МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ДИЗАЙНУ І МИСТЕЦТВ
КАФЕДРА МЕТОДОЛОГІЙ КРОС-КУЛЬТУРНИХ ПРАКТИК

Анна БАТЮК

Комунікативні стратегії

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
«Комунікативні стратегії»
з галузі знань 02 «Культура і мистецтво»
напряму підготовки (спеціальності)
023 «Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація»,
022 «Дизайн», 021 «Аудіовізуальне мистецтво»

Харків – 2023

Комунікативні стратегії : конспект лекцій з дисципліни «Комунікативні стратегії» / уклад. Анна Батюк – Харків: Харківська державна академія дизайну і мистецтв, 2023. – 29 с.

ЗМІСТ

ВСТУП……. **3**

МОДУЛЬ 1. Вступ до комунікативних стратегій

Тема 1. Поняття стратегії та комунікацій, види комунікацій…….. **4**

Тема 2. Історія становлення комунікації……... **9**

Тема 3. Види комунікацій, стилі спілкування…….. **11**

МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ КОМУНІКАВТИНОЇ СТРАТЕГІЙ……... **14**

Тема 4. Сутність і особливості комунікативних засобів спілкування в системі управління організацією…… **14**

Тема 5 Діскомунікація, безконфліктне спілкування, побудова ефективної комунікації ……. **16**

Тема 6. Елементи комунікативної стратегії……... **18**

Тема 7. Стейкхолдери як головні суб’єкти комунікативної стратегії ……..... **21**

Список рекомендованої літератури……... **29**

ВСТУП

Зміст наукової підготовки майбутнього спеціаліста у вищій мистецькій освіті слід розглядати як комплексне новоутворення, як єдність навчально-пізнавальної та мистецької науково-проектної роботи, що забезпечує інтеграцію ряду дисциплін і водночас відображає сучасний рівень розвитку науки, її специфіку та особливості розвитку на сучасному етапі.

Метою дисципліни є ознайомлення з базовими засадами, принципами стратегічного управління комунікаціями як вагомого аспекту ефективної реалізації будь-якої діяльності та набуття умінь розбудови комунікативних стратегій.

Основні завдання вивчення дисципліни полягають в опануванні студентами теоретико-методологічної бази курсу; в ознайомленні зі специфікою комунікативних засобів спілкування; осмисленні закономірностей та тенденцій налагодження двостороннього та довготривалого зв’язку з аудиторіями; набутті цілісного уявлення про організацію взаємодії з мас-медіа та в реалізації/застосуванні комунікативного інструментарію.

Необхідність вивчення комунікативних стратегії зумовлена потребою донести до широкої аудиторії необхідну інформацію для формування бажаного враження/образу, своєрідного позитивного бачення. Відповідно, виникає необхідність активного використання всіх можливих каналів поширення інформації та набору комунікативного інструментарію. Актуальним є правильне скеровування інформації, її опрацювання, тобто управління інформаційним простором. Розбудова комунікативної стратегії охоплює різні аспекти – від формування та підтримки обраного іміджу до роботи в кризових ситуаціях.

Основна спрямованість дисципліни передбачає формування у майбутніх фахівців спеціальних знань та практичних навичок щодо побудови системи стратегічних комунікацій, використання сучасного інструментарію для формування та впровадження комунікаційної стратегії.

МОДУЛЬ 1. ВСТУП ДО КОМУНІКАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

Тема 1. Поняття стратегії та комунікацій, види комунікацій

Визначення словосполучення «Комунікативні стратегії» починається з виокремлення дефініцій «стратегія» та «комунікація» і їх окреме пояснення.

Стратегія (від гр. **strategia: «stratus» -** військо та **«ago» -** проваджу) в перекладі з грецького означає "мистецтво генерала"

Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

В різних науках можна знайти різні підходи до трактування поняття стратегія.

Стратегія – складова частина військового мистецтва, що репрезентує її вищу сферу; охоплює питання теорії та практики підготовки збройних сил до війни і її ведення; тісно пов'язана з політикою держави та знаходиться у безпосередній залежності від неї;

Стратегія – мистецтво управління суспільною, політичною боротьбою; загальний план ведення цієї боротьби, який виходить з розстановки основних класових, політичних сил на даному етапі історичного розвитку (Словник іноземних слів, с. 486).

Стратегія – Поняття "стратегія" увійшло в термінологію управління в 50-ті роки, коли проблема реагування на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набули велике значення.

В наш час поняття "стратегія" звичайно пов'язують з набором правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності.

Комунікації (від лат. Communication - спілкування) – це акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідуумами, заснований на взаєморозумінні; повідомлення інформації однієї особи іншій або ряду осіб.

Здійснення комунікації називають зв'язуючим процесом.

Слово комунікація прийшло в наш лексикон з англійської, а в англійську - з латині. Дослівно воно означає спілкування, перебування у зв'язку, взаємодії, поєднання.

Комунікація – це процес обміну інформацією між двома і більше людьми. Найпростіша модель комунікації – це «джерело (відправник), яке відправляє повідомлення отримувачу, а взамін отримує реакцію – так званий зворотній зв'язок».

Згідно з різними дослідженнями, в більшості людей процеси комунікації займають до 70% часу, а публічний службовець витрачає на комунікації від 50 до 90% усього робочого часу.

Історично так склалося, що в Україні суди комунікаційно-віддалені від суспільства, від їх основної аудиторії – громадян. Цей комунікаційний вакуум викликає кризу взаємної довіри суспільства і суддів. Кризу, в умовах якої суди надзвичайно легко піддаються впливу з боку можновладців, які часто використовують технологічно набагато краще налаштований механізм комунікації з громадянами з метою дискредитації суду або окремих працівників судової системи. Цей інформаційний вакуум робить суди надзвичайно вразливими.

Слід розрізняти поняття: «комунікативна стратегія» і «стратегія комунікації». Стратегія комунікації реалізується через тактики, які виконують функцію способів здійснення стратегії в конкретній комунікативній ситуації.

Іншими словами, комунікативна тактика - сукупність практичних ходів у реальному процесі комунікативної взаємодії, що дозволяють досягти поставлених цілей в конкретних ситуаціях.

Отже, комунікативна стратегія - це теоретичне «вибудовування» моделі взаємодії, а тактика - це практичне втілення такої взаємодії.

Характеристики ефективної комунікації:

• результативний процес обміну інформацією;

• він завжди завершується взаєморозумінням, згодою між сторонами і (що важливо для джерела інформації) зміною у свідомості та/або поведінці отримувача інформації;

• результатом ефективної комунікації завжди є бажані зміни у свідомості чи поведінці співрозмовника, які допомагають досягати поставлених перед організацією цілей;

• це може проявлятися у підвищенні обізнаності щодо певної теми, підвищенні довіри до явища, формуванні певного іміджу (образу) в очах аудиторії, діях або утриманні від дій з боку отримувача інформації.

У ході обміну сторони відіграють активну роль: одна пропонує інформацію, інша – її сприймає.

Комунікації в наш час розглядаються як вирішальний фактор успіху.

Більшість сучасних організацій ведуть підготовку своїх співробітників, щоб зробити їх більш грамотними у спілкуванні, комунікабельними людьми

Види комунікацій:

1. Між рівнями і підрозділами всередині установи:

- Горизонстальні: обмін досвідом, співпраця, наставництво, професійне зростання, моніторинг персоналу
- Вертикальні: Комунікації “керівник – підлеглий”, між керівником і робочою групою

2. Формальні – тобто такі комунікації, що посилаються по офіційним каналам (встановленим нормативними актами або керівництвом)

Неформальні – тобто такі, що складаються з обміну новинами між людьми, які формально можуть бути не пов'язаними.

3. *Заплановані* і *незаплановані*;

4. *Вербальні* (у письмовій або усній формі) та *невербальні* (у візуальній формі: жести, міміка, зображення тощо)

5. Комунікація з метою отримання будь-якої інформації;

6. Для передавання інформації комусь

7. Комунікація, щоб задовольнити емоційні потреби співрозмовника

8. спрямована на узгодження будь-яких дій між людьми або групою

Як свідчать фахівці, 2/3 комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють

Реалізуються основні управлінські функції:

- делегування, конкретизація поставлення завдань, визначення пріоритетів, прогнозування очікуваних результатів, врахування ризиків, мотивація та контроль

Тема 2. Історія становлення комунікації

Інтерес до комунікацій виник з розвитком суспільства, а також ринкової економіки, коли виникла потреба у просуненні товарів на ринок (умовно з кінця XIX століття, коли в журналах і газетах стали з'являтися не тільки рекламні оголошення, але і рекламні статті)

З кінця 30-х років читаються курси по комунікації, існують спеціалізації, в тому числі з присвоєнням ступенів MA, Ph. D. За спеціальностіми "communications", "communications management", "communications studies", "mass communications" тощо.

Видається понад два десятки наукових журналів, присвячених комунікації, таких, як, наприклад, "Communication Research", "Journal on Communication Inquiry", "Communication Abstracts", "Management Communication Quarterly", "Written Communication", "Human Communication Research" тощо.

Сучасна історія визначає три революційні етапи, які суттєво змінили вид комунікацій і сприяли їх розвитку:

- винахід писемності;
- виготовлення друкарського верстата;
- впровадження електронних мас-медіа.

З початком XX століття у науці зростає зацікавленість у вивченні особливостей сучасних комунікацій, дослідження їх тенденцій розвитку та специфіки проблем взаємовідносин. Перш за все, це було пов'язано з розвитком кібернетики, математичної теорії комунікації та сучасних систем зв'язку.

Впровадження Інтернету відкриває нову еру в розвитку комунікації. Всесвітня «інформаційна павутина» сьогодні не має ні фізичних, ні географічних, ні адміністративно-державних, ні цензурних кордонів.

Інформаційний простір підвищує відсоток комунікацій людей, збільшується інтенсивність комунікацій через мережу, обмежуються міжособистісні комунікації і переводити їх у віртуальну площину.

Розвиток комунікацій в останні роки залежить в більшості від розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Станом на 2014 року Україна увійшла в ТОП-5 лідерів Центральної та Східної Європи за темпами зростання ринку інформаційних технологій.

Тема 3. Види комунікацій, стилі спілкування

У 60-х рр. XX ст. американський психолог Е. Берн розробив модель его-станів (я-станів). Відповідно до цієї моделі «людина в соціальній групі в кожен момент часу виявляє один зі станів Я - Батька, Дорослого чи Дитини. Люди з різним ступенем легкості можуть переходити з одного стану в інший».

Вельми відома і отримала широке застосування схема станів особистості, розроблена Еріком Леннардом Берном - американським психологом і психіатром. Відомий, перш за все, як розробник трансакційного аналізу. Берн зосередив увагу на "трансакціях" (від англ. Trans - приставки, що позначає рух від чогось до чогось, і англ. Action - "дія"), що лежать в основі міжособистісних відносин. Деякі види трансакцій, які мають в собі приховану мету, він називає іграми. Берн розглядає три его-стану ("Я"-стану): дорослий, батько і дитина. Вступаючи в контакт з оточуючими людьми, людина, на думку Берна, завжди знаходиться в одному з цих станів.

Згідно Е. Берну, всі ці три стани особистості формуються в процесі спілкування і людина набуває їх незалежно від свого бажання. Найпростіший процес спілкування - це обмін однією трансакцією, він відбувається за схемою: "Стимул" першого співрозмовника викликає "реакцію" другого, який, в свою чергу, направляє "стимул" першого співрозмовника, тобто майже завжди "стимул" одного стає поштовхом для "реакції" другого співрозмовника. Подальший розвиток розмови залежить від поточного стану особистості, використовуваного в трансакціях, а також їх комбінаціях. Таким чином, трансакційний аналіз являє собою психологічну модель, що служить для характеристики та аналізу поведінки людини, - як індивідуально, так і в складі груп. Дана модель включає методи, що дозволяють людям зрозуміти самих себе і особливість своєї взаємодії з оточуючими.

В модель станів «Я» передбачають, що кожну людину формують три різні стани «Я», які впливають на її думки, почуття та дії: «Я - батько (мати)»; «Я - дорослий»; «Я - дитя». Будь-який із них визначає поведінку людини.

Характеристика его-станів за Е. Берну:

- «Я - батько (мати)» цей стан особистості зумовлює поведінку, аналогічну батьківській. Він містить усі ознаки некритично засвоєних норм, заборон, принципів та ідеалів і пов'язаних із цим подій з раннього дитинства. Таку поведінку можна порівняти із програванням старої платівки, на якій записані норми, інколи непродумані, просто нерозумні оцінки та судження.

Стан Батька може проявлятися двояким чином:

- Критичний стан Батька. У спілкуванні реалізується через вираження заповідей, заборон, норм і правил.

- Піклуючийся, дбайливий стан Батька. У спілкуванні проявляється через вираз схвалення, готовності надати допомогу, нав'язливою дбайливості.

- «Я – дорослий» не залежить від віку особистості. Вона орієнтована на сприйняття поточної реальності і на одержання об'єктивної інформації. Воно є організованим, добре пристосованим, спритним і діє, вивчаючи реальність, оцінюючи свої можливості і спокійно їх розраховуючи.

Стан Дорослого корисно при вирішенні різних проблем, вираженні ділових відносин, участі в дискусіях, коли необхідно аналізувати різні точки зору. Цей стан відіграє вирішальну роль при зіткненні різних «Я». Він критично переглядає усталені норми щодо відповідності існуючим реаліям.

- «Я – дитина» містить спонукання, які виникають у нього природним чином. Воно також містить характер ранніх дитячих переживань, реакцій і позицій щодо себе та інших. Его-стан дитини відповідає також за творчі прояви особистості. Цей стан може проявляти себе двома способами:

1. Дитина пристосовується. Виявляється в покорі, почутті провини, замкнутості, «відхід у себе». Така поведінка орієнтоване на те, щоб вчинити так, як очікують інші.

2. Природна дитина. Прояв почуттів (радість, образа, смуток і т. д.) Людини в стані природного Дитину не залежить від того, що хочуть від нього інші.

Для розпізнання его-станів велике значення має знання інтонацій, формулювань, невербальних елементів (вираз обличчя, жести, поза).

Коли людина діє і відчуває подібно до того, як це робили його батьки, - він знаходиться в его-стані батька. Коли він маємо справу з поточною реальністю і її об'єктивною оцінкою - він знаходиться в его-стані дорослого. Коли людина відчуває і веде себе подібно до того, як він робив це в дитинстві, - він знаходиться в его-стані дитини. У кожен момент часу кожен з нас знаходиться в одному з цих трьох его-станів.

У сучасній навчальній та науковій літературі є багато визначень поняття "стиль спілкування". Аналіз зазначених джерел дає можливість дати таке визначення.

Стиль спілкування – це сукупність методів взаємодії з партнером/партнерами, що втілюючись у певних формах та маючи відповідний характер реалізації, сприяють створенню міжособистісних відносин.

На сьогодні у психолого-педагогічній літературі представлено широкий спектр класифікацій стилів спілкування за:

- Куртом Левіном (авторитарний, демократичний, ліберальний),
- Сергієм Братченком (діалогічний, авторитарний, маніпулятивний, альтероцентричний, конформний, індиферентний),
- Ларисою Петровською (ритуальний, маніпулятивний, гуманістичний), Владиславом Латиновим (відчужений, слухняний, збалансований, опікаючий, владний),
- Валентиною Горяніною (придушливий, уникливий, партнерський),
- Віктором Кан-Каликом (спілкування-спільна діяльність, спілкування-дружня взаємодія, спілкування-дистанція, спілкування-залякування, спілкування-загравання, спілкування-перевага),
- Сергієм Шеїним (довірливо-діалогічний, альтруїстичний, конформний, пасивно-індиферентний, рефлексивно-маніпулятивний, авторитарно-монологічний, конфліктний) та ін.
- Розглянемо перевірену часом та найбільш універсальну класифікацію стилів спілкування, створену на основі класифікації стилів управління за Куртом Левіном.

Дослідженню стилів спілкування історично, передували

експерименти Курта Левіна спрямовані на створення класифікації стилів управління. Виділяють (за класифікацією Курта Левіна) стилі спілкування: авторитарний, демократичний і ліберальний.

Авторитарний стиль.

За такого стилю спілкування співрозмовник сам вирішує всі питання життєдіяльності, визначає конкретну мету, виходячи лише з власних установок, суворо контролює виконання будь-якого завдання і суб'єктивно оцінює досягнуті результати. Головними формами авторитарного стилю спілкування є наказ, вказівка, інструкція, догана, чітка мова, короткі розпорядження *

Ліберальний (поблажливий, анархічний) стиль.

Такий стиль спілкування характеризується невтручанням, відсутністю елементів схвалення чи догани, в основі якого лежить байдужість і незацікавленість проблемами, наслідком чого є втрата поваги і контролю оточуючих.

Демократичний стиль.

Такий стиль орієнтований на розвиток активності співрозмовників, залучення кожного до вирішення спільних завдань. Цей стиль ґрунтується на повазі і довірі. Демократичний стиль найбільш сприятливий спосіб організації співробітництва в колективі. Під час використання цього стилю основними способами взаємодії є: заохочення, порада, інформування, координація.

МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ КОМУНІКАВТИНОЇ СТРАТЕГІЙ

Тема 4. Сутність і особливості комунікації в системі управління

Здійснення комунікацій в управлінні покликано забезпечити виконання наступних функцій:

- Інформаційну – передача відомостей, необхідних для прийняття рішень, ідентифікації і оцінки альтернативних рішень;
- Мотиваційну – яка спонукає співробітників, підлеглих до виконання і покращення діяльності, використовуючи управління поведінкою, переконання, прохання, накази і т.д.;
- Контрольну – відслідковування поведінки людей на управлінські дії;
- Експресивну – яка сприяє емоційному вираженню почуттів, переживань, ставлення до того, що відбувається, і дозволяє соціальні потреби.

Отже, комунікації в системі управління відображають не тільки процес передачі інформації, але й сприйняття, розуміння, засвоєння інформації.

Закон України “Про інформацію” від 2.10.1992 р. (Редакція від 01.01.2017) визначає:

Статтею 2. Основні принципи інформаційних відносин:

гарантованість права на інформацію;

відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією;

достовірність і повнота інформації;

свобода вираження поглядів і переконань;

правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації;

захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя.

Закон України “Про інформацію” від 2.10.1992 р. (Редакція від 01.01.2017) визначає: **Статтею 3.** Державну інформаційну політику.

Основними напрямами державної інформаційної політики є:

забезпечення доступу кожного до інформації;

забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання,

одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту інформації;

створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства;

забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень;

створення інформаційних систем і мереж інформації, розвиток електронного урядування;

постійне оновлення, збагачення та зберігання національних інформаційних ресурсів;

забезпечення інформаційної безпеки України;

сприяння міжнародній співпраці в інформаційній сфері та входженню України до світового інформаційного простору.

Тема 5. Діскомунікація, безконфліктне спілкування, побудова ефективної комунікації

Діскомунікація - це порушення комунікації

Прояв синдрому діскомунікації: це «передозування» комунікацією, з одного боку, і «комунікативний вакуум» з іншого боку.

У підставі логіки взаємодоповнювальності комунікації і діскомунікації лежить свого роду «герменевтичне коло» - «circulus non-vitiosus» їх взаємозалежного походження. І, vice versa, (невинне коло) акт комунікації спрямований на подолання «ситуації нерозуміння», яка виникає завдяки діскомунікації.

Синдром діскомунікації» вбирається в різні форми

- розірвана комунікація;
- утруднена комунікація;
- незавершена комунікація;
- конфліктна комунікація;

Причини виникнення діскомунікації

1. Недостатнє розуміння важливості інформування.
2. Особистісні чинники: стереотипи, упередженість.
3. Неповнота сприйняття інформації, як наслідок, її домислювання.
4. Погана структура повідомлень.
5. Фактор пам'яті.
6. Відсутність зворотного зв'язку.

Прояв синдрому діскомунікативних процесів в суспільстві

1) прагнення до контакту з неможливістю знайти співрозмовника (почуття самотності в колі людей);

2) прагнення до контакту з нездатністю зав'язати і налагодити спілкування навіть при наявності відповідних співрозмовників (комунікативна безпорадність);

3) прагнення до контакту з метою розрядити накопичені агресивні імпульси (конфліктне спілкування);

4) стихання прагнення до контактів (втома від контактів, непереносимість контактів, відхід у себе).

Підхід, який базується на соціальній взаємодії, а саме такій, яка є цілеспрямованою, тобто зорієнтованої на результат, яка за М. Вебером отримала назву раціональної соціальної взаємодії.

Раціональна соціальна взаємодія – це завжди комунікація. Вона відрізняється від звичайного спілкування тим, що передбачає не тільки прямий обмін інформацією, а й обмін смислами.

Раціональна соціальна взаємодія характеризується такою рисою як зворотний зв'язок.

Види раціональної соціальної взаємодії:

- Фізична;
- Вербальна, або словесна;
- Невербальна (міміка, жести);
- Уявна.

Три перших відносяться до зовнішніх дій, четверте – до внутрішніх дій.

Усім їм притаманні такі властивості:

- осмисленість,
- Умотивованість,
- Орієнтованість на іншу людину.

Тема 6. Елементи комунікативних стратегій

Стратегії мають декілька рис, що відрізняють їх. В ході формулювання стратегії не можна передбачити усі можливості, які відкриються при розробці проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися занадто узагальненою, неповною та недокладною інформацією про різні альтернативи.

Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється більш докладна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обгрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку.

Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здаватися, що це одне й теж. Але це різні речі. Орієнтир являє собою ціль, якої прагне досягти організація, а стратегія – засіб для досягнення цілі. Орієнтири – це більш вищий рівень прийняття рішень. Стратегія, що виправдана при даному наборі орієнтирів, не буде хорошою, якщо орієнтири організації зміняться.

Нарешті, стратегія і орієнтири взаємопов'язані як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад доля ринку) в один момент будуть служити організації орієнтирами, а в інший – стануть її стратегією. Далі, оскільки орієнтири та стратегії вироблюються всередині організації, виникає типова ієрархія; те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на низових обертається в орієнтири.

Стратегія являє собою детальний всестронній комплексний план, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Місія – це загальна ціль або завдання організації.

Місія організації надає уявлення про її призначення, необхідність та користь для зовнішнього середовища, співпрацівників, суспільства в цілому.

Цілі – це конкретні кінцеві стани або результати, яких хотіла б досягнути організація як група людей, що працюють разом.

Процес розробки стратегії включає:

1) визначення місії організації;

2) конкретизацію бачення організації та постановку цілей;

3) формулювання та реалізацію стратегії, скерованої на їх досягнення.

Етапи комунікативної стратегії:

1 Етап «Я не знаю» - випадок нульового знання про предмет, коли цільова аудиторія ніколи не чула про вас чи ваш обєкт обговорення. Отже, найголовніше для нас на даному етапі — переконатися, щоб люди, які нас цікавлять, дізналися про цей об'єкт.

2 Етап «Я знаю» - завдання в цей момент пробудити інтерес нашої аудиторії до об'єкта . Без цього інтересу знання, інформацію, яку ми передаємо є лише нейтральною інформацією. І людям вона байдужа. Люди мають виявляти інтерес до продовдження спілкування.

3 Етап «Я зацікавлений» - на цьому етапі нам потрібно проявити максимальний творчий потенціал, докласти всіх зусиль, щоб достукатися до емоцій і почуттів, заохочувати нашу аудиторію копати глибше, намагатися дізнатися більше і зробити перший крок.

4 Етап «Перша спроба» - для нас дуже важливо, коли людина захоче придбати товар чи саме звернеться до нас за повторною комунікацією, забезпечити, щоб ця спроба була успішною, щоб вона справді відбулася. Так, наприклад, сайт має бути в робочому стані, а в касах мають бути квитки. Або, наприклад, якщо ми звертаємось до музикантів, продюсер має прийняти дзвінок та дати вичерпні відповіді на запитання. Якщо ми завершуємо етап «першої спроби» успішно, ми маємо переконатися, що ця спроба переростає, грубо кажучи, на постійне користування. Наприклад, музиканти мають висловити своє бажання брати участь у нашому фестивалі на щорічній основі. Слухачі мають прагнути відвідувати наш фестиваль щороку, вони мають відзначати ці дні у своєму календарі та приходити до нас.

Нам потрібно сформувати «основну аудиторію» таким чином, щоб ті, хто приходить до нас уперше, ставали «постійними клієнтами». Якщо ми не робимо цього, якщо ми не утримуємо нашу аудиторію, то ми щороку витрачатимемо величезні ресурси, щоб пройти через усі етапи від самого початку, намагаючись

знайти наших клієнтів у нескінченному океані людей.

Останній етап є найважливіший. Саме тоді наш клієнт стає нашим шанувальником. Тоді процес комунікації набирає обертів як снігова куля, охоплюючи дедалі більше нових людей.

Таким чином процес комунікації складається з кількох етапів, які мають поперше дати інформацію аудиторії про існування предмета комунікації, потім зацікавитися ним,

далі спробувати його, стати постійним клієнтом, і, нарешті, перетворитися на шанувальника.

Тема 7. Стейкхолдери як головні суб’єкти комунікативної стратегії.

Правдива чи справжня комунікація має бути заснована на цінностях. Це принципи, за якими працює та існує ваша ініціатива, проект чи організація. Будь-яка комунікація повинна наближати вашу організацію до досягнення місії, яку ви заклали у фундамент. На рівні потреб мені просто потрібні гарні свіжі квіти, бажано не надто дорогі. Але якщо вийти за межі простих потреб, то мені не потрібні тільки квіти, мені потрібні квіти, які були вирощені без хімікатів, або з невеликими дозами, зібрані без використання дитячої праці, а також поставляються з мінімальними викидами вуглецю. Якщо я знайду компанію, яка б задовольняла всі мої потреби, я стану не тільки її клієнтом, а й шанувальником. Тому що моя система цінностей повністю відповідає системі цінностей цієї компанії. Таким чином, для досягнення кінцевої стадії комунікації ви повинні об'єднати вашу систему цінностей із системою цінностей вашої цільової аудиторії.

Крім того, щоб зробити комунікацію успішною на всіх етапах, ви маєте викликати довіру. Як тільки ваша цільова аудиторія втрачає до вас довіру, вона випадає з циклу комунікації та залишає вас. І в цій ситуації вам доведеться докласти величезних зусиль, щоб повернути її. Ви не можете не відповідати очікуванням цільової аудиторії. Звісно, це може статися і це досить звичайна ситуація. Але це можливо лише у короткостроковій перспективі.

Для того, щоб побудувати довгострокові відносини з вашою аудиторією, ви повинні викликати довіру, виправдовувати її очікування, а не маніпулювати.

Комунікація – це не тероризм. Ви не можете змусити свого партнера чи клієнта щось зробити. Вони повинні робити те, що ви хочете від них, добровільно. Чому? Тому що ви тільки знаєте, що йому або їй потрібно, і тільки ви можете забезпечити це. І тому що у вас із нею одна система цінностей. Все це можливе лише на основі спільних цінностей та побудови довіри.

І тепер ми маємо пам'ятати справжня комунікація ґрунтується на цінностях та спрямована на побудову довіри.

Ідентифікація стейкхолдерів — важливий етап у проєктному управлінні та

веденні бізнесу загалом. Розуміння їх інтересів, потреб, рівня впливу дозволяє приймати обґрунтовані рішення, ефективно розподіляти ресурси, керувати комунікаціями та мінімізувати конфлікти. Зазвичай, управління стейкхолдерами довіряють проджект-менеджеру. Хоча певні навички роботи із зацікавленими сторонами знадобляться всім активно залученим в IT-проєкт учасникам — від веб-розробника-«джуна» до представника топ-менеджменту.

Стейкхолдер — це фізична або юридична особа, яка прямо чи опосередковано впливає на роботу організації або має певні очікування від результатів її діяльності.

Стейкхолдери: хто це та як їх класифікувати?

Спочатку розберемося в самому понятті. Стейкхолдер (з англ. stakeholder — зацікавлена сторона) — це особа чи організація, яка може вплинути на роботу проєкту, має певне відношення до нього. Власне, будь-яке відношення — пряме чи опосередковане. У дослівному перекладі stakeholder означає «утримувач ставки» або «акціонер». У бізнес-термінології під стейкхолдером розуміють будь-якого суб’єкта, який якось зацікавлений у діяльності компанії.

До стейкхолдерів відносять осіб, які:

- активно залучені до проекту – керівник, співробітники, інвестори, підрядники, партнери;
- користуватимуться результатами проекту (на інтереси яких впливає проект) — клієнти, покупці, бізнес-партнери, керівники підрозділів;
- не залучені до проекту, але здатні на нього вплинути — засновники, акціонери, що регулюють державні структури, ЗМІ.

Зазвичай поняття зацікавленої сторони застосовують, коли йдеться про інтереси компанії або виконання проекту.

Теоретично організації стейкхолдери становлять оточення компанії, яке різною мірою впливає на бізнес.

В управлінні проектами стейкхолдерами вважають сторони, взаємодія з якими є обов’язковою для його успішного виконання.

В обох випадках термін дозволяє структурувати зовнішній та внутрішній простір, щоб визначити інтереси осіб, від яких залежить результат роботи. Коли

відомо, хто, як і що впливає, стає набагато простіше вибрати оптимальні інструменти взаємодії.

Перед тим, як визначити зацікавлених сторін, їх потрібно класифікувати. Є три основних типи стейкхолдерів.

За спрямованістю впливу:

- **внутрішні** — всі, хто приймає активну участь в роботі над проєктом чи фінансує його. До них відносяться власники, керівництво компанії, акціонери, проєктний менеджер, співробітники (як штатні, так і позаштатні), від роботи яких залежить кінцевий результат;
- **зовнішні** — ті, хто може повпливати на результативність роботи, але немає прямого відношення до неї. Причому вплив виражається як в певних діях, так і в бездіяльності. Ними виступають конкуренти, держструктури, ЗМІ, партнери по бізнесу, клієнти та користувачі.

Ще одна категорія — змішані стейкхолдери, тобто з характеристиками одночасно і внутрішніх, і зовнішніх. Наприклад, в IT-компаніях це можуть бути замовники продукту, який розробляється в рамках проєкту.

За силою впливу:

- **первинні** — основний «двигун» проєкту. Без них він не зміг би існувати. До цієї групи включаються засновники та керівники компанії, інвестори, всі члени команди, клієнти (замовники), кінцеві споживачі;
- **вторинні** — оточення, що не має прямої зацікавленості в проєкті, але впливає на його долю — конкуренти, органи влади тощо.

За рівнем зацікавленості:

- **основні** — ті, хто постійно взаємодіє із компанією. Акціонери, партнери, співробітники, клієнти;
- **другорядні** — зовнішні стосовно компанії особи та організації, які не мають з нею постійних зв’язків, але зацікавлені в окремих результатах її діяльності. Наприклад ЗМІ.

Навколо кожного проєкту неодмінно будуть присутні стейкхолдери різних типів — зовнішні, внутрішні, змішані, з високим чи низьким ступенем впливу. Точніше визначити та розподілити зацікавлених сторін допоможуть конкретні

приклади стейкхолдерів.

Власники бізнесу, акціонери, інвестори — корисні і дуже зацікавлені в проєкті стейкхолдери. Першочергово мають фінансовий інтерес. Вони вкладають кошти і бажають отримати прибуток.

Керівництво та команда — мають безпосередній інтерес в успішній реалізації проєктів, адже це і розвиток компанії, і їх особисто професіональний та фінансовий ріст.

Замовники, клієнти, покупці, споживачі — кожен проєкт має так званого «кінцевого» стейкхолдера — клієнтів, які бажають отримати продукт чи послугу, та очікують, що вони будуть якісними та цінними для них. В B2C це люди, яким подобається те, що пропонує компанія. В B2B — замовники, партнери, дилери, ритейл. В цілому це лояльні союзники проєкту із різним ступенем впливу.

Постачальники — організації, що пропонують різний платний софт, сервіси та навіть офісне приладдя також є зацікавленою стороною, адже компанія — їх клієнт та приносить певний відсоток прибутку. Постачальників відносять до зовнішніх, вторинних стейкхолдерів.

Органи влади та держструктури — ці стейкхолдери отримують податки та валовий внутрішній продукт. Формально вони також зацікавлені у зростанні проєкту, адже бізнес поповнює бюджет, дає робочі місця та покращує статистику.

Громадські групи — засоби масової інформації, громадські організації, активісти та ін. вважаються вторинними, другорядними стейкхолдерами, які хоч і не мають безпосереднього відношення, але можуть як створити гору проблем на шляху проєкту, так і навпаки стати йому підтримкою. Публічність зростає, тому слід обов’язково враховувати цю групу стейкхолдерів та вчитися взаємодіяти з ними.

Грамотне управління стейкхолдерами, як основними, так і другорядними, — мінімізує ризики, укріплює конкурентні переваги та дозволяє успішно реалізовувати проєкти. З їх допомогою можна покращити імідж компанії, розробляти якісніші продукти, збільшувати прибуток.

Але лише ідентифікувати хто є стейкхолдером в IT-проєкті — недостатньо. Зацікавлених сторін потрібно проаналізувати, сегментувати, вірно розставити пріоритети та скласти стратегію взаємодії. Розповідаємо про кожен процес.

1. Пошук та виявлення зацікавлених сторін

Визначення стейкхолдерів у проєкті є ключовим моментом. Процес ідентифікації слід розпочинати відразу після створення плану проєкту. Немає єдиної концепції виявлення усіх зацікавлених сторін, але якщо узагальнити, то всі дії мають бути спрямовані на збір інформації. Для цього можна:

- скористатися минулими завершеними проєктами та створити повний список усіх, хто хоч якось взаємодіяв з компанією. Важливо вийти за межі кола співробітників, бізнес-партнерів та інвесторів. Слід зазначити кожного, хто здатний вплинути на процес чи результат;
- вивчити проєктну документацію замовника — за допомогою інформації про об’єкти, бюджет, фінансування, вище керівництво, обмеження стане зрозумілою більша частина стейкхолдерів;
- провести комплексне дослідження ринку — воно дозволить визначити зовнішніх стейкхолдерів. Хто є конкурентами, потенційними споживачами та партнерами? Як реагують на новинки в галузі ЗМІ? Чи є потенційні тригери або соціальні фактори, що мають відношення до проєкту? Збір та аналіз інформації допоможе знайти стейкхолдерів та оцінити їх характер та рівень впливу.

Ну і звичайно важливо оцінити пряму чи неочевидну залученість в проєкт співробітників компанії, не лише членів команди, а й суміжних відділів. Наприклад, з боку бухгалтера систематично затримується заробітна плата? Він теж стейкхолдер, адже невчасні виплати можуть викликати обурення ключових учасників проєкту та спонукати їх до розгляду інших вакансій.

2. Аналіз зацікавлених сторін

Після того як стейкхолдерів знайдено, їх потрібно проаналізувати. На цьому етапі визначаються інтереси та цілі групи стейкхолдерів або окремих зацікавлених сторін, а також їх ймовірність та ступінь впливу на проєкт, ставлення до нього, можливі ризики.

Вивчіть як стейкхолдери взаємодіють один з одним та з компанією. Аналізуйте канали комунікації, взаємодію у рамках попередніх проєктів, випадки співробітництва всередині галузі. В процесі вивчення стейкхолдерів допоможуть питання:

- Хто сильніше за інших зацікавлений у досягненні поставлених цілей?
- У чому полягають інтереси зацікавленої особи?
- Дії яких осіб здатні перешкодити досягненню цілей?

3. Сегментація стейкхолдерів та формування списку

Всі дані, зібрані на попередніх етапах, структуруються в список у таблиці, яка зазвичай містить наступні стовпці:

- ПІБ чи найменування стейкхолдера;
- рід діяльності, посада чи роль у проєкті, задачі;
- ступінь відношення стейкхолдера до проєкту, виражений у цифрах від -5 до 5;
- рівень впливу стейкхолдера на проєкт чи роботу компанії за шкалою від 0 до 5.

Також додають іншу наявну інформацію, яка потім може стати у нагоді для управління стейкхолдерами.

Таблиця дозволяє візуалізувати дані та визначити пріоритетних для управління та взаємодії стейкхолдерів.

4. Складання стратегії взаємодії зі стейкхолдерами

Далі, коли проджект максимально знає стейкхолдерів, — найвідповідальніша робота — розробка індивідуальної стратегії взаємодії з кожною групою чи окремою особою. Вона дозволить оперативно виявляти та вирішувати проблеми, запобігати небажаним ситуаціям, відстежувати та коригувати залученість зацікавлених сторін. Дії з управління стейкхолдерами проєкту залежатимуть від ситуації, цілей, можливостей проджект-менеджера та психологічного портрета зацікавленої особи

Тактики впливу на стейкхолдерів межують із психологією. В залежності від типу учасників, можна використовувати наступні способи:

- повільне та послідовне формування потрібних умов в команді;

- розмова з незадоволеними стейкхолдерами про потреби, побажання та їх втілення;
- побудова довірчого спілкування і союзів;
- пошук компромісів та створення win-win альянсів, як короткочасних, пов’язаних спільною проблемою, так і тривалих, об’єднаних довкола спільних цінностей команди і проєкту;
- обґрунтування своїх пропозицій з посиланням на традиції, встановлені порядки, законодавчі, суспільні чи ділові норми;
- використання конкретних аргументів, доказів, логічних висновків задля відстоювання своєї позиції.

По області інтересів

Суворо затвердженої класифікації тут немає. Все залежить від структури проекту, його цілей та особливостей. Поширені варіації груп згадані в стандартах системної та програмної інженерії:

- Сторона, що набуває. Отримує товар від постачальника.
- Постачальник. Співпрацює з стороною, що набуває.
- Клієнт. Отримує товар, створений за підсумками діяльності.
- Розробник. Здійснює розробку протягом життєвого циклу.
- Користувач. Отримує користь від використання системи.
- Виробник. Відповідає за виробництво, бюджет, ресурси, задоволення клієнта та виконання робіт.
- Супроводжуюча сторона. Виконує підтримку системи або супроводжує.
- Ліквідатор Ліквідує систему та сполучені служби.
- Інспектор. Перевіряє систему до запуску відповідність вимогам.
- регулятор. Перевіряє відповідність системи вимогам у процесі її використання.
- Інші. Оператори, техпідтримка, інструктори тощо.

Важливо розуміти, що стейкхолдер – це носій певної ролі, завдяки якій він впливає на компанію або проект. Тому важливо вибирати зацікавленою стороною не людину чи організацію, а виконувану функцію. Наприклад, акціонера Івана Івановича визнано стейкхолдером. Після продажу акцій Петру

Петровичу Іван Іванович перестає бути зацікавленою стороною. Акціонер так і залишається стейкхолдером, але людина, яка виступає в цій ролі, змінюється.

Теорія управління стейкхолдерами

Про можливість управління зацікавленими сторонами замислилися ще у другій половині XX століття. Сформована на той момент теорія свідчила, що кожна компанія є не тільки інструментом отримання прибутку. Це ще й частина середовища, всередині якого вона існує, і система, що впливає на оточення і відчуває його вплив.

У 70-х роках американський учений та один із засновників системного аналізу Р.Акофф дещо модифікував цю концепцію. Акофф вважав, що багато проблем соціуму можна вирішити при грамотній взаємодії зацікавлених осіб у системі.

Класичний варіант «теорії стейкхолдерів» став відомим у 80-х роках з подачі професора ділового адміністрування Р.Е. Фрімана, який виклав своє бачення у книзі “Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін”. Саме Фріман увів поняття «стейкхолдер» та запропонував модель застосування теорії.

Ідея «теорії управління стейкхолдерами» заснована на тому, що організація чи проект разом зі своїм зовнішнім та внутрішнім оточенням утворює поєднання зацікавлених сторін. Менеджери компанії повинні максимально враховувати інтереси цих сторін та задовольняти їхні вимоги.

Відповідно до концепції Фрімана, процес управління стейкхолдерами складається із шести етапів:

1. Встановлення зацікавлених сторін та розподіл їх на групи.
2. Аналіз та формулювання ключових потреб усіх зацікавлених сторін.
3. З’ясування інтересів та ступеня впливу кожної окремої особи.
4. Складання плану дій щодо управління стейкхолдерами.
5. Впровадження та реалізація заходів.
6. Аналіз підсумків управління та циклічне повторення процесу.

Грамотне управління стейкхолдерами допомагає успішно реалізувати проект, сприяє зростанню та розвитку бізнесу у перспективі.

Список рекомендованої літератури

1. Бацевич Ф.С. Основи комунікативної лінгвістики / Ф.С. Бацевич. – К. : Академія, 2009. – 376 с.

2. Darian S. Impact: Writing for Business, Technology and Science / S. Darian, O. Ilchenko. – K.: Akademperiodyka, 2012. – 232 p.

3. Gruber H. Evaluation Devices in Newspaper Reports / H. Gruber // Journal of Pragmatics. – 1993. – Issue 19. – P. 469–486.

4. Внутрішні комунікації: найкращі практики. URL: http://www.management.com.ua/notes/internal-communications.html

5. Developing a communications strategy. URL: https://knowhow.ncvo.org.uk/campaigns/communications/communications-strategy

6. Effective Communication: Barriers and Strategies. URL: https://uwaterloo.ca/centre-for-teaching-excellence/teaching-resources/teachingtips/communicating-students/telling/effective-communication-barriers-and-strategies

7. Fest Marc. The Message House Method. URL: https://messagehouse.org/

8. How to Create an Internal Communications Plan. URL: https://www.contactmonkey.com/blog/internal-communications-plan

9. Internal Communications Tactics vs Strategy: What's the difference? URL: https://www.allthingsic.com/whats-the-difference-betweentactics-and-strategy/

10. Strategic Communications Planning. URL: http://www.panna.org/sites/default/files/StrategicCommunicationsSPIN.pdf

11. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. URL: https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnojistratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnymy-posylannyamy

12. Харченко О. План стратегічних комунікацій. URL: https://olekskharchenko.com/2013/04/30/plan-strategicheskih-kommunikatsii/

13. Carroll Craig. Selecting communication tactics. URL: https://www.slideshare.net/CraigECarroll/ch-7-selecting-communication-tactics