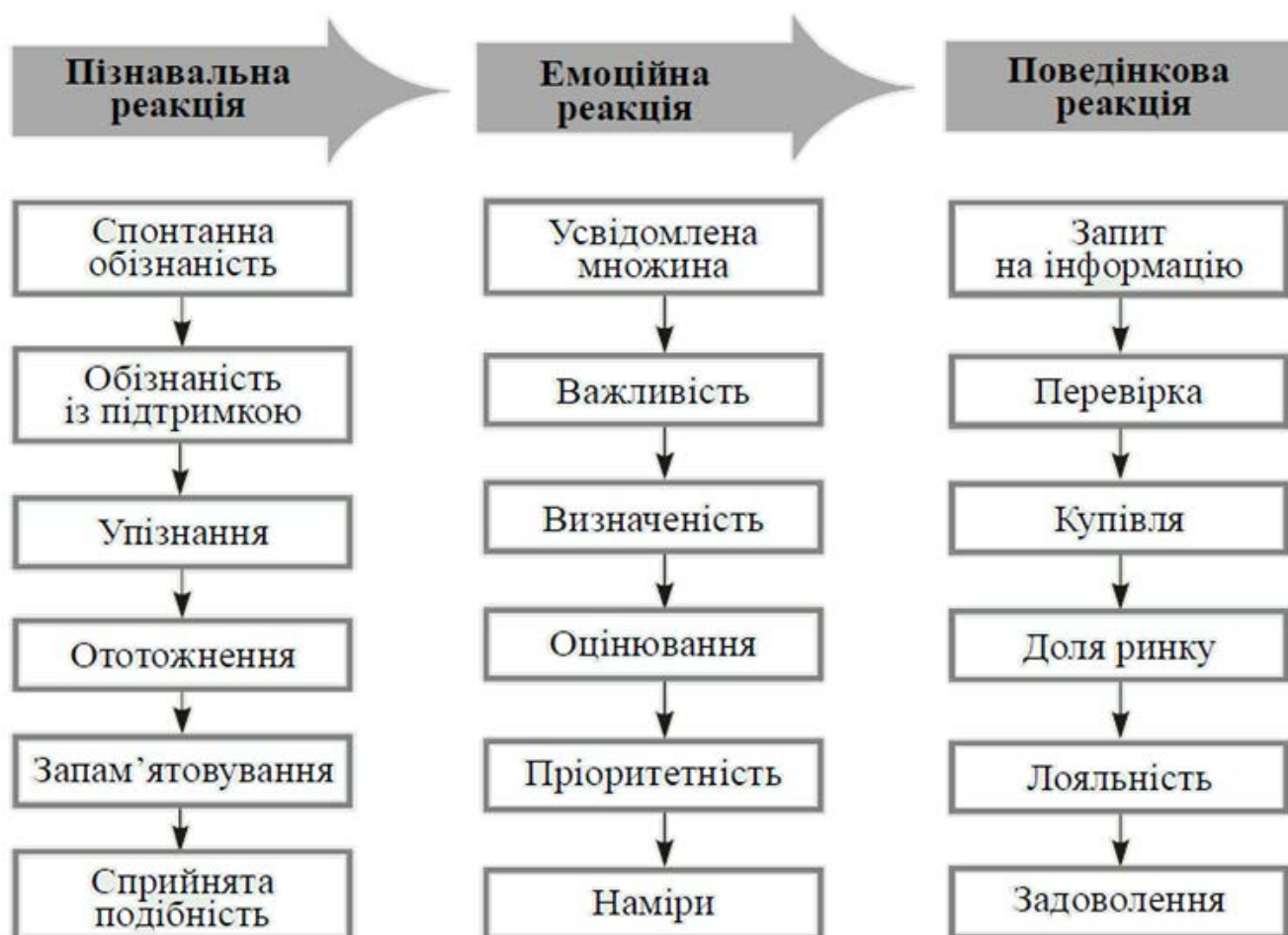


Рисунок 4.13 – Модель реакції покупців на рекламні стимули [21]



Рисунок 4.14 – Модель взаємозв'язку компонент пам'яті споживача під час сприйняття реклами [21]

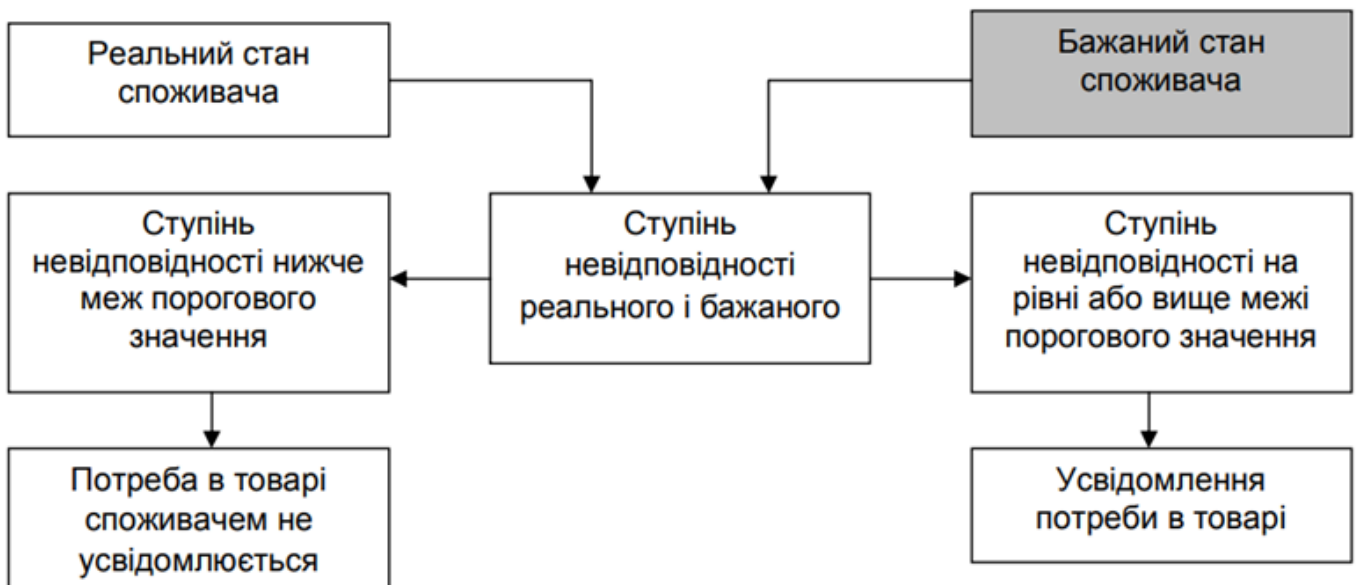


Рисунок 4.15 – Етапи процесу усвідомлення споживачем потреби в товарі [24]

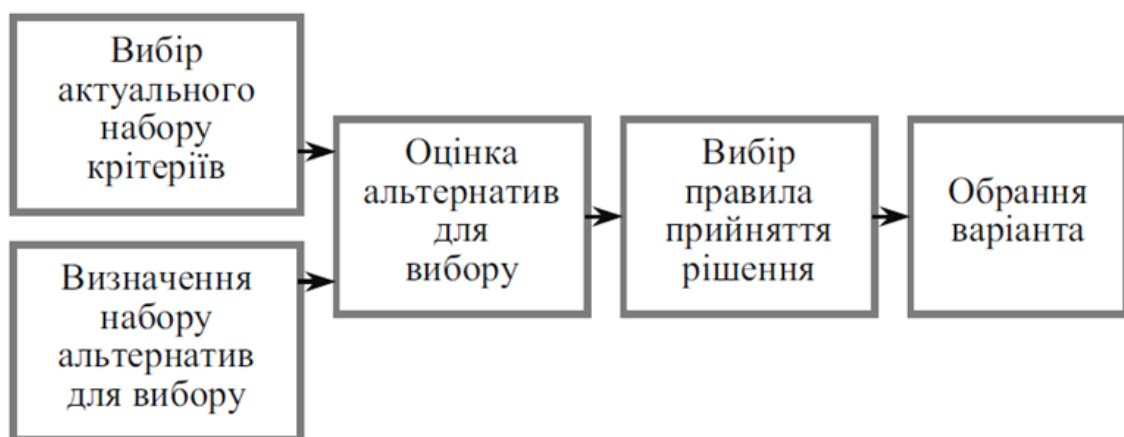


Рисунок 4.16 – Схема оцінки товарних альтернатив [19]



Рисунок 4.17 – критерії оцінки варіантів вибору товару споживачем [6]

4.4. Процес рекламної комунікації

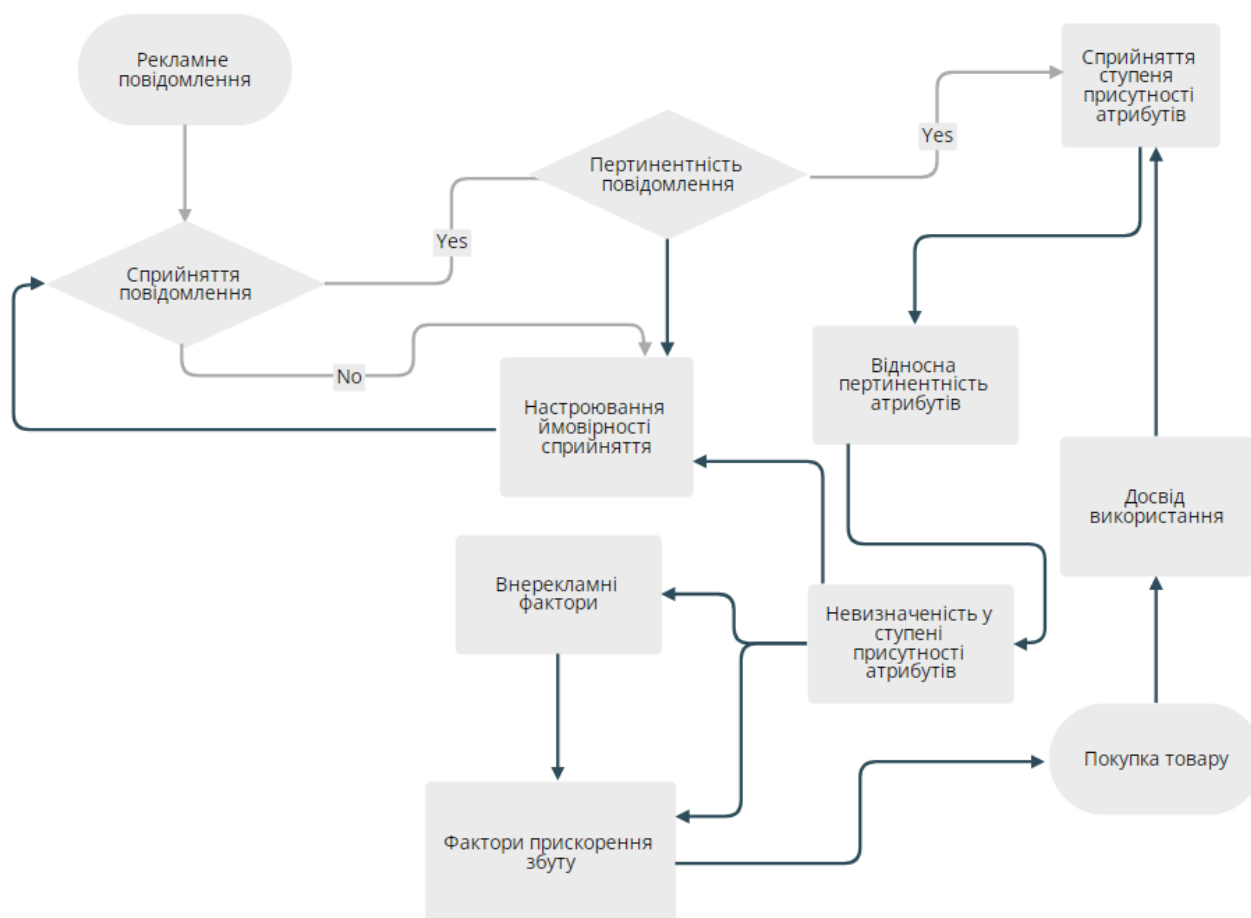


Рисунок 4.18 – Процес рекламної комунікації



Рисунок 4.19 – Система інтегрованих маркетингових комунікацій [15]

4.5. Моделювання впливу рекламної комунікації

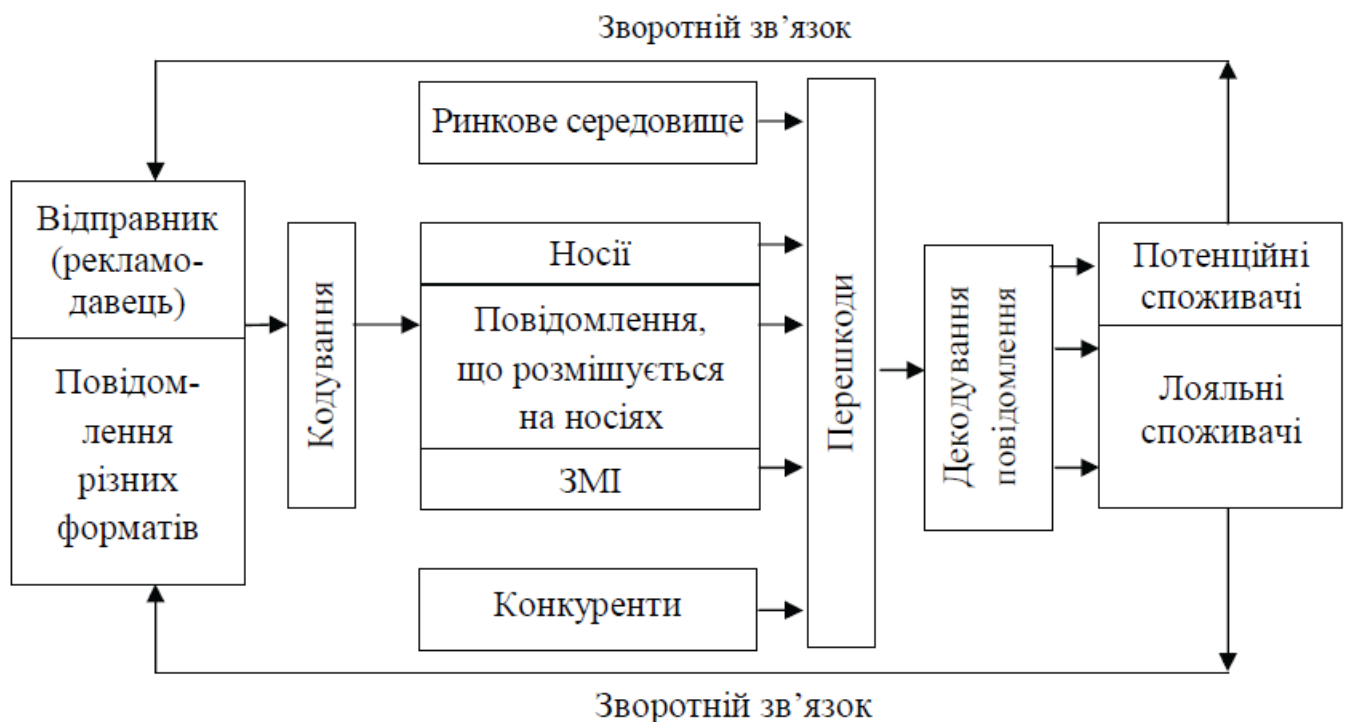


Рисунок 4.20 – Модель рекламної комунікації типу «зворотній зв'язок» [4]

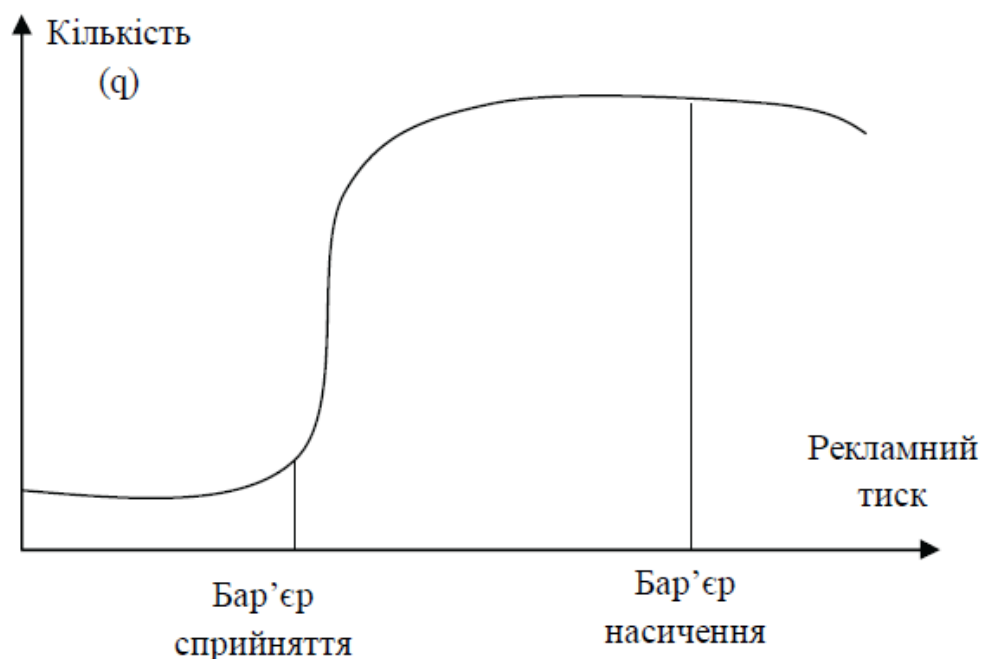


Рисунок 4.21 – Функція поведінкової реакції споживачів під впливом рекламної комунікації [13]

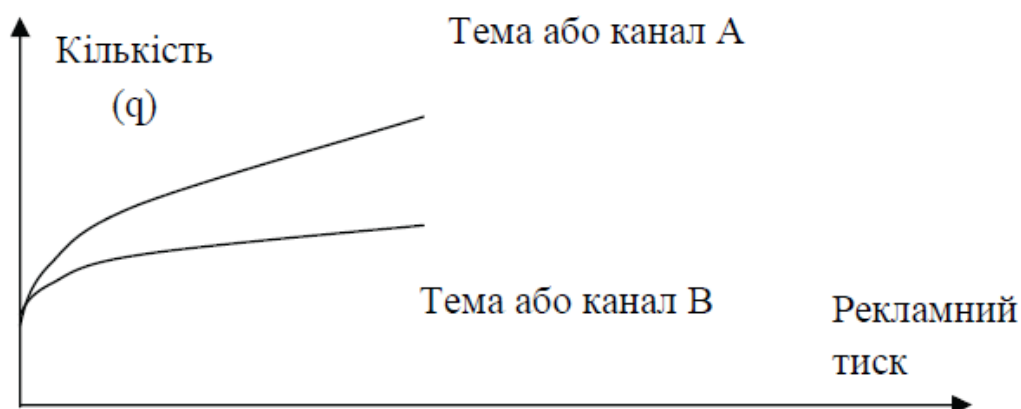


Рисунок 4.22 – Функція поведінкової реакції споживачів залежно від вибору каналу, теми та змісту реклами [13]

Таблиця 4.1 – Залежність моделювання впливу реклами від характеру попиту на товар та поведінки споживачів [4]

Характер попиту на товар	Типова поведінка споживачів	Модель впливу реклами
Товари постійного попиту Низький рівень залучення	- рутинне рішення; - обмежене розв'язання проблеми	<i>Зробити - пізнати - відчувати</i> Рациональний характер мотивацій
Товари імпульсного попиту Низький рівень залучення	- спонтанне рішення; - рішення, ґрунтоване на відчуттях	<i>Зробити - відчувати - пізнати</i> <i>Відчувати - зробити - пізнати</i> Емоційний характер мотивацій
Товари попереднього вибору Високий рівень залучення	- екстенсивне розв'язання проблем	<i>Пізнати - відчувати - зробити</i> Рациональний характер мотивацій
Товари особливого попиту Високий рівень залучення	- рішення на підставі іміджу товару	<i>Відчувати - пізнати - зробити</i> Емоційний характер мотивацій

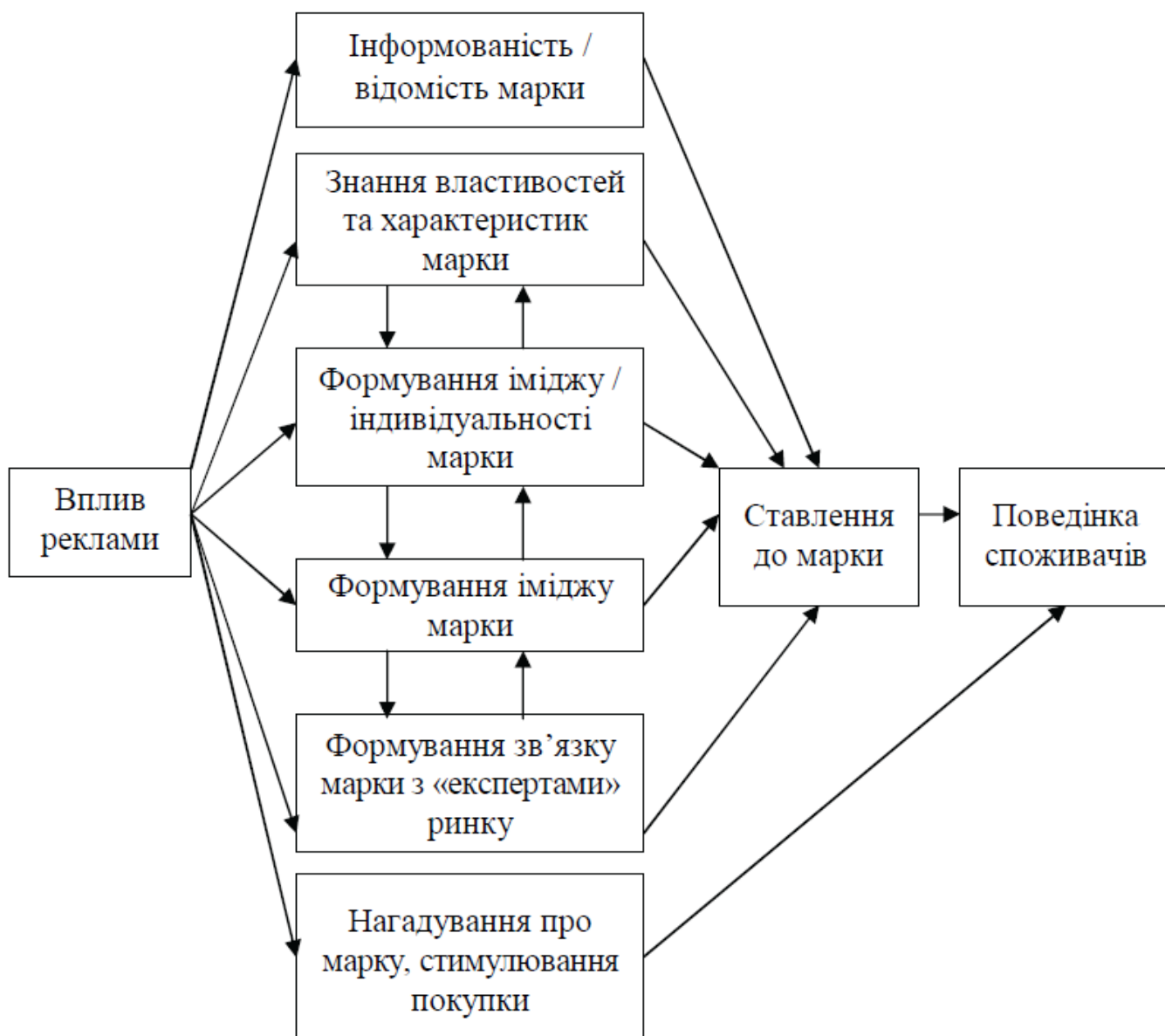


Рисунок 4.23 – Модель впливу рекламної комунікації на ставлення до марки[5]

4.6. Засоби реклами та їх специфіка



Рисунок 4.24 – Чинники впливу на вибір рекламного засобу



Рисунок 4.25 – Засоби поширення рекламної інформації

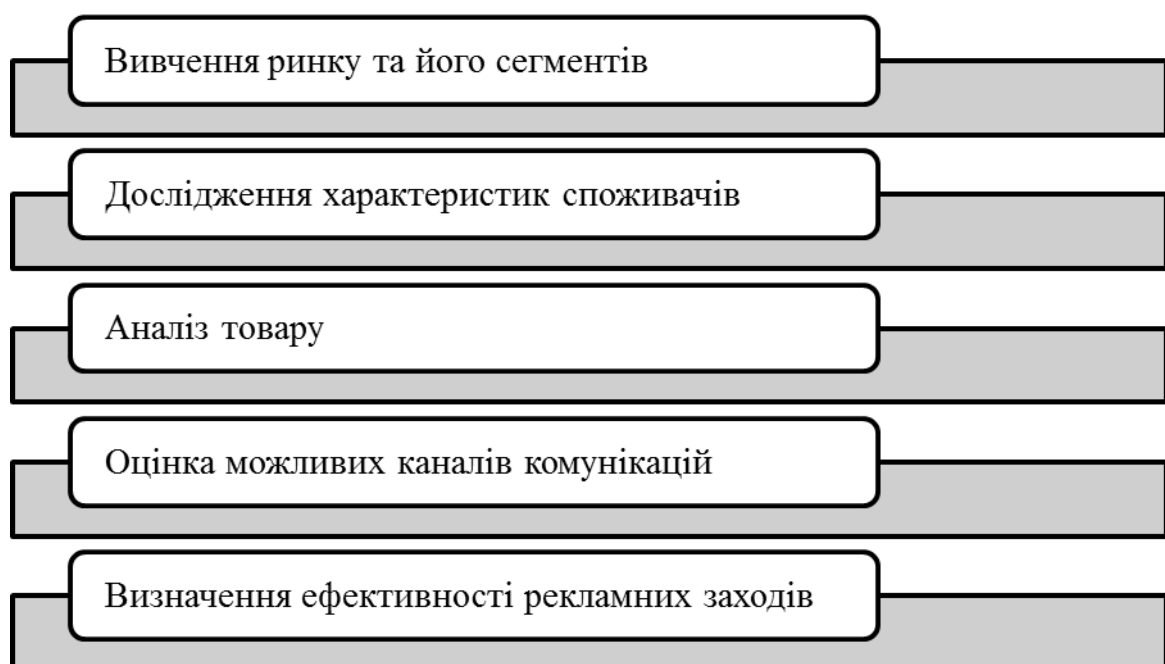


Рисунок 4.26 – Основні напрямки рекламних досліджень

4.7. Інформаційне забезпечення рекламного менеджменту

Таблиця 4.2 – Класифікація інформації, яка використовується в процесі управління рекламною діяльністю [12]

Ознаки	Види маркетингової інформації
1. Місце збору інформації	- внутрішня - зовнішня
2. По змісту	- економічна (характеризує стан економічних процесів) - демоскопічна (характеризує споживачів, їх думка, смаки, мотиви)
3. По періодичності	- яка накопичується постійно - яка накопичується періодично - яка накопичується епізодично
4. По походженню	- первинна - вторинна
5. По джерелах збору інформації	- Державної статистики - Інформаційно-бюджетних досліджень - інформація спеціальних спостережень - Інформація, отримана за матеріалами і документами з фінансових органів - Інформація, отримана за матеріалами і документами підприємства - за матеріалами виставок, ярмарків, торгів, аукціонів, тендерів

Таблиця 4.2 – Джерела одержання інформації [6]

Системи	Джерела одержання
1. Система внутрішньої інформації	Включає сукупність даних, що виникають на підприємстві у формі: - бухгалтерської і статистичної звітності; - оперативної і поточної виробничої і науково – технічної інформації.
2. Система зовнішньої інформації	Поєднує відомості про стан зовнішнього середовища підприємства, ринку і його інфраструктури, поведінки покупців і постачальників, діях конкурентів. Ці дані зосереджені в періодичних і спеціальних виданнях, статистичних збірниках, кон'юнктурних оглядах
3. Система інформаційних досліджень	Відносяться такі види досліджень, як аналіз параметрів ринку і його освоєння конкурентами, вивчення тенденцій ділової активності партнерів, реакції на нові товари, а також короткострокове і довгострокове прогнозування обсягів реалізації товарів

4.8. Ринок рекламних послуг

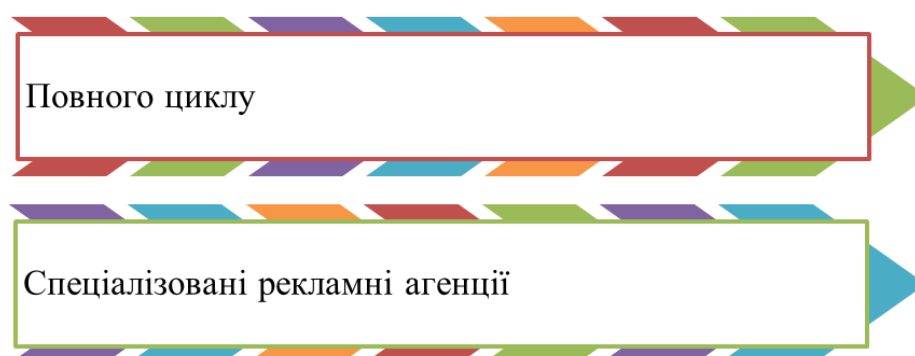


Рисунок 4.27 – Типи рекламних агенцій

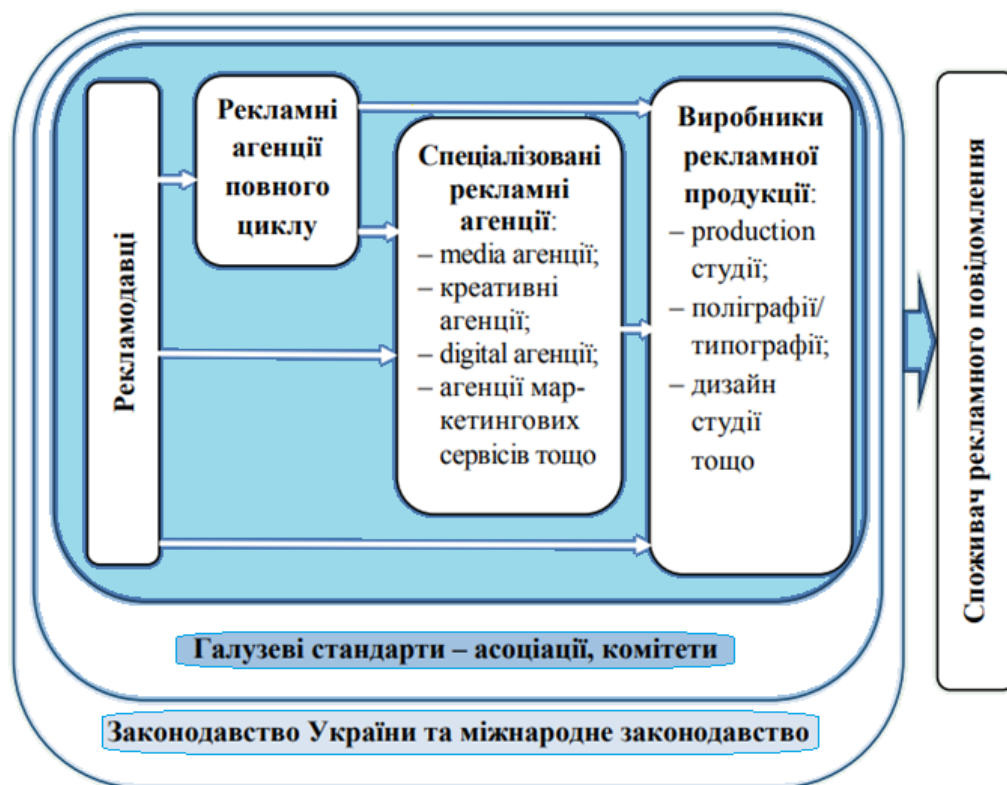


Рисунок 4.28 – Учасники рекламного ринку України[11]

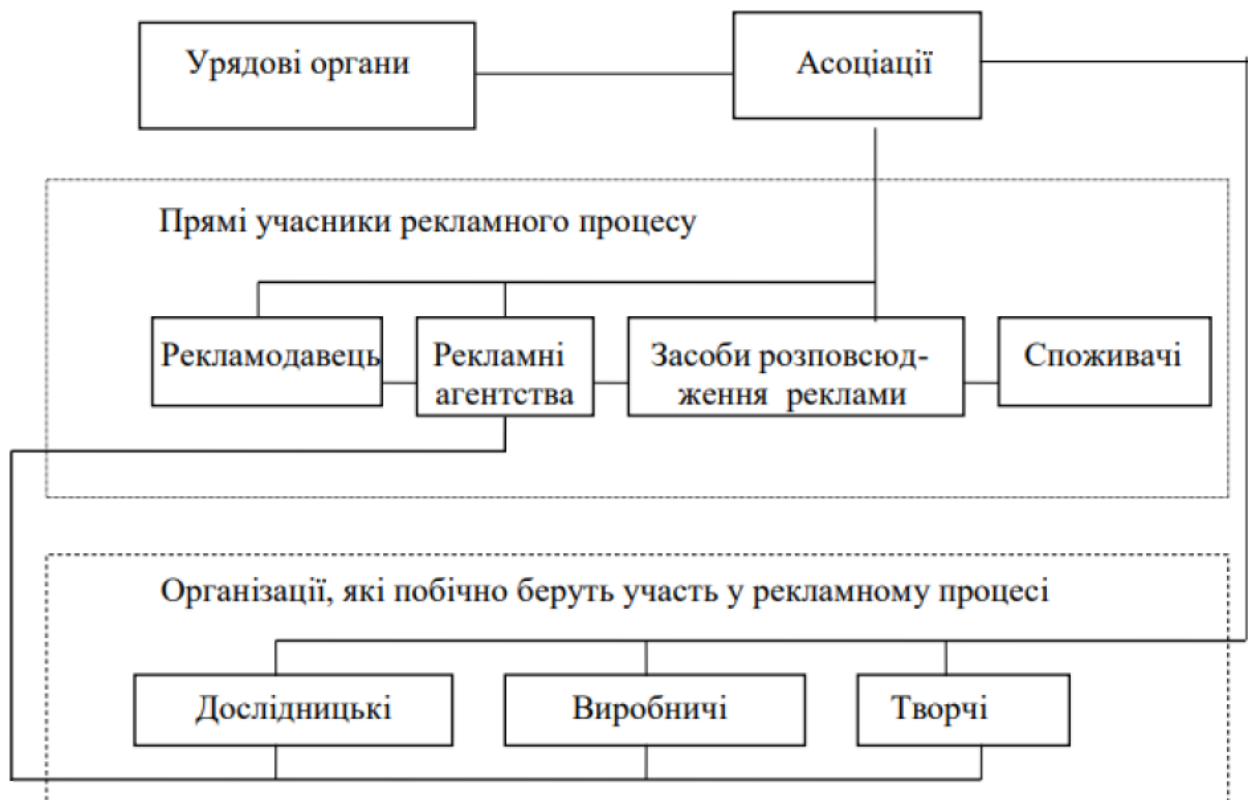


Рисунок 4.29 – Схема взаємодії учасників рекламного ринку[9]

4.9. Рекламне дослідження ринку

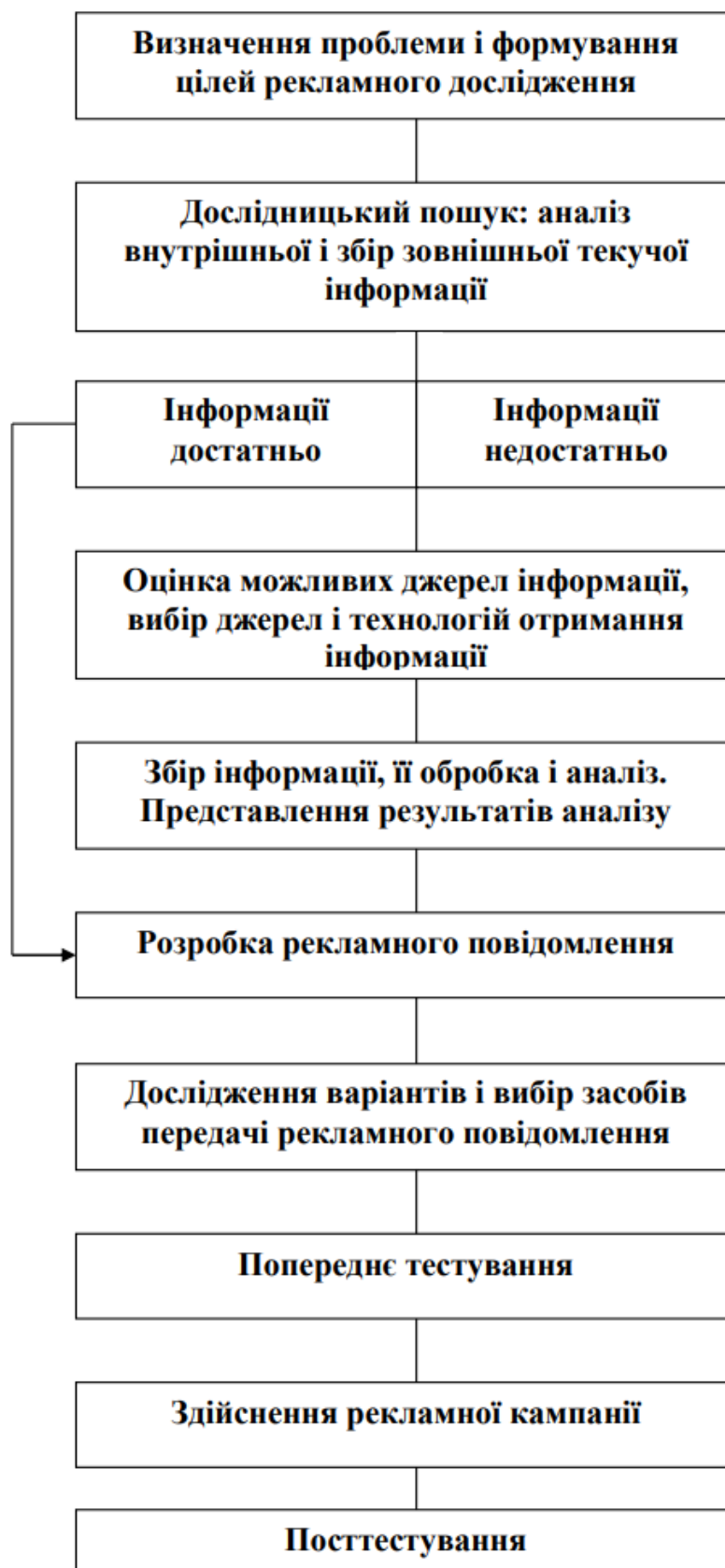


Рисунок 4.30 – Схема рекламного дослідження рекламного ринку[17]

4.10. Планування рекламної діяльності

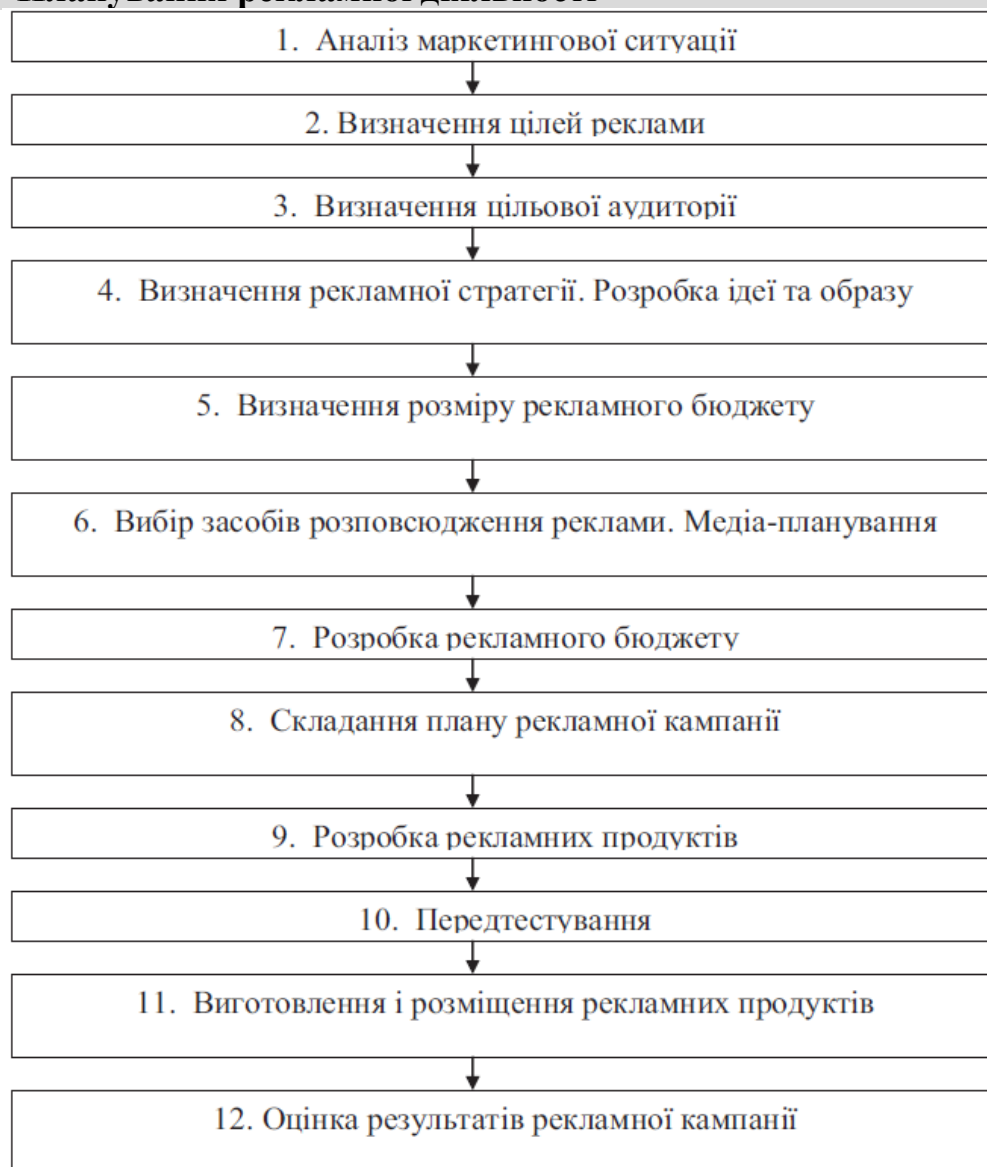


Рисунок 4.31 – Етапи проведення рекламної кампанії [25]

Таблиця 4.4 – Вимірювання реакції споживачів на рекламу [10]

	Етапи обробки інформації	Цілі реклами	Вимірювання реакції споживачів	Показники ефективності реклами
Інформаційний (когнітивний), пов'язаний з пізнавальною реакцією споживачів	Поінформованість Знання	Інформувати про товар/марку, знання характеристик. вигоду товару/марки	Здатність комунікацій привертати увагу, запам'ятовуватися, знання марки	Показники: - рівень відомості (з підказкою, без підказки); - здатність бути поміченою, запам'ятатися
Емоційний (афективний), пов'язаний з емоційною реакцією	Ставлення Уподобання	Формування позитивного ставлення до характеристик товару/марки	Здатність формувати прихильність, імідж, індивідуальність марки	Показники: - помітність; - важливість; - наявність характеристик марки
Поведінковий (конативний), пов'язаний з поведінковою реакцією	Переконаність Рішення про покупку	Нагадування про марку, стимулювання наміру купити	Пробна покупка. повторна. задоволення незадоволення покупкою	Показники: - обсяги збуту; - частка ринку; - інформація про поведінку до і після покупки

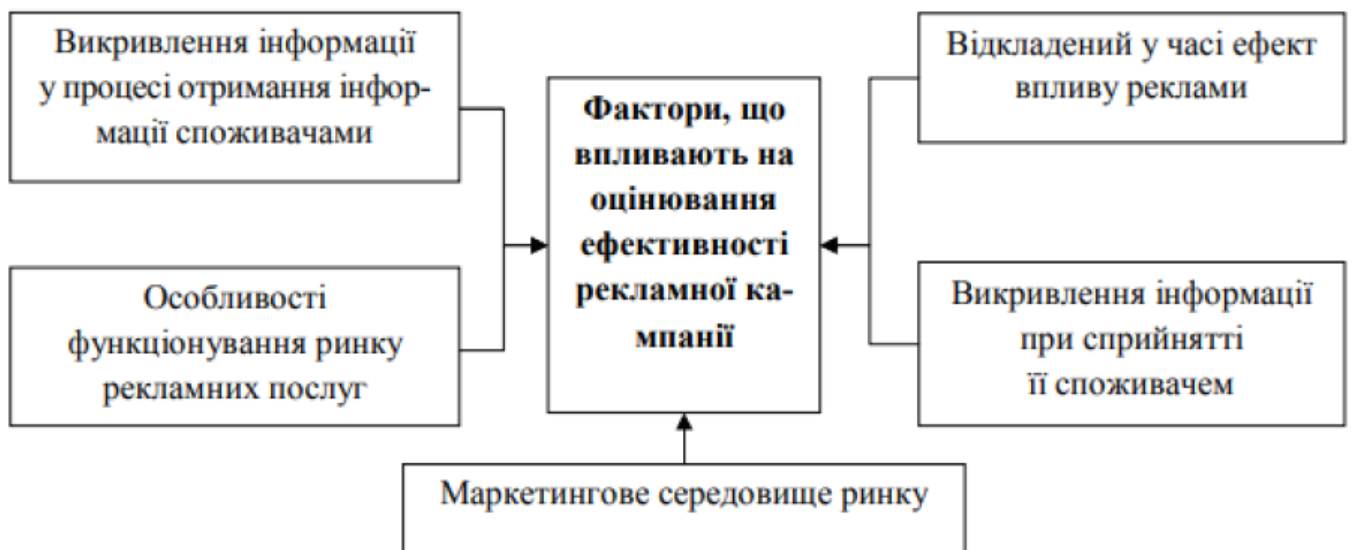


Рисунок 4.32 – Фактори впливу на ефективність рекламної кампанії [6]

4.11. Організація рекламної діяльності

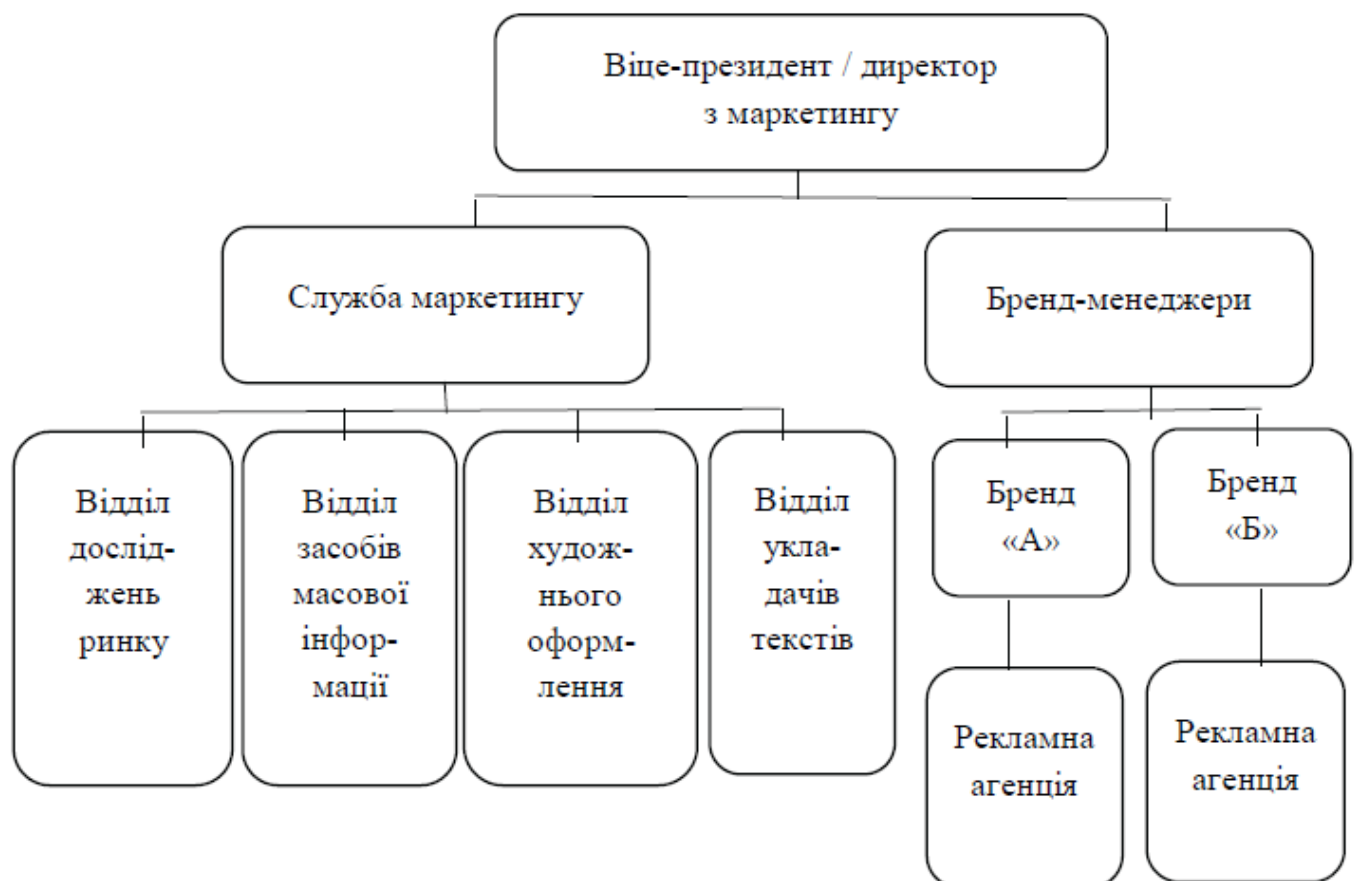


Рисунок 4.33 – Централізована структура організації рекламної діяльності [14]

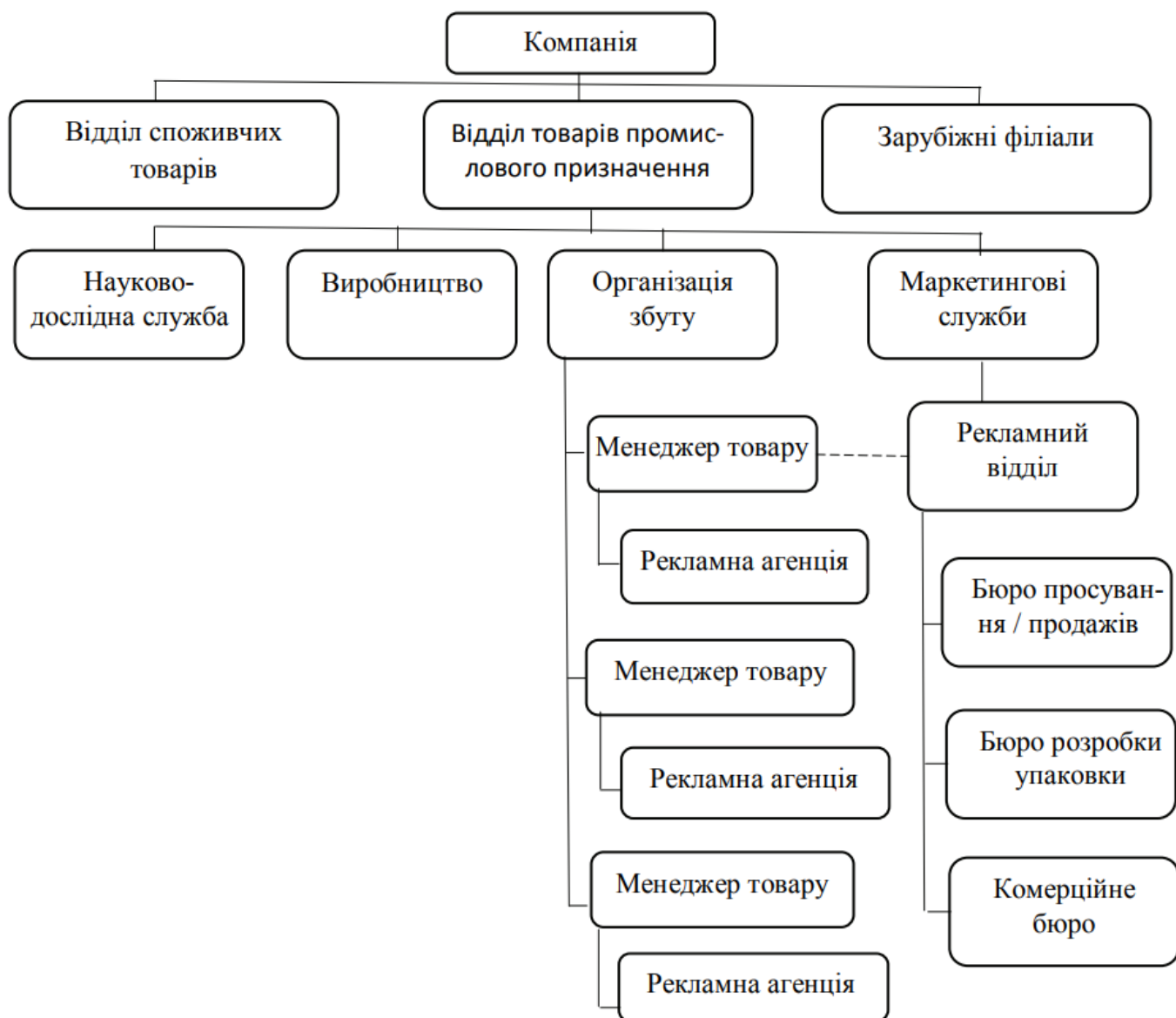


Рисунок 4.34 – Децентралізована структура організації рекламної діяльності[14]

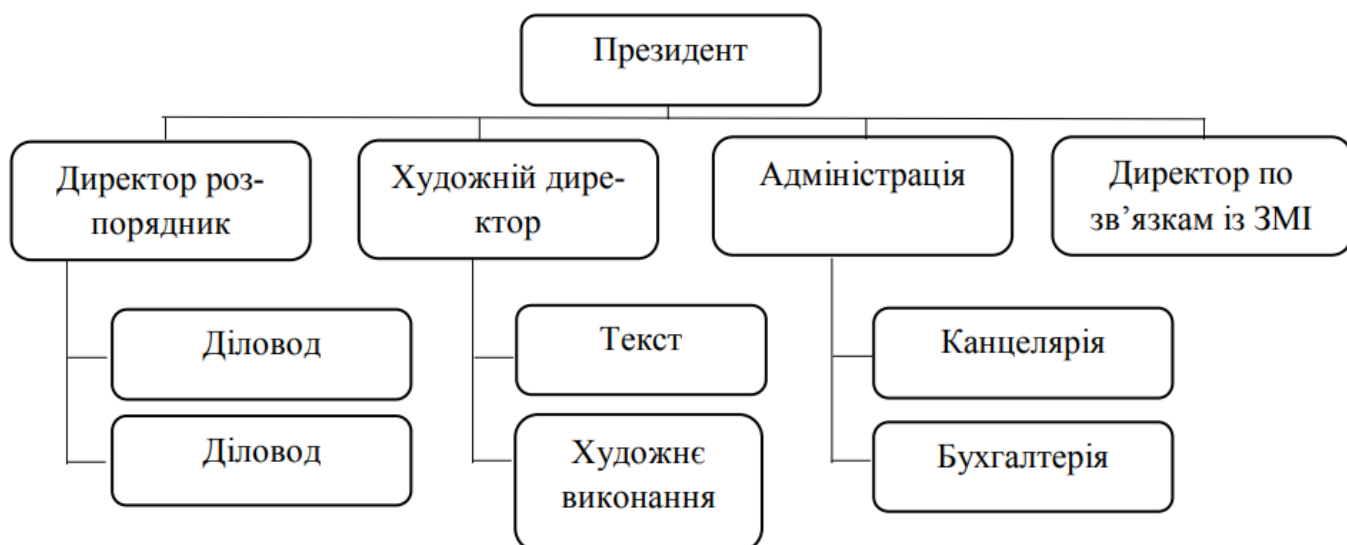


Рисунок 4.35 – Організація малого агентства [18]



Рисунок 4.36 – Організація по відділах великого рекламного агентства [18]

4.12. Розроблення стратегії рекламної кампанії

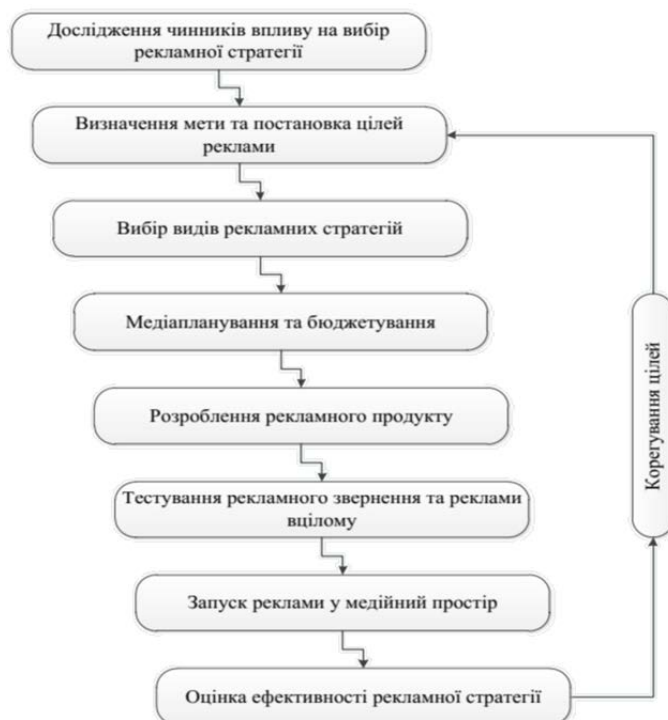


Рисунок 4.37 – Етапи розробки рекламної стратегії для нового товару [23]

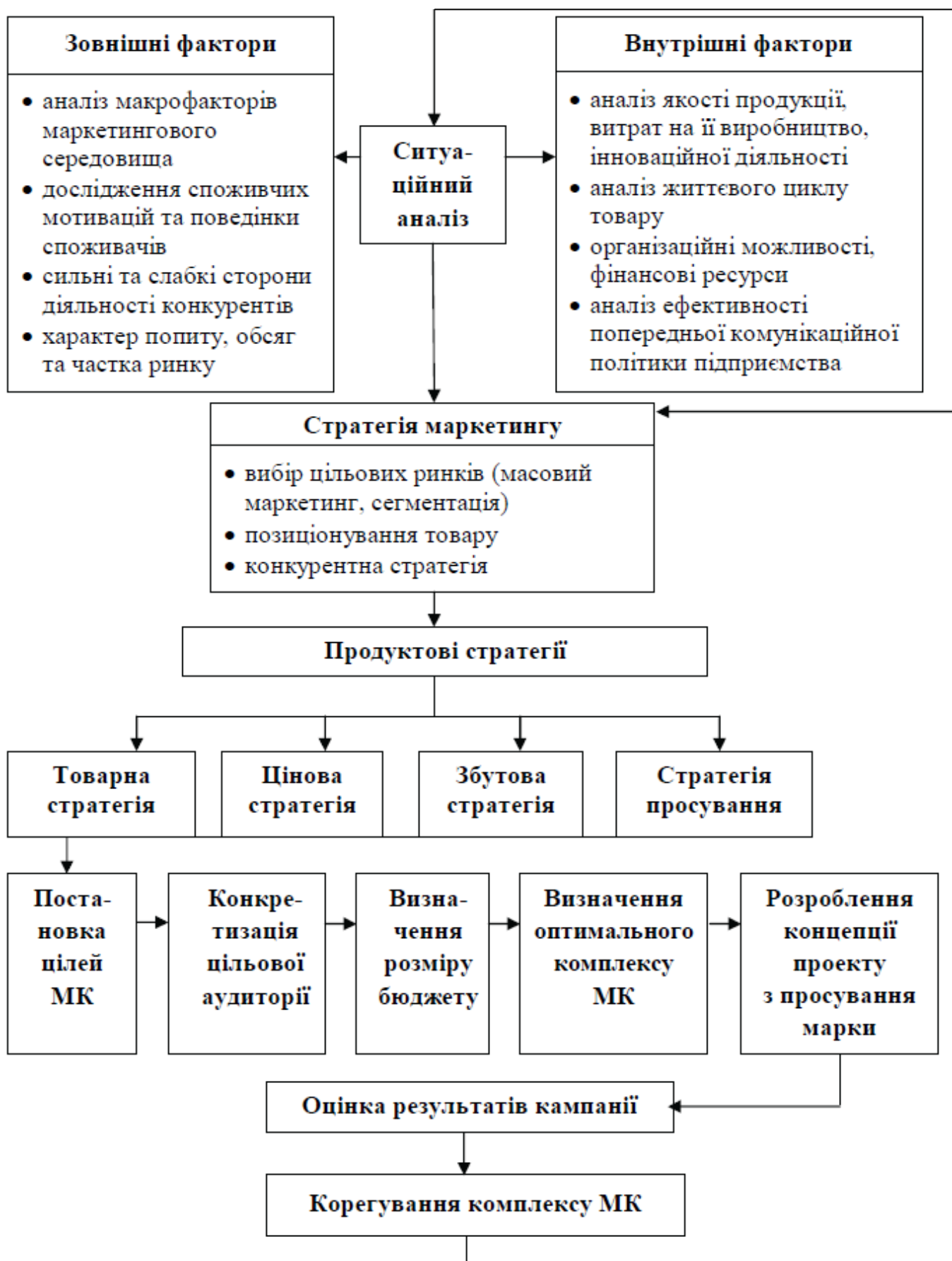


Рисунок 4.38 – Стратегічне планування рекламної діяльності [7]

4.13. Визначення бюджету рекламної кампанії

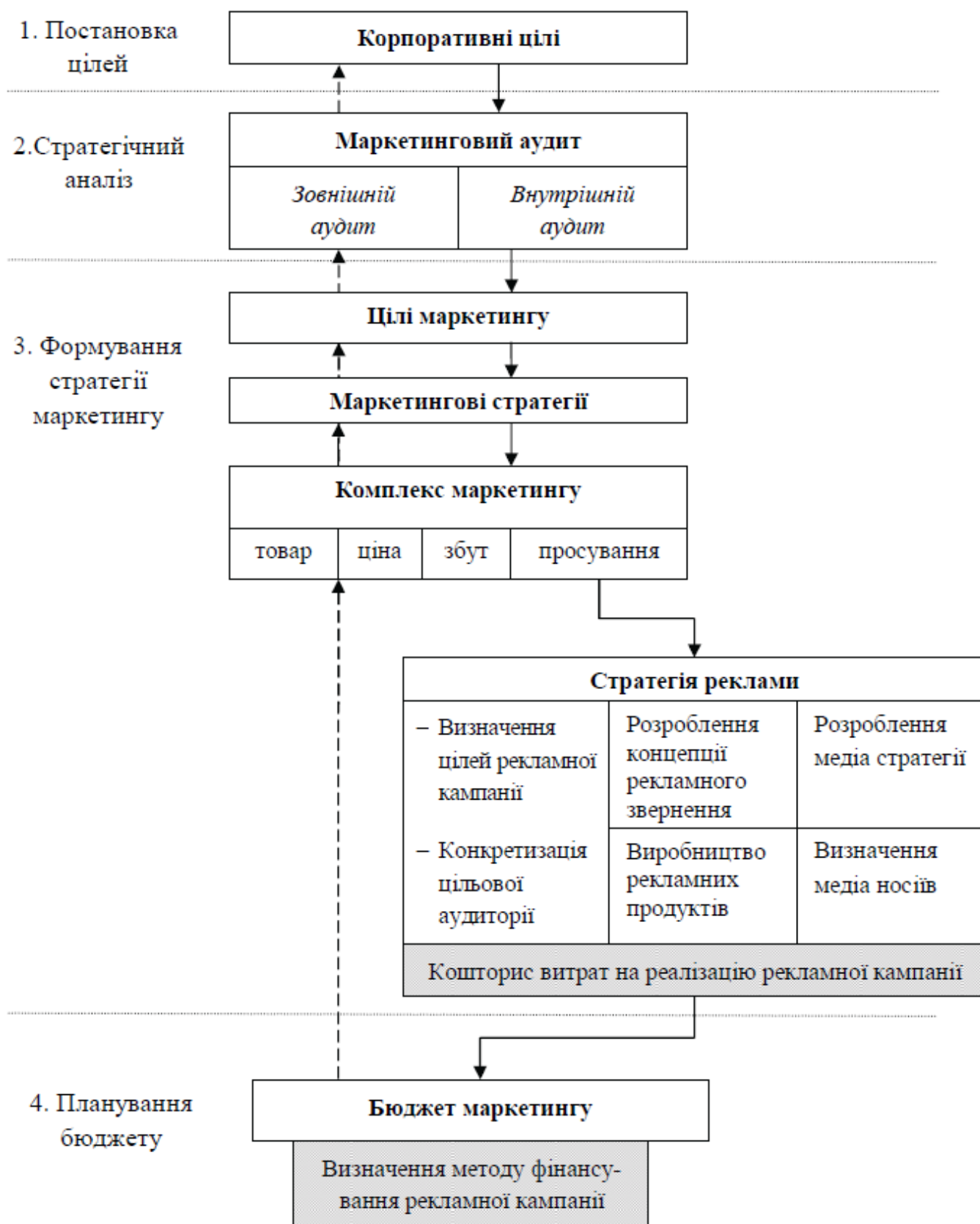


Рисунок 4.37 – Етапи планування бюджету рекламної кампанії [24]

4.14. Медіа-планування рекламної діяльності

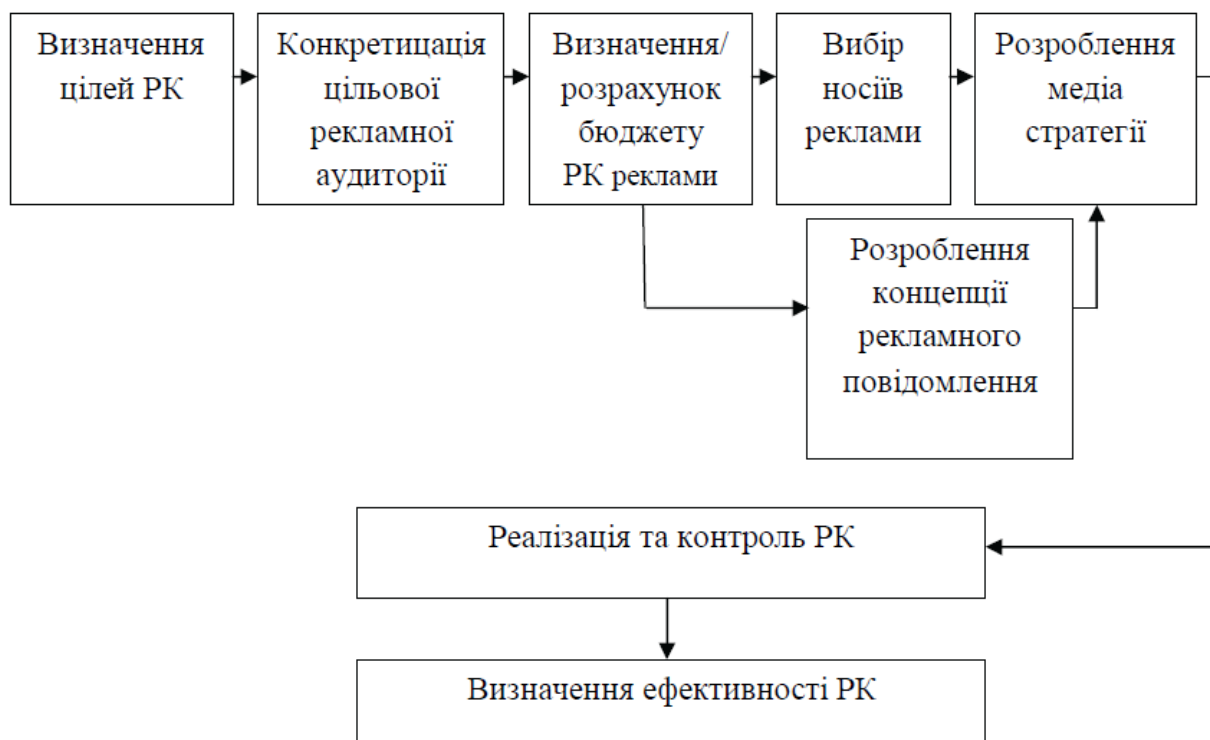


Рисунок 4.38 – Етапи медіа-планування рекламної кампанії [8]

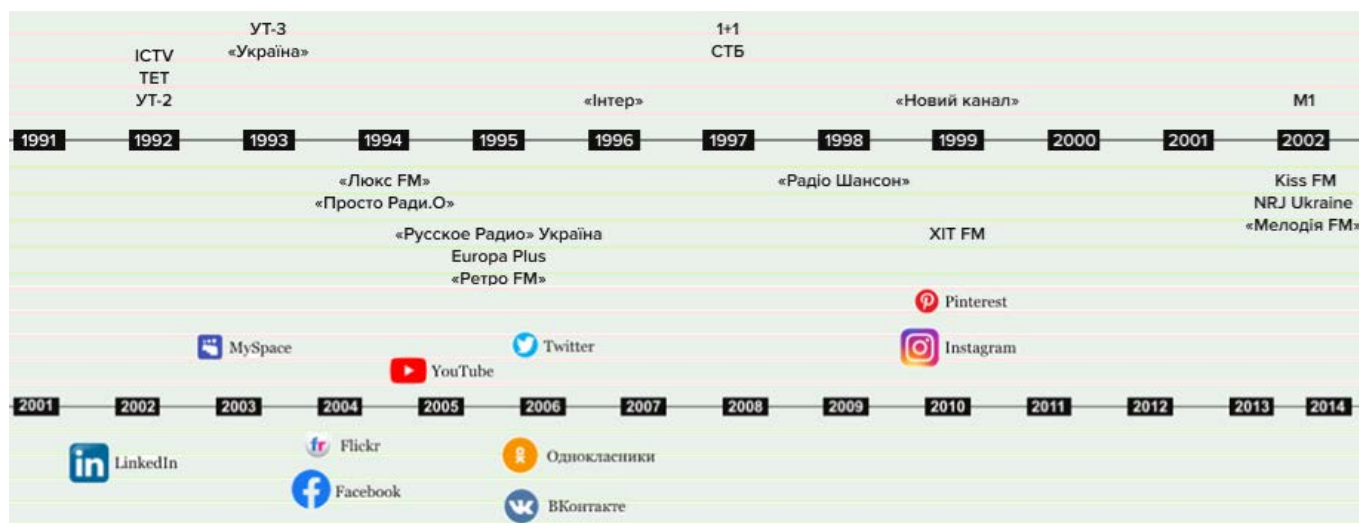


Рисунок 4.39 – Етапи розвитку медіа та соціальних мереж в Україні

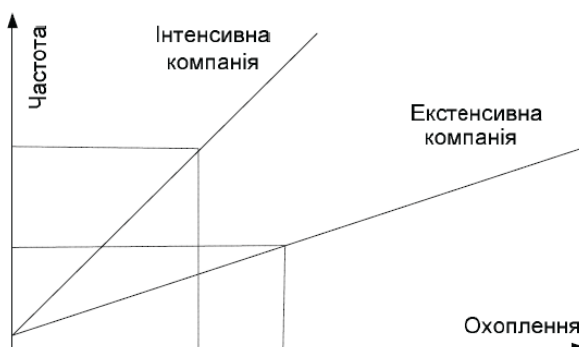


Рисунок 4.40 – Етапи медіа-планування рекламної кампанії [22]

4.15. Оцінка ефективності рекламної діяльності

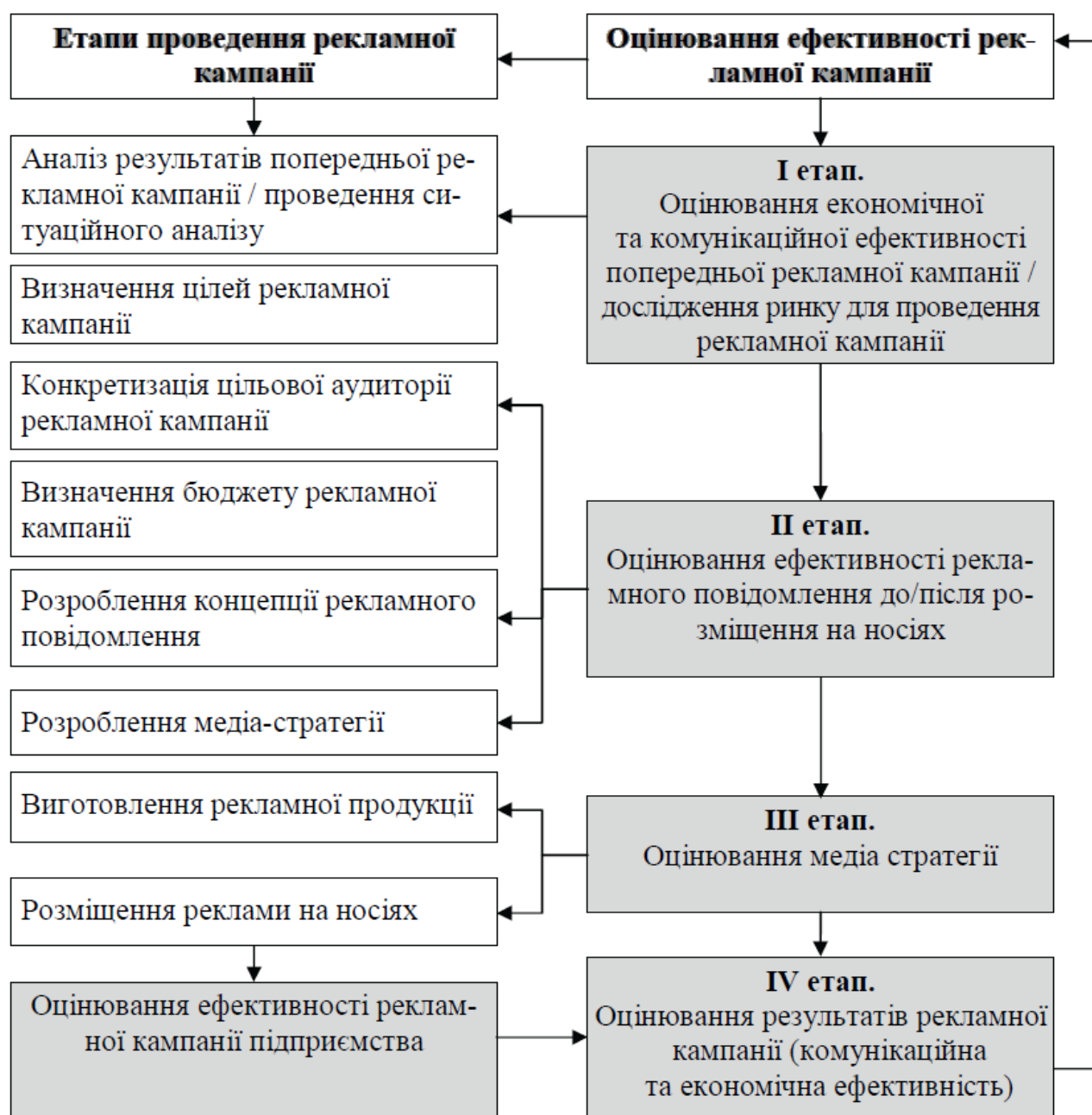


Рисунок 4.41 – Етапи оцінювання ефективності рекламної кампанії [20]

4.16. Контроль рекламної діяльності

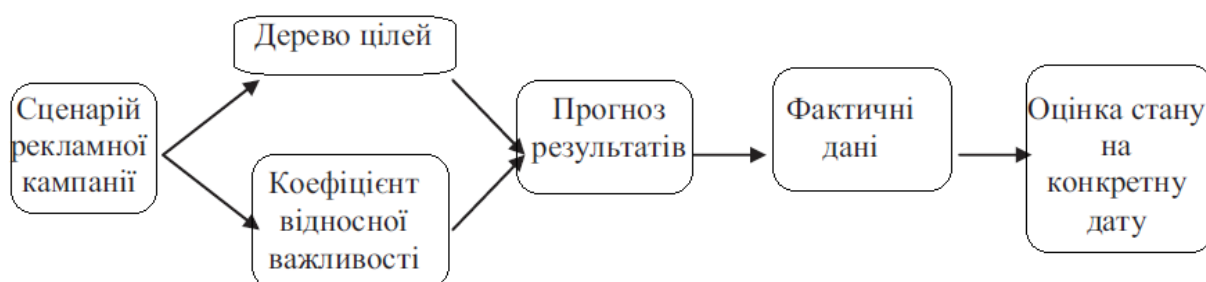


Рисунок 4.42 – Основні складові процесу контролю рекламної діяльності [16]



Рисунок 4.43 – Модель контролю прогнозування результатів рекламної кампанії [25]

Питання, тести для самоконтролю

1. Основні поняття рекламного менеджменту
2. Мета, предмет та задачі дисципліни «Рекламний менеджмент»
3. Історія розвитку реклами
4. Реклама в системі маркетингових комунікацій
5. Складові рекламного менеджменту
6. Поняття реклами та її роль в торгівлі
7. Системний підхід в управління рекламою
8. Складові поняття «Рекламний менеджмент»
9. Основні історичні віхи у розвитку реклами
10. Основні науково-технічні відкриття, що вплинули на розвиток та зміну реклами
11. Епоха інтернет у розвитку реклами
12. Загальні характеристики реклами
13. Характеристика цілей маркетингових комунікацій
14. Характеристика особистої та неособистої комунікації
15. Система інтегрованих маркетингових комунікацій
16. Прямий маркетинг – поняття та приклади
17. Стимулювання збуту – поняття та приклади
18. Мерчандайзинг – поняття та приклади
19. Сутність і функції реклами в системі менеджменту
20. Класифікація реклами
21. Класифікація споживачів
22. Методика розробки рекламних звернень

23. Роль реклами в її функціях
24. Основні риси реклами, як одного з головних засобів маркетингових комунікацій
25. Характеристика типів клієнтів і процесу прийняття ними рішень
26. Характеристика категорій споживачів за їхнім ставленням до нових товарів
27. Процесні складові реклами
28. Загальні моделі реклами.
29. Психологія та практичний вплив реклами.
30. Особливості сприйняття реклами споживачем та чуттєва реакція на рекламу
31. Сприйняття реклами споживачем: стадії, етапи та основні складові
32. Вплив реклами на процес прийняття рішення про купівлю товару
33. Поведінкові реакції споживачів
34. Сприйняття інформації про товарні марки
35. Шляхи підвищення ефективності сприйняття реклами
36. Цілі та основні результати рекламної комунікації
37. Етапи, складові та перешкоди рекламної комунікації
38. Три рівня рекламної ефективності
39. Алгоритм процесу рекламної комунікації
40. Процес сприйняття реклами
41. Канали розповсюдження рекламних повідомлень та їх вибір
42. Основні засоби розповсюдження реклами
43. Рекламне звернення: його структура і зміст
44. Практичні прийоми розробки рекламних оголошень
45. Розробка рекламних заголовків
46. Основні інформаційні підсистеми рекламного менеджменту.
47. Рекламні дослідження.
48. Класифікація інформації, яка використовується в процесі управління рекламною діяльністю
49. Схема рекламного дослідження
50. Структура ринку рекламних послуг
51. Історія розвитку ринку рекламних послуг України
52. Рекламні агенції як головні суб'єкти ринку
53. Організаційні структури підприємств рекламодавців
54. Організаційні структури рекламних агенцій
55. Система організації рекламної діяльності
56. Організація рекламної діяльності підприємства
57. Організація рекламних кампаній
58. Управління рекламною діяльністю
59. Відповідність обов'язків та посад персоналу рекламної служби
60. Основні організаційні функції клерувального апарату рекламної діяльності

Тести

1. За умов постіндустріального суспільства, реклама стає активною складовою частиною

А. Соціально-інформаційного середовища

- В. Соціального середовища
- С. Інформаційного середовища
- Д. Немає правильної відповіді

2. Реклама завжди була і залишається одним з важливих елементів

- А. Товарної політики
- В. Маркетингової політики
- С. Цінової політики
- Д. Комунікаційної політики

3. Система управління рекламною діяльністю торговельних підприємств відрізняється від той, яка використовувалась в умовах централізованого управління торгівлею

- А. Самостійним визначенням підприємств цілей реклами, форм і засобів її, плануванням рекламних кампаній і визначенням необхідних асигнування
- В. Організаційною самостійністю підприємств
- С. Рекламними заходами, які централізовано плануються і фінансуються спеціальними рекламними службами
- Д. Фінансовою самостійністю підприємств

4. При системному підході реклама розглядається як

- А. Однією зі складових загальної системи функціонування фірми в цілому
- В. Одна з функціональних підсистем збутової політики
- С. Одна з функціональних підсистем маркетингу
- Д. Одна зі складових товарної політики.

5. Суб'єкти управління рекламною діяльністю

- А. Учасники, які приймають управлінські рішення в цій сфері
- В. Вище керівництво підприємства-рекламодавця
- С. Керівники маркетингової служби
- Д. Співробітники рекламних підрозділів

6. Що відрізняє сучасну рекламу

- А. Попит, що коливається, реклама, що стабілізує
- В. За допомогою реклами можна збільшити попит
- С. Потенційний попит реклама перетворює на реальний
- Д. Реклама здатна виконувати протилежні функції (демаркетинг та стимулюючий маркетинг)

7. Таргетинг означає

- А. управління попитом для отримання конкретного цільового результату
- В. використання реклами для отримання конкретного цільового результату
- С. ефективний збут товару для отримання конкретного цільового результату
- Д. збут товару у перспективному ринковому сегменті для отримання конкретного цільового результату

8. Що відноситься до позитивного ефекту реклами при впливі на економіку

- А. Підтримує конкуренцію

- В. Розширює ринки для нових товарів
- С. Сприяє збільшенню і стабілізації попиту
- Д. Веде до монополізації

9. Основними адресатами маркетингових комунікацій фірми є

- А. Постачальники і споживачі;
- В. Маркетингові посередники і персонал фірми
- С. Контактні аудиторії і вищі органи державного управління
- Д. Усе перераховане вище

10. До якого виду реклами відносяться задачі по формуванню переваги до марки, зміни сприйняття споживачем властивостей товару

- А. Інформативна
- В. Перестерігаюча
- С. Реклама, що нагадує
- Д. Інформативна, перестерігаюча

11. Який вид реклами використовується на етапі росту при формуванні виборчого попиту

- А. Перестерігаюча
- В. Інформативна
- С. Реклама, що нагадує
- Д. Інформативна, перестерігаюча

12. Інформаційна, комунікаційна, стимулююча, пропагандистська - це

- А. Функції реклами
- В. Мета реклами
- С. Види реклами
- Д. Складові реклами

13. Що відноситься до негативного впливу реклами на споживачів

- А. Марнотратна, приводить до виснаження ресурсів;
- В. Призводить до зростання витрат і цін;
- С. Призводить до монополізму;
- Д. Диференціює товари за дрібними розбіжностями

14. Економічна роль реклами зводиться до впливу на

- А. Уряд, економіку, підприємство, конкурентів
- В. Економіку, постачальників, споживачів, конкурентів
- С. Економіку, промисловість, підприємство, споживачів
- Д. Суспільство, економіку, промисловість, підприємство

15. Залишковий метод планування бюджету рекламної кампанії відноситься до

- А. Маркетингових
- В. Фінансових
- С. Комбінованих
- Д. Немає вірної відповіді

16. Метод розрахунку бюджету рекламної кампанії у відсотках від очікуваних річних обсягів продажу або валового прибутку відноситься до

- А. Маркетингових
- В. Фінансових

- C. Комбінованих
- D. Немає вірної відповіді

17. Метод визначення бюджету рекламної кампанії на основі рентабельності витрат відноситься до

- A. Маркетингових
- B. Фінансових
- C. Комбінованих
- D. Немає вірної відповіді

18. Вибір оптимального методу фінансування рекламної кампанії відноситься до:

- A. Стратегічного контролю
- B. Поточного контролю
- C. Контролю ефективності та прибутковості
- D. Немає вірної відповіді

19. Координація бюджету маркетингу за напрямками відповідно до запланованих результатів відноситься до:

- A. Стратегічного контролю
- B. Поточного контролю
- C. Контролю ефективності та прибутковості
- D. Немає вірної відповіді

20. Визначення витрат на виробництво різних форматів рекламної продукції відноситься до:

- A. Стратегічного контролю
- B. Поточного контролю
- C. Контролю ефективності та прибутковості
- D. Немає вірної відповіді

21. Визначення витрат на реалізацію медіа-стратегії відноситься до:

- A. Стратегічного контролю
- B. Поточного контролю
- C. Контролю ефективності та прибутковості
- D. Немає вірної відповіді

22. Головним, традиційним призначенням реклами є

- A. Забезпечення збуту товарів
- B. Забезпечення прибутку рекламодавцю
- C. Забезпечення задоволення потреб споживачів
- D. Немає вірної відповіді

23. Рекламне дослідження ринку має починатися з

- A. Дослідження цілей передбачених заходів
- B. Опрацювання рекомендацій
- C. Забезпечення спеціалістів з прийняття рішень критеріями визначення ефективності рекламних заходів
- D. Аналізу задоволеного попиту

24. Рекламний дохід - це

- A. Різниця між рекламним доходом і витратами на рекламу
- B. Збільшення внаслідок рекламування обсягів збуту (продажу) продукту

С. Частка продукту фірми на ринку збуту

Д. Величина продажу товарів

25. Ефект зміщення дії реклами полягає у

А. Зростання продажу продукту

В. Зростання витрат на рекламу

С. Зменшення частки продукту фірми на ринку збуту

Д. Зменшення продажу товарів

26. Ефект уповільненої дії рекламного звернення полягає у тому, що

А. Витрати на рекламу не збігаються з часом, коли починається збільшення продажу

В. Якщо рекламодавець послідовно проводить кілька рекламних кампаній для одного продукту або одну для багатьох груп продуктів паралельно, то вони «накладаються» одна на одну і дані щодо їхньої ефективності не можуть бути точно обраховані.

С. Зростання продажу продукту може відбуватись без рекламної кампанії

Д. Виокремити з усіх цих складових тільки дані про конкретний вплив реклами як такої на збут даного товару (виробу, послуги, ідеї) практично неможливо навіть із допомогою сучасної обчислювальної техніки

27. Для того щоб правильно визначити, що саме треба купити і в якій кількості, а також як рекламувати товари, працівники торгівлі мають проаналізувати

А. Задоволений попит

В. Незадоволений попит

С. Потенційні можливості продажу

Д. Потенційні можливості продажу, незадоволений попит, задоволений попит

28. Мотивами створення рекламного звернення, що має комунікативний характер, є

А. Породження потреби, інтересу й бажання придбати товар

В. Переконавання покупця

С. Підтвердження раніше прийнятого рішення про покупку

Д. Забезпечення додаткової інформації

29. Відношення отриманих прибутків до рекламних витрат – це

А. Економічна ефективність реклами

В. Ефекту реклами

С. Показник ефективності витрат на рекламу

Д. Вартість тисячі рекламних контактів

30. Комунікативна (інформаційна) ефективність реклами дозволяє встановити

А. Наскільки ефективно конкретне рекламне оголошення передає цільовій аудиторії необхідні відомості чи формує бажану для рекламодавця точку зору. Вона характеризує в цілому охоплення аудиторії покупців

В. Здатність оголошення привернути увагу, його читабельність, ясність, емоційний вплив і здатність впливати на поведінку споживача

С. Недоліки в ході реалізації рекламної діяльності і прийняття необхідних коректуючих заходів

D. Різницю між одиницею і сумою дольових оцінок другорядних причин зміни об'єму обороту (прибутку) дозволяє визначити долю чистого ефекту

Ситуації для обговорення, задачі [26];

Завдання 4.1. Проаналізувати стан ринку Digital реклами в Україні та розробити рекомендації та висновки.

	Підсумки 2020р., млн грн	Прогноз на 2021 р., млн грн, грудень	Відсоток змін 2021 до 2020, грудень	Прогноз на 2021 р., млн грн, серпень	Відсоток змін 2021 до 2020, серпень	Доля мобільної реклами
Пошук (платна видача у пошуковиках), включаючи частину GDN	1 800	2 700	50%	6 500	Технічний ріст	63%
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich медіа	825	920	12%	951	15%	56%
Спонсорство	181	230	27%	210	16%	53%
Мобільна реклама	426	Врахована в кожному із структурних напрямків у вигляді частки				
Цифрове відео, вкл. Youtube	713	1 300	82%	1 359	91%	60%
Інший діджитал	400	500	25%	520	30%	-
Всього:	4 345	5 650	30%	9 540	Технічний ріст	-

Завдання 4.2. Проаналізувати стан медіа ринку та PR ринку в Україні та зробити висновки.

	2019 р., млн грн	Прогноз на 2020 р., млн грн, грудень	Відсоток змін 2020 до 2019, грудень	Прогноз на 2020 р., млн грн, серпень	Відсоток змін 2020 до 2019, серпень
ТВ-реклама, всього	7 329	9 259	26%	9 162	25%
Пряма реклама	6 355	7 944	25%	7 944	25%
Спонсорство	974	1 315	35%	1 218	25%
Реклама у пресі, всього	1 355	1 597	18%	1 637	20.8%
Національна преса	816	963	18%	976	19.6%
Регіональна преса	224	262	17%	294	31%
Спеціалізована преса	315	372	18%	367	16.7%
Радіо реклама, всього	480	578	20%	578	20%
Національне радіо	348	418	20%	418	20%
Регіональне радіо	47	54	15%	54	15%
Спонсорство	85	107	25%	107	25%
ООН Media, всього	2 692	3 330	24%	3 330	24%
Щитова реклама	2 263	2 829	25%	2 829	25%
Транспортна реклама	327	382	17%	382	17%
Indoor реклама (вкл. Indoor Video)	102	119	17%	119	17%
Реклама в кінотеатрах	40	46	15%	46	15%
Digital (Internet) реклама	4 345	5 650	30%	9 540	Технічний зріст
Всього Медіа ринок	16 241	20 460	26%	24 293	50% (технічний зріст)

Завдання 4.3. Ділова гра: рекламне дослідження ринку шоколадної продукції. Робота у малих групах.

1. Ви виробники шоколадної продукції

2. Запропонувати характеристику цільового споживача. Вивчити особливості ринку для розробки реклами для свого цільового споживача.
Цільові споживачі:
група А- жінки
група Б – чоловіки
група В – пенсіонери
група Г – діти
група Д – спортсмени
3. Розробити упаковку та слоган для рекламної компанії
4. Презентація робіт груп.

Завдання 4.4. Визначити бюджет рекламної кампанії при таких вихідних даних. Частка ринку компанії становить 35%. Компанія в минулому році досягла обсягу збуту в 17 млн дол., а рекламний бюджет склав 1 млн дол. На наступний рік збут прогнозується на рівні 20 млн дол.

Завдання 4.5. Визначити економічну ефективність рекламної кампанії на підставі даних, отриманих в ході проведеного маркетингового дослідження. Дані щодо обсягів продажу продукції та витрат на рекламну кампанію наведено в табл. Бюджет рекламної кампанії становить 100 тис. грн.

Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Витрати на рекламну діяльність, тис. грн
50	-
220	1,5
250	7,5
370	14,0

Завдання 4.6. Вибрати носії реклами підприємства та розрахувати обсяги рекламного звернення підприємства за критерієм тарифу в поточному році.

Необхідно вибрати носії реклами та обґрунтувати свій вибір. Обґрунтування повинно враховувати специфіку самого товару, бюджет рекламної кампанії з урахуванням медіа переваг цільової аудиторії.

Вид зовнішньої реклами	Вартість грн/міс.
Рекламний щит	1500
Лайтпостер	1000
Телевізійний екран (1 хвилина показу кожні 3 години)	980
Тимчасова виносна спеціальна конструкція	240
Конструкції у підземному переході	580
Рекламна вивіска на будинку	1200
Електронне табло, «рядок, що біжить»	640
Прапор, прапорець, парасоля, намет, які використовуються як рекламоносії	520
Транспарант-перетяжка над вулицею	1500

Таблиця 2 – Телевізійна реклама

Телевізійна реклама	Час трансляції	Вартість 1 хв
Реклама на місцевому каналі	0.00-19.00 будні	2500
19.00-24.00 будні		5000
0.00-24.00 у вихідні та святкові дні		5000
Реклама на національному каналі	0.00-19.00	21250
19.00-24.00		42500
0.00-24.00 у вихідні та святкові дні		42500

Завдання 4.7. Розрахуйте показники ефективності реклами у наведених в таблиці журналах. У якому з видань Ви б розмістили рекламне оголошення з огляду на його ефективність?

Журнал	Ціна за шпальту, грн.	Наклад
"Бізнесмен"	12 000	240 000
"Наша справа"	4 000	20 000
"Економіка"	15 000	320 000
"Ринок"	3 200	10 000

9. Зробіть порівняльний аналіз вартості реклами у Вашому місті:

- 1 кв. см. рекламної площі у газетах міста, зазначаючи тираж видань;
- трансляції та вартості розробки 30-секундного аудіоролика у радіокомпаніях Вашого міста;
- 1000 кишенькових календариків у поліграфічних фірмах Вашого міста;
- реклами у трамваях, тролейбусах, маршрутних таксі та на зупинках громадського транспорту.

Рекламу яких саме товарів (послуг) доцільно подавати у газети, на радіо, розповсюджувати за допомогою календариків чи розміщувати у громадському транспорті та на його зупинках і чому?

Завдання 4.8.

- 1) Обрати товар (групу товарів)
- 2) Провести загальну класифікацію:
 - товарів
 - споживачів
- 3) Провести початкове дослідження ринку:
 - з'ясувати рівень та загальну динаміку цін
 - з'ясувати обсяг ринку та його динаміку

Завдання 4.9. 1) Створити матрицю по споживачам та товарам, які будуть рекламуватися для цих споживачів

2) Вказати для кожної групи обрані методи впливу на них та використовувані мотиви (спираючись на результати попередніх задач)

3) Для кожної категорії запропонувати рекламний продукт – для різних етапів сприйняття та обґрунтувати його вплив на споживача.

Мета: обґрунтувати, чому (як, де, за рахунок чого і пр.) ваша реклама буде сприйнята вашими споживачами.

Приклад для виконання:

Споживач	Вік: люди середнього та зрілого віку (30-55 років) Стать: жінки і чоловіки Дохід: середній, вище середнього Стиль життя: споживачі, які підтримують здоровий спосіб життя та здорове харчування
Товар	звичайний йогурт, біо- або біфідойогурт
Мотив/ Метод	Раціональний мотив, емоційний мотив (мотив страху) Метод спрощень
Реклама	Реклама на ТБ: «Ми переконані, що справжній натуральний йогурт, збагачений культурами молочнокислих бактерій визначається високою цінністю та покращує самопочуття і здоров'я кожної людини. Наш йогурт допоможе вам (можна сказати щось одне із переліченого): • зміцнити кістки та м'язи; • покращити роботу серцево-судинної системи; • поліпшити роботу нервової системи • профілактика остеопорозу • нормалізувати роботу шлунково-кишкового тракту» Зовнішня реклама на білборді: «У нашому йогурті багато кальцію, і він не тільки перешкоджає остеопорозу, підтримує здоров'я слизових оболонок, але і знижує ризик розвитку раку кишечника»
Обґрунтування	Реклама буде сприйнята споживачами за рахунок того, що майже всі люди дбають та піклуються або бажають дбати (тобто усвідомлюють потребу) про свою молодість та здоров'я, для того, щоб виглядати краще у своєму віці. І на аргумент до цього є приведені вище переваги споживання нашого товару.

Завдання 4.10.

1. Сформувані рекламні повідомлення до кожного з обраних напрямків реклами – у відповідності із попередньо побудованими матрицями
2. Виконати попередню оцінку напрямів розміщення (відповідності їх аудиторії до обраних споживачів) – обґрунтування та вартості розміщення реклами (вартість друку та вартість розміщення)
3. Провести дослідження ринку рекламних послуг за обраним продуктом або за обраними видами реклами (телебачення, радіо, інтернет, банери, інше):
 - Побудувати інфографіку;
 - Довільний аналіз тенденцій останніх років;
 - Статистичний аналіз (не менше 3-х показників, їх динаміка не менше 5 років, їх аналіз – за прикладом аналізу ринку товарів – з попередніх задач).

Терміни і визначення

Бізнес-план рекламної діяльності підприємства повинен ґрунтуватися на аналізі баз даних та розрахунках, а також містити такі документи: бюджет рекламування, план рекламування окремих груп продукції, макети рекламних

звернень, розрахунок обсягів рекламних звернень, розрахунок сум контрактів та видів робіт у розрізі окремих засобів масової інформації.

Бюджет - це точка відліку контролю рекламної кампанії, визначення її ефективності.

Визначення ефективності реклами - необхідна умова правильної організації і планування рекламної кампанії, раціонального використання праці та матеріальних засобів, що витрачаються на рекламу.

Децентралізований метод управління рекламною кампанією припускає автономне ухвалення рекламними агентствами рішень в місцях проведення рекламної кампанії.

Ефективність психологічного впливу реклами - це кількість позитивних, мотивованих споживачів на придбання товару під спрямованим рекламним впливом від загальної кількості цільової групи споживачів, ознайомих з рекламним зверненням.

Ефективність сприйняття - ефективність на цьому рівні означає, що цільова аудиторія побачить, прочитає, зрозуміє і запам'ятає рекламне повідомлення, яке таким способом переборе байдужність і опір покупців.

Зворотній зв'язок - це та частіша відповідної реакції, яку покупець доводить до відома відправника.

Комунікативна ефективність реклами, або ефективність сприйняття інформації - рівень упізнаваності й запам'ятовуваності інформації про рекламований товар, товарний знак та інші рекламовані об'єкти в результаті проведення рекламної діяльності.

Концепція продукту - це сукупність корисних якостей, які представлені у товарі з погляду споживача.

Модель рекламного процесу - це умовне зображення діяльності окремих учасників рекламного бізнесу відповідно до їх характеристик.

Мотиваційні моделі є результатом розвитку мотиваційної психології і впливають з наукового постулату про те, що мотивація діє на особистість, для якої її призначено.

Непрямі оцінні методи базуються на методах опитування (телефон, факс, відвідувачі, покупці), порівняння (розходження в рекламі, витрати на рекламу й кількість нових покупців), розрахунку (потенційна, можлива аудиторія, цільова аудиторія, частка відгуків з боку цільової аудиторії).

Одержувач (адресат) - це конкретні люди, та цільова аудиторія, яким призначена реклама.

Охоплення - це кількість людей, яким показали один чи більше носіїв рекламних звернень у порядку використання засобів масової інформації, якщо аудиторія не повторюється.

Перешкоди - незаплановані перекручування (чи бар'єри) при втручанні в процес рекламної комунікації факторів зовнішнього середовища.

План рекламної діяльності є складовою плану маркетингу, до якого крім планування реклами, належить планування підтримки (стимулювання) збуту, роботи з громадськістю (паблік рілейшнз) і персонального продажу.

Прямі оцінні методи безпосередньо виявляють ефективність реклами шляхом опитування або тестування покупців, співробітників компаній, експертів, випадкових осіб, використовуючи бальні й рейтингові оцінки, а також порівняння з відомим рекламним оголошенням при тестуванні.

Психологічні перешкоди - виникають як результат розходження в сприйнятті навколишньої дійсності людьми, які приймають участь у процесі комунікації.

Радники - це особи, які завдяки своєму авторитетові, соціальному стану, професії впливають на придбання товару іншими особами.

Регресійний аналіз - статистичний метод аналізу даних для визначення залежності однієї змінної величини від іншої незалежної змінної величини (проста регресія) або кількох змінних (багатофакторна регресія).

Реклама - це елемент маркетингу, який починається з намагання зрозуміти споживача, його запити й потреби.

Рекламна діяльність - комплекс організаційних і технічних рекламних заходів, спрямованих на створення й підтримку необхідного рівня продажів, швидке реагування на зміну ринкової кон'юнктури, вживання необхідних заходів для нейтралізації діяльності конкурентів, забезпечення позитивного іміджу фірми та її торговельної марки.

Рекламна кампанія - це комплекс рекламних заходів, об'єднаних метою (цілями), для реалізації маркетингової стратегії рекламодавця шляхом спонукання заданого кола споживачів до дії за допомогою рекламних звертань.

Рекламне агентство - незалежна організація, яка спеціалізується на розробці, підготовці, виробництві і розміщенні рекламної продукції.

Рекламне дослідження ринку передбачає збирання, систематизацію й аналіз даних, які необхідні фірмі або організації для вирішення комунікативних завдань, задоволення потреб людей у товарах послугах чи ідеях.

Рекламний менеджмент являє собою систему процесів - аналіз, розроблення, планування, практичну реалізацію й контроль ефективності комплексу рекламних заходів, спрямованих на досягнення конкретних маркетингових цілей.

Рекламний продукт - це також щитова інформація вздовж магістралей, торговельна марка на сувенірі, фотографія з текстом чи без нього, інформація у вигляді рядка, що біжить, на призмах, брандмауерах та ін.

Рекламний ринок - це сукупність існуючих та потенційних споживачів реклами зі схожими потребами стосовно до конкретного товару чи послуги, з достатніми ресурсами, а також із готовністю та можливістю купувати.

Рекламування - це створення рекламної продукції й організація її доведення до потенційних покупців у такій формі, щоб вони зрозуміли, які саме споживчі якості відрізняють даний товар від аналогічного.

Розроблення цілей - це основний аспект будь-якої дії у рекламному менеджменті.

Семантичні бар'єри - виникають через багатозначність окремих понять, які різнобічно інтерпретуються одержувачем рекламного повідомлення.

Система управління рекламною діяльністю на основі маркетингу - це одна зі складових комплексної системи управління маркетингом підприємства, яка представляє собою сукупність цілей, задач, функцій і засобів рекламної діяльності в

їхньому нерозривному взаємозв'язку і взаємозумовленості як з елементами комплексу маркетингу, так і із суб'єктами й об'єктами управління рекламою і яка має циклічний характер.

Сприйняття - це процес, який складається з елементів, потоків і сил, які сприяють або перешкоджають повідомленням, що адресуються покупцєві.

Статистичний банк - це сукупність сучасних методик статистичної обробки інформації, які дають змогу повніше розкрити взаємозалежність даних, необхідних для планування та аналізу проведення рекламної кампанії, і встановити міру їх статистичної надійності.

Сукупна рекламна аудиторія - це обмеженіша кількість людей. Це поняття використовується для означення охоплення певної кількості людей двома чи більше випусками (показами) даного носія, тобто загальної кількості людей, які проглянули ці випуски.

Торгові посередники - це дистриб'ютори, оптові та роздрібні торговці, дилери, маклери, брокери, які приймають товар від виробників та передають його в розпорядження покупців через канали розподілу⁷.

Універсальне внутрішньофірмове рекламне агентство являє собою рекламну службу з повним діапазоном можливостей, створену й укомплектовану для виконання всього обсягу робіт, пропонованих незалежними агентствами.

Факторний аналіз використовується для дослідження взаємозв'язків між змінними величинами з метою обмеження ковкості впливових факторів найбільш значущими.

Фізичні перешкоди - нашаровування однієї інформації на іншу, пошкодження носіїв рекламної комунікації, несправність обладнання і т.п.

Централізований метод управління - рекламодавець доручає організацію всієї рекламної кампанії агентству, яке стає центром управління.

Цільова аудиторія - це кількість людей, яких можна охопити певними засобами реклами й певним зверненням.

Список літератури

1. Телєтов О.С. Рекламний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2018. 168с.
2. Прищенко С.В. Основи рекламного дизайну : підручник. Київ : Кондор, 2019. 400с.
3. Балабанова Л.В., Юзик Л.О. Рекламний менеджмент : підручник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 414 с.
4. Діброва Т.Г., Солнцев С.О., Бажеріна К. В. Рекламний менеджмент : теорія і практика : підручник. Київ : Політехніка, 2018. 300 с.
5. Романюк І.А., Мандич О.В., Сєвідова І.О., Бабко Н.М., Квятко Т.М. Рекламний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНТУСГ, 2020. 163 с.
6. Попова Н.В. Основи реклами : навчальний посібник. Харків : ВДЕЛЕ, 2016. 145 с.
7. Савицька Н.Л., Савицька Г.А., Олініченко К.С. Рекламний менеджмент : навч. посібник. Харків: вид-во Іванченко, 2015. 169 с.

8. Обритько Б.А. Рекламний менеджмент : конспект лекцій. Київ.: МАУП, 2009. 120 с.
9. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 440 с.
10. Миронов Ю.Б., Крамар Р.М. Основи рекламної діяльності : навчальний посібник. Дрогобич : Посвіт, 2007. 108 с.
11. Нір Еяль, Раян Гувер На гачку. Як створити продукт, що чіпляє. Київ : Наш формат, 2017. 192с.
12. Прошкіна Н.В. Управління рекламою сучасного суб'єкта господарювання як складова процесу управління маркетингом. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2016. № 2. С.173-176
13. Бойко Р.В. Рекламна стратегія як основа рекламної компанії на прикладі великих підприємств України. Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. 2010. Т. 4, № 6. С.61-64.
14. Бажеріна К.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки торгової марки. *Агросвіт*. Київ. 2009. № 18. С.45-51
15. Божкова В.В., Мельник Ю.М. Реклама та стимулювання збуту: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 200 с.
16. Діброва Т.Г., Гараніна І.І. Методи оцінювання ефективності реклами на етапі розроблення рекламного повідомлення. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф.* Львів, 2012. С. 120-121.
17. Карабаза І.А. Конспект лекцій з дисципліни «Рекламний менеджмент». Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2019. 67 с.
18. Квасова Л.С., Сивопляс Ю.В., Пахлова О.В. Рекламний менеджмент:конспект лекцій. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2013. 60 с.
19. Мова В.В. Реклама в системі маркетингу. Опорний конспект лекцій. Київ: КДТЕУ, 2004. 118 с.
20. Обритько Б.А. Рекламний менеджмент: конспект лекцій. Київ: МАУП, 2003. 120 с.
21. Пазуха М.Д., Ігнатович М.В. Реклама у підприємницькій діяльності: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.
22. Прошкіна Н.В. Управління рекламою сучасного суб'єкта господарювання як складова процесу управління маркетингом. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 2. С.173-176.
23. Бове К., Аренс У. Современная реклама. Тольятти : Издательский Дом Довгань, 1995. 704 с.
24. Діброва Т.Г. Термінологічні аспекти маркетингової концепції марочного товару. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2001. № 424. С. 143–146.
25. Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. Київ : Знання-Прес, 2004. 199 с.
26. Карабаза І.А. Рекламний менеджмент : метод. рек. до вивч. дисц. /І.А. Карабаза; Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. – 48с.

ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ

Наталія ІВАНОВА

доктор економічних наук, доцент

професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

ORCID: [0000-0002-5010-2668](https://orcid.org/0000-0002-5010-2668)

Publons: [F-5972-2017](https://publons.com/author/publons/F-5972-2017/)

Scopus Author ID: [57208120221](https://scopus.com/authid/detail/authid/57208120221)

☎ +38-098-546-4915

✉ natalya4915@gmail.com;
ivanova@donnuet.edu.ua

Наталія ПРИЙМАК

доктор економічних наук, доцент

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

ORCID: [0000-0002-0313-2581](https://orcid.org/0000-0002-0313-2581)

Publons: [ABF-2227-2022](https://publons.com/author/publons/ABF-2227-2022/)

☎ +38-093-434-35-55

✉ priymak@donnuet.edu.ua

Олена НЕІЗВЕСТНА

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

ORCID: [0000-0002-6135-6524](https://orcid.org/0000-0002-6135-6524)

Publons: [H-7177-2018](https://publons.com/author/publons/H-7177-2018/)

Scopus Author ID: [57210341843](https://scopus.com/authid/detail/authid/57210341843)

☎ +38-067-302-41-03

✉ nieizviestna@donnuet.edu.ua
Komarova5688@gmail.com

*Інесса
ШАПОВАЛОВА*

асистент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

ORCID: [0000-0003-1999-6605](https://orcid.org/0000-0003-1999-6605)

Publons: [ACF-2452-2022](https://publons.com/author/publons/ACF-2452-2022/)

Юлія ЛИЖНИК

старший викладач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

ORCID ([0000-0003-3432-7581](https://orcid.org/0000-0003-3432-7581))

Publons: [3970287](https://publons.com/author/publons/3970287/)

☎ +38-097-499-84-94

✉ lyzhnyk_ub@donnuet.edu.ua

Навчальне видання

Іванова Наталя Сергіївна
Приймак Наталія Сергіївна
Неізвестна Олена Володимирівна
Шановалова Інесса Вадимівна
Лижник Юлія Борисівна

Сучасний менеджмент у схемах і таблицях
Частина 2

Навчальний посібник

Підписано до друку
Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 10

Донецький національний університет
економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
вул. Трамвайная, 16, м. Кривий Ріг, 50000
ДК № 4929 від 07. 07. 2015 р.