

• № 22–24 (646–648) • СЕРПЕНЬ 2020 р. • ЗАСНОВАНИЙ У ЛИПНІ 2002 р. •
• ВИХОДИТЬ ТРИЧІ НА МІСЯЦЬ •

За сприяння Міністерства освіти і науки України
Учасники проекту: ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, КМПУ ім. Б. Грінченка

Наукові основи управління в освіті та його психологічне забезпечення



В. В. Григораш, кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Діджиталізація освітнього й управлінського процесів у закладах загальної середньої освіти зумовлює необхідність підвищення інформаційної та комунікативної компетентності керівників, що передбачає оновлення змісту післядипломної освіти. Зокрема, нагальною потребою є введення в систему підвищення кваліфікації керівників закладів освіти навчального курсу «Комунікативний менеджмент», концептуальні засади якого висвітлені в статті.

Хліб людей організації — інформація
і комунікації. Якщо порушуються
інформаційні потоки всередині підприємства
і зв'язок із зовнішнім світом, саме існування
цього підприємства під загрозою.

В. Зигерт, Л. Ланг

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний відрізок шляху розвитку комунікації як соціологічного, психологічного, міжкультурного, економічного феномена змушує поглянути на цей процес у першу чергу з точки зору потреби пересічного громадянина (як і суспільства загалом), у якому його традиційні фактори (успіх, благополуччя, ефективна праця, сімейні цінності) діють тільки за умови ефективного використання комунікації. Під комунікацією ми розуміємо обмін інформацією, знаннями, інтелектуальною власністю.

В умовах інформаційного суспільства для забезпечення ефективності праці, зокрема й управлінської, комунікація між людьми й організаціями перетворюється в стратегічний ресурс та об'єкт управління.

Під інформацією в рамках дослідження розглядаємо послання в документальній, відео-аудіо формах, що відображає сукупність різних фактів (даних).

Під знанням у такому контексті розглядають: а) набір із отриманих раніше досвіду, цінностей, контекстної інформації, експертних оцінок, який трансформується в нову інформацію; б) здатність до інновацій, схильність до самостійної творчої діяльності.

У процесі спеціалізації управлінської праці комунікація виокремилась у відносно самостійний вид діяльності, який у всьому світі успішно розвивається. Комунікація задає темпи зростання рівня життя в багатьох країнах, є одним із критеріїв, які визначають темпи зростання рівня життя. Але загалом цей перспективний напрямок розвитку суспільного життя явно недооцінений, що призводить до втрат як в інтелектуальному, так і в матеріальному аспектах. Таким чином, ефективне управління комунікацією може стати найважливішим ресурсом розвитку суспільства.

Ефективний комунікативний менеджмент допоможе об'єднати два різноспрямованих вектора в розвитку національної економіки: кількісне зростання за рахунок кон'юнктурних факторів і якісне зростання основних відтворювальних процесів. Крім того, комунікативний менеджмент як нова система управління буде сприяти переходу України до ринкової економіки, розширюючи область конкурентних переваг корпорацій і фірм, територій, державних організацій тощо. Комунікативний менеджмент стає умовою економічного прогресу та внутрішнім елементом сталого розвитку.

Ринкові перетворення в Україні вплинули на трансформацію мислення й виробника послуг, і споживача. На всіх рівнях управління приходить розуміння того, що працювати без орієнтації на споживача безглуздо; що на поведінку споживача освітніх послуг слід адекватно реагувати; що перемога в конкурентній боротьбі залежить не тільки від матеріально-технічних факторів, а й від культури організації, від рівня кваліфікації її персоналу, від обсягу й захищеності нематеріальних активів.

Отже, загальна теорія управління потребує подальшого розвитку комунікативного менеджменту як галузі наукового знання та сфери практичного застосування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми теорії комунікації розробляло чимало зарубіжних і вітчизняних науковців і практиків: І. Альошин, С. Блек, Ж.-П. Бодуан, Г. Брум, Ф. Буар, І. Вікентьєв, Т. Грушевіцька, Д. Дозье, А. Звіринцев, О. Карпукін, С. Катліп, В. Конецька, Е. Макаревич, Б. Ван Рулер, В. Попков, Г. Почепцов, А. Садохін, Г. Лассуел, А. Сентер, Г. Тульчинський, Р. Харлоу, Е. Хол, М. Шишкіна. Значний внесок у теорію комунікації зробив економіст М. Кастельс. Теорія і практика маркетинго-

вої комунікації входить у коло наукових інтересів таких зарубіжних дослідників, як Дж. Бернет, А. Вайсман, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, С. Моріарті. Аналіз опублікованих наукових праць свідчить, що у світовій і вітчизняній літературі найбільше глибоко досліджено проблеми теорії, історії, психології, соціології комунікації, а також її окремих видів — реклами і *public relations* (зв'язки з громадськістю). Значна частина робіт із теорії комунікації присвячена зв'язкам із громадськістю. Саме з ними низка дослідників (А. Звіринцев, Г. Тульчинський, М. Шишкіна) ідентифікують поняття «комунікативний менеджмент».

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Треба зазначити, що в науковій літературі використовують одночасно поняття «комунікативний» і «комунікаційний». Відмінності між поняттями науковці визначають по-різному навіть у межах одного дослідження [2].

У словнику-довіднику із соціальних комунікацій поняття «комунікативні» та «комунікаційні» використовують як тотожні.

А в словнику української мови (за редакцією акад. І. Білодіда та ін.) обидва поняття — «комунікативний» та «комунікаційний» — стосуються комунікації. Проте комунікаційний — спеціальний, а комунікативний — лінгвістичний прикметник до слова «комунікація». Ми будемо використовувати прикметник «комунікаційний» для опису ліній зв'язку, обміну інформацією. А прикметник «комунікативний» — для розгляду комунікації як процесу, зокрема і спілкування.

Комунікаційний процес у цьому разі є зміною структури чи стану комунікаційної системи. А комунікативний процес є обміном інформацією або ж передаванням інформації від одного комунікатора до іншого.

Дослідженням комунікативної системи в різні часи присвятили свої праці В. Конецька, Ю. Лотман, Н. Луман, О. Швейцер. Так, Ю. Лотман основною комунікативною системою називає людську мову, оскільки мова забезпечує обмін, зберігання й накопичення інформації в колективі, який нею користується. О. Швейцер визначив комунікативну систему як «сукупність мовних кодів і субкодів, що використовуються в одному мовному осередку» [2].

Дослідниця В. Конецька визначила критерії, які визначають специфіку комунікативних систем:

- 1) цільове призначення системи (яка інформація повідомляється й кому призначається);
- 2) вибір комунікативних засобів;
- 3) канали передавання та сприйняття інформації і способи обміну нею (природні та штучні).

Фундаторами комунікаційної системи можна вважати К. Шеннона й В. Вівера. Адже саме вони за допомогою математичної моделі комунікації описали процес передавання інформації від джерела до отримувача [3]. За принципами так званої технічної комунікації джерело інформації створює повідомлення, яке потім надходить у передавач, де набуває форми сигналу, адаптованого для передавання каналом зв'язку, що з'єднаний із приймачем. Приймач відновлює повідомлення з отриманого сигналу. Потім відновлене повідомлення досягає адресата. Тож, беручи до уваги вже згадане нами тлумачення поняття «комунікаційний», можна вважати, що саме технічна комунікація передусім вкладається в поняття «комунікаційна система».

Комунікативні системи є складниками комунікаційної системи. Механізм взаємодії між двома комунікативними системами відбувається за схемою: інформація з першої комунікативної системи (відправника) через різні види соціальних комунікацій (технології передавання інформації) потрапляє до другої комунікативної системи (одержувача). Отже, в межах комунікаційної системи здійснюється управління процесами передавання інформації через різні види соціальних комунікацій між різними комунікативними системами.

Комунікативний менеджмент можна розглядати як наукову дисципліну, яка виробляє і теоретично систематизує знання про сутність комунікації, її роль в управлінні системами; як діяльність (процес), що реалізує комунікаційну стратегію суб'єкта управління, сформовану в межах загальної стратегії організації.

Завдання комунікативного менеджменту полягають у відборі й акумулюванні інформації із зовнішніх по відношенню до цієї системи джерел; класифікації, трансформації, забезпеченні доступності інформації для користувачів; поширенні й обміні інформацією; налагодженні ефективних способів, інструментів і механізмів інтегрованої комунікації; матеріальному втіленні комунікації в послугах, документах, програмному забезпеченні; створенні, оцінюванні й використанні нематеріальних активів.

Додатковими функціями комунікативного менеджменту можна вважати розширення інформаційної бази організації; забезпечення необхідною для професійної діяльності інформацією; сприяння обміну інформацією заради досягнення певної мети; формування в контрагентів ціннісних орієнтацій та установок, обґрунтування застосування тих чи інших стратегій взаємодії; об'єднання контрагентів для комунікативного процесу, генерування ідей; організація самопрезентації, створення іміджу, репутації; формування в цільових аудиторіях емоційного настрою, спонукання до необхідних дій; збереження

ритуальних традицій організації (офіційні церемонії, корпоративні свята, нагородження, вшанування з приводу тощо); сприяння розвитку організаційної культури; поширення досягнень у галузі сучасної комунікації.

Основними технологіями й інструментарієм комунікативного менеджменту є:

- ✱ зв'язки з громадськістю (*public relations*);
- ✱ зв'язки із соціальними партнерами, інвесторами (*investor relations*);
- ✱ брендінг;
- ✱ формування іміджу й управління репутацією;
- ✱ зв'язки із засобами масової інформації (*media relations*);
- ✱ програми просування (*promotion plan*) [1].

Існує безліч класифікацій комунікацій за різними ознаками. За критерієм ставлення до кордонів організації комунікації можуть бути зовнішніми та внутрішніми. Внутрішні комунікації здійснюються в рамках самої організації (і джерело, і одержувач знаходяться всередині організації). Корпоративні видання, інформаційні листки для персоналу, збори персоналу, дошки оголошень, внутрішня частина Інтернет-простору — усе це засоби реалізації внутрішніх комунікацій. Вибір і побудова оптимальних внутрішніх комунікацій визначається характером й особливостями організації — організаційною місією, її громадським статусом, масштабами, сферами діяльності, цілями та стратегією. Ефективні внутрішні, так само як і зовнішні, комунікації мають бути найважливішим елементом організаційної культури.

Одним із популярних видів зовнішнього та внутрішнього ділового спілкування є письмові комунікації. Письмову інформацію, якій властиві деякі характерні ознаки, називають письмовим документом. Документи зберігають інформацію, регламентують комунікації.

Основною формою реєстрованих зовнішніх комунікацій є службове листування. Для спілкування організації із зовнішнім світом використовують різні види листів — заяви, пропозиції, прохання, нагадування, рекламно-претензійні, супроводжувальні, гарантійні, циркулярні, оферти, претензії, листи широкої адресної розсилки (директ-мейл). Усі ділові листи можна розділити на дві групи: що констатують факт і попереджають про можливість його здійснення.

До письмових комунікацій вдаються в тих випадках, коли використовують їх позитивні сторони, і, навпаки, уникають їх застосовувати, коли ці особливості можуть завадити інтересам організації. Це може статися через такі причини: необхідність зберегти автентичну візу кореспондента, використовувати для тиражування або засекречування й шифрування

інформації, продемонструвати повагу до документа, зібрати архів із конкретного питання, звернутися до правоохоронних органів, підкреслити справжність оригіналу, а також небажання фіксувати прийняте рішення тощо.

У порівнянні з іншими комунікаційними каналами письмові документи мають і низку недоліків. У першу чергу, це відсутність моментального зворотного зв'язку. На відміну від спілкування в Інтернеті, у режимі онлайн або від телефонної розмови зі співрозмовником, вони не можуть допомогти в разі термінової необхідності запросити що-небудь або дати пояснення. Пакет додаткової інформації — це завжди новий документ. Тому над текстом необхідно серйозно працювати, робити його зрозумілим, вичерпним, усебічним. Треба намагатися передбачити ймовірні питання й уникати неоднозначності текстових тлумачень адресатом. Другим недоліком є значні трудовитрати на підготування й пересилання письмового повідомлення. Щоб підготувати добротний, насичений інформаційно й емоційно текст, потрібен час не тільки для обмірковування, формулювання думок, а й оптимальне структурування, переведення на обраний документальний стиль, перевірку та корекцію. Потрібно застосувати адекватні за дизайном носії (бланки документів, конверт, марки тощо), виконати копіювання додатків, зареєструвати й відправити поштою. Третя вада — часовий проміжок між відправкою й одержанням. Для сучасного життя цей повільний епістолярний жанр уже мало підходить. Листи явно не мають переваг під час обміну думками з приводу нагальних проблем. У таких випадків склалося правило: спочатку відправляють дублікат тексту документа за допомогою моментального інформаційного способу передавання (наприклад відправка електронною поштою або факсом), а слідом звичайною поштою відправляють оригінал.

І нарешті, останній недолік. Відправлений лист не повернеш (написане пером не вирубати сокирою). Неправильні тези, емоційні коментарі, невдала фраза — усе це, викладене на папері, стає незворотним фактором, що впливає на розвиток подальших взаємин кореспондентів.

Особливе місце в письмових комунікаціях займають питання конфіденційності під час передавання, кодування й дешифрування неpubлічної інформації. Знання й уміння конфіденційно передавати закриту інформацію також стали предметом самостійності дисципліни й видом діяльності.

Для внутрішніх письмових комунікацій застосовують низку документів внутрішнього користування:

- ✕ звіти;
- ✕ розпорядчі документи (накази, розпорядження, доручення, рекомендації);

- ✱ службові коментарі;
- ✱ інструкції;
- ✱ положення;
- ✱ регламенти;
- ✱ протоколи;
- ✱ акти;
- ✱ договори;
- ✱ типові формуляри;
- ✱ вимоги (графіки, переліки, списки);
- ✱ зведення;
- ✱ службові записки (пояснювальні, пам'ятки (меморандуми), пояснювальні, доповідні).

За критерієм характеру взаємодії комунікації можуть бути особистими й неособистими. Особисті комунікації передбачають особистий контакт «персона — персони» під час особистої зустрічі, телефоном, онлайн зв'язком. Неособиста комунікація не передбачає такого контакту.

За спрямованістю комунікації можна класифікувати на горизонтальні, вертикальні, діагональні — залежно від рівня або статусу учасників. Горизонтальні комунікації — це комунікації між особами однакового статусу або рівня в соціальній ієрархії. Значення горизонтальних комунікацій в організаціях зростає разом із тенденцією децентралізації управління. Вертикальними називають комунікації між людьми, які знаходяться на різних щаблях соціальної або організаційної ієрархії. Діагональною є комунікація учасників різних рівнів управління, які не належать до однієї вертикалі управління.

За часовим горизонтом комунікації можуть бути поточні — здійснювані за звичайним графіком відповідно з перспективним або середньостроковим планом; ситуаційні — із трансформаційних змін; кризові — у разі необхідності прийняття екстрених рішень.

За ступенем формалізації виокремлюють формальні й неформальні комунікації. Для перших характерні документованість і регламентованість. Неформальні комунікації — чутки, інформація «із вуст в уста» — досить впливові щодо формування суспільної думки. Електронні комунікації відрізняє висока швидкість, адресність і потенціал широкого масштабу розповсюдження інформації. Це електронна пошта, Інтернет-представництво організації або веб-сторінка персони, корпоративний інформаційний портал, листи розсилки новин або дискусійні листи, веб-конференції та форуми, телеконференції. Зрозуміло, що сталою є тенденція зростання обсягу саме електронних комунікацій.

За критерієм переважної системи кодування ідеї спілкування комунікації можна умовно розподілити на вербальні (мовні) і невербальні. Вербальні та невербальні аспекти організаційних комунікацій мають особливе значення — вони притаманні всім типам комунікацій у PR.

Внутрішні комунікації за спрямованістю можна поділити на три основних види: за низхідною (від керівника до співробітників); за висхідною — від персоналу до керівника; горизонтальні — між самими співробітниками.

У загальному вигляді комунікації поділяють на такі види:

- ✗ на основі усного спілкування: міжособистісні або організаційні комунікації;
 - ✗ комунікації на основі письмового обміну інформацією.
- Міжособистісні комунікації у свою чергу поділяють на:
- ✗ формальні, або офіційні. Такі комунікації визначаються політикою, правилами, посадовими інструкціями організації та здійснюються за формальними каналами;
 - ✗ неформальні комунікації, які не дотримуються загальних правил певної організації; вони здійснюються згідно з усталеною системою особистих відносин між працівниками організації.

Типова інформація, що передається каналами неформальних комунікацій: майбутні скорочення, нові заходи з покарання за запізнення, зміни в структурі організації, прийдешні переміщення й підвищення, виклад суперечок, особисті стосунки тощо.

Серед формальних організаційних комунікацій виділяють:

- ✗ вертикальні, коли інформація переміщується з одного рівня ієрархії на інший;
- ✗ горизонтальні — комунікації між різними підрозділами, що призначені для координації їх діяльності.

Міжособистісні комунікації поділяють також на вербальні (словесні) та невербальні, покликані здійснити обмін інформацією без застосування слів (наприклад за допомогою жестів, інтонацій голосу, міміки тощо).

Вербальні та невербальні форми комунікацій не завжди й не обов'язково виключають одна одну. Як правило, інтерпретація одержувачем послання будується не тільки на словах, а й на таких елементах, як жести й вирази обличчя, що супроводжують текст.

Відомо, що, з одного боку, інформація є однією з трьох (речовина, енергія, інформація) фундаментальних субстанцій матерії, що становлять сутність світобудови й охоплюють будь-який продукт розумової діяльності, перш за все знання, образи. З іншого боку, наші уявлення

про наявність повної інформації — це ілюзія. Отже, «знання й образи», як продукти розумової діяльності людини, мають, грубо кажучи, певну обмеженість.

Відповідно до теорії комунікацій зміст, якість та ефективність інформаційних потоків обумовлені низкою об'єктивних і суб'єктивних обставин.

1. Для результативності комунікації принципове значення має саме джерело інформації (відоме для публіки чи ні, наскільки популярне, авторитетне).
2. Наскільки надійний контакт із джерелом інформації, можливості прийому інформації без перешкод, спотворень.
3. Яка активність джерела інформації: періодичність виходу, якість матеріалу, привабливість, диференціація для різних одержувачів тощо.
4. Сила переконання: логічний доказ, «викручування рук», спекулятивні техніки вплинуть на зміну поведінки публіки.
5. Кількість і якість каналів передавання інформації — людина отримує інформацію за всіма наявними в неї каналами чи ні. Особливе місце в спілкуванні посідає візуальна комунікація. Багатьом відомий вислів: «Краще один раз побачити, ніж сто разів почути». За підрахунками дослідників, близько 70 % інформації, що прочитується з екрану телевізора, припадає на візуальну комунікацію. Не випадково, що візуальні «війни» стали прикметою нашого часу. Важливо враховувати ту обставину, що ми не вміємо рівномірно контролювати візуальний канал, як це можливо робити з каналом вербальним.
6. Вербальна комунікація має чільний характер у будь-якій людській діяльності. Складових ефективності вербального спілкування безліч. Представимо лише основні: голосова та текстова, тембр і тип голосу, доступність тексту, ключові слова в повідомленні тощо.

Дуже підступним інформаційним каналом є міфи. Міф — це психологічно доступна відповідь на проблеми загальної значущості. Він рятує та захищає багатьох людей, він допомагає їм не втратити віру в розумність світу. Міфологічна інформація цікава для комунікативного менеджменту, тому що, з одного боку, вона діє на рівні, який майже не заперечується масовою свідомістю. А з іншого — це свого роду повторне повідомлення, яке вже закодовано в глибинах пам'яті, тому воно не вимагає додаткового інформаційного оброблення.

Особам, пов'язаним із управлінням комунікативним процесом, дуже важливо бачити в міфі не низинний, нерозвинутий, ретроградний продукт інформації. Сьогодні наукою і практикою доведено, що

діяльність засобів масової комунікації є за своєю суттю індустрією, що виробляє міфи. Зіставлення характеристик міфу й масової комунікації відображає не тільки їх схожість, але й взаємопроникнення, здатне підсилювати один одного.

Якщо наукові знання формують у людей поняття, то міфи — уявлення.

Дослідження свідчать, що сьогодні можна спостерігати негативну тенденцію в суспільній свідомості: зменшення частки наукових понять у свідомості людей і збільшення частки міфічних уявлень. Спроби багатьох сучасних комунікаторів і політиків із наукової точки зору вибудовувати якусь струнку логічну структурну послідовність (причина — це те, що на початку, а наслідок — те, що в кінці) часто безрезультатні. На суспільну свідомість краще впливають міфи, майстерно створені образи, популістські гасла й т. д. Особливо це проявляється під час виборчих кампаній, де розгортаються баталії навколо міфічних образів (іміджів), створених фахівцями. І перемагає, на жаль, не розум, не ділові якості кандидатів, а емоції, міфічні уявлення. Оскільки міф стає надбанням колективної свідомості, він формує певні світовідчуття, психологічні й ідеологічні установки. Міф установлює вигадані причинно-наслідкові зв'язки між реальними об'єктами, породжує хибні об'єкти, легенди, з'єднує дійсність із вигадкою. Тим самим міф замінює реальні знання.

Сучасне суспільство не втратило своєї уваги до ритуалів, що й сьогодні несуть у собі чіткі комунікативні вказівки значній кількості людей, які беруть участь у людській інформаційній взаємодії.

І, нарешті, найбільше потужний канал інформаційного впливу на публіку — мас-медіа засоби. Не випадково ЗМІ називають четвертою владою. І ще одне зауваження. Досвід свідчить, що часто люди джерелам інформації вірять більше, ніж самій інформації. Настає свого роду пріоритетність «віри» над «правдою». І як тільки до віри меншини приєднуються один за іншим кілька громадських авторитетів, нова ідея швидко стане «старою», «доведеною». Із точки зору піарівських технологій, авторитет громадської думки — це міф, тобто те, що насправді існує лише в нашій свідомості, у що ми віримо. Не зайве буде підкреслити, що існують свого роду неписані закони формування громадської думки (ГД). Нагадаємо деякі з них:

- ✕ на ГД впливають перш за все події;
- ✕ типовою зворотною реакцією ГД є вимога діяти;
- ✕ щоб захопити людей, завжди потрібно звертатися до їх власних інтересів;
- ✕ вимоги, що пред'являють до керівництва, не завжди об'єктивні й самокритичні;

- ✗ завжди важко визначити надійність оцінки стану ГД;
- ✗ слід завжди остерігатися свого роду пасток ГД: вона постійно змінюється, і, оцінюючи її, комутатор має бути чутливий до цілої низки ледь помітних, проте нерідко згубних пасток.

Завдання комунікативного менеджменту полягає в тому, щоб не тільки розібратись у всьому хаосі інформації, але й зробити спробу управляти процесами її впливу на публіку. Тому вихідним моментом комунікативного менеджменту є зміст поняття «інформаційної взаємодії людей» у процесі їх спілкування.

Зміна поведінки людей є зазвичай одним із головних завдань комунікативного менеджменту та стратегічної і тактичної метою служб паблік рілейшнз. Саме фахівці ПР, як перші керівники потоків інформаційного впливу на людей, за багаторічну історію своєї діяльності виробили певні принципи роботи.

Чимало дослідників досліджували принципи й етичні норми комунікативного менеджменту:

- ✗ необхідно висловлювати інтереси суспільства й поважати гідність людини;
- ✗ не завдавати шкоди репутації засобам масової інформації;
- ✗ розвивати засоби й форми спілкування, які, сприяючи вільному потоку необхідної інформації, дозволяють кожному члену суспільства, у якому він живе, відчувати себе повністю поінформованим і бути впевненим у своїй власній участі та своїй відповідальності, а також відчувати свою солідарність із іншими членами суспільства;
- ✗ поводитися за будь-яких умов так, щоб заслужити та зберегти довіру тих, із ким вступаєш у контакт;
- ✗ навмисно не поширювати неправдиву інформацію;
- ✗ за будь-яких обставин надавати всебічну та правдиву інформацію про організацію, у якій працює співробітник ПР;
- ✗ сприяти встановленню моральних, психологічних та інтелектуальних умов для діалогу в істинному розумінні цього слова;
- ✗ будь-які спроби обдурити громадську думку заборонені. Необхідно говорити правду. Нехай люди знають, що відбувається;
- ✗ необхідно прислухатися до потреб населення, тримати вище керівництво й інших службовців у курсі того, якою була реакція громадськості на продукцію, політику та дії організації;
- ✗ прогнозувати реакцію громадськості й уникати дій, що викликають труднощі. Важливо думати про завтрашній день, піклуючись про репутацію;

- ✖ корпоративні зв'язки — функція менеджменту. Жодне стратегічне рішення не можна виконувати до тих пір, поки не буде визначено його вплив на зв'язки з внутрішньою та зовнішньою громадськістю. Працівник публік рілейшнз — творець політики, а не просто публіцист;
- ✖ менеджеру необхідно бути врівноваженим, терплячим;
- ✖ у разі виникнення кризи бути готовим до того, як її подолати й гідно для обох сторін вийти з неї.

Важко припустити, що знайдуться люди, які би не схвалили зазначені вище принципи. Проте можна простежити чимало негативних моментів:

- ✖ не завжди служби й організації, які беруть участь в управлінні комунікаційним процесом, відповідально ставляться до взаємин із громадськістю, запропоновані ними теми публічного обговорення не відображають інтереси й запити публіки;
- ✖ нерідко канали комунікацій заповнені хаосом псевдоподій, які не слугують інтересам публіки, інтересам замовників;
- ✖ часто факти, що представляють інтерес для громадськості, ховають або затумують.

І все ж, мабуть, визначальними будуть етичні норми комутатора й усіх учасників комунікаційного процесу.

Автори публікацій із цього приводу по-різному визначають мінімально необхідний «букет» моральних норм у діяльності комунікатора.

Ще 1927 року Артуром Пейджем було розроблено інструкцію:

- ✖ кажи правду;
- ✖ доведи це на практиці;
- ✖ прислухайся до споживача;
- ✖ думай про завтрашній день;
- ✖ будь урівноваженим, терплячим, перебувай у гарному настрої.

Напевне, ще не скоро добре прописані на папері принципи й норми комунікативного менеджменту стануть реальністю життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій. Харків, 2019. 69 с.
2. Литвиненко В. В. Комунікативна та комунікаційна системи — диференціація понять. *Current issues of mass communication*. URL: https://apmk_2013_14_7 (дата звернення: 10.07.2020).
3. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : The University of Illinois Press, 1949. 117 p.

Зміст

Передмова	1
<i>Гречаник О. Є.</i>	
Удосконалення підготовки та перепідготовки фахівців у системі післядипломної освіти в контексті модернізації системи освіти України	2
<i>Черновол-Ткаченко Р. І.</i>	
Здоров'язберігальна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти як управлінська проблема	18
<i>Темченко О. В.</i>	
Професійна підготовка сучасного менеджера: проблеми та шляхи їх подолання	30
<i>Григораиш В. В.</i>	
Концептуальні засади комунікативного менеджменту	43
<i>Мармаза О. І.</i>	
Експертиза закладу освіти та його об'єктів у контексті кваліфікаційної роботи здобувача вищої освіти зі спеціальності «Менеджмент»	55
<i>Хлебнікова Т. М.</i>	
Управління процесом розвитку педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти	70
<i>Шепель В. М.</i>	
Особливості зарахування учнів до десятих класів закладів загальної середньої освіти	80
Діагностичні матеріали для оцінювання якості освіти та якості освітньої діяльності, розроблені науково-педагогічними працівниками кафедри наукових основ управління	
	83