

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОСТРОЗЬКА АКАДЕМІЯ»
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та національної безпеки
Кафедра інформаційно-документних комунікацій

ЗАТВЕРДЖУЮ
на засіданні кафедри
інформаційно-документних комунікацій
(протокол № __ від _____ 2023 р.)
Завідувач кафедри _____ Ганна ОХРИМЕНКО

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього рівня магістра
на тему: **«ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ SMM-ВІДДІЛУ МЕДІЙНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО
ЦЕНТРУ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ МЕДІАКОМПАНІЇ ITV MEDIA
GROUP)»**

Виконала здобувачка групи МІАКМ-21
освітньо-професійної програми
«Інформаційна аналітика та комунікаційний менеджмент»
Кирилюк Дарина Олегівна

**Керівник – кандидат філологічних наук,
доцент кафедри інформаційно-документних
комунікацій
МАСЛОВА Юлія Петрівна**
**Рецензент – доктор наук з соц.комунікацій
професор, професор кафедри інформаційної
діяльності та медіа-комунікацій
Державного університету
«Одеська політехніка»
ШЕВЧЕНКО Олена Василівна**

Острог, 2023

ГРАФІК

виконання кваліфікаційної роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти студентки групи МІАКМ-21

Кирилюк Дарини Олегівни

№ п/п	Види та етапи роботи	Термін виконання	Підпис викладача
1.	Вибір теми, затвердження її на кафедрі, призначення наукового керівника	до 15.10. 2022 р.	
2	Складання графіка роботи над темою і узгодження його з науковим керівником	жовтень-листопад 2022 р.	
3.	Вивчення джерел, літератури, суспільних реалій, матеріалів архівів, періодичних видань; збір та узагальнення фактів і даних	листопад-грудень 2022 р.	
4.	Складання плану роботи та узгодження його з науковим керівником	січень 2023 р.	
5.	Формування концепції, написання вступу та теоретичного розділу роботи	січень-березень 2023 р.	
6.	Написання дослідницької частини кваліфікаційної роботи	березень-серпень 2023 р.	
7.	Завершення рукопису роботи та ознайомлення наукового керівника з її повним чорновим варіантом в друкованому вигляді	вересень 2023 р.	
8	Повне завершення чистового варіанту роботи, оформлення її і подання на відгук наукового керівника, подання роботи на зовнішнє рецензування	жовтень-листопад 2023 р.	
9.	Подання чистового варіанту роботи на кафедру	до 20 листопада 2023 р.	
10.	Проведення попереднього захисту	21 листопада 2023 р.	
11.	Подання рецензії на кафедру	15 грудня 2023 р.	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	20 грудня 2023 р.	

Здобувач другого (магістерського)

рівня вищої освіти

_____ **Дарина КИРИЛЮК**

Науковий керівник

_____ **Юлія МАСЛОВА**

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ, МЕДІЙНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ, МЕДІАКОМПАНІЇ.....	10
1.1. Поняття інформаційного та медійного інформаційного центру	10
1.2. Медіакомпанії в Україні, їхні функції та завдання.....	15
1.3. SMM-відділ у структурі медійного центру	21
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
	25
2.1. Підходи до визначення поняття «комунікація»	25
2.2. Специфіка та основні функції комунікативного менеджменту медіакомпаній в Україні	30
2.3. Основні критерії ефективності роботи комунікативного менеджменту.....	37
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В SMM-ВІДДІЛІ	
	50
3.1. Комунікативна стратегія: процес планування та реалізації комунікативного менеджменту регіональних ЗМІ на прикладі медіакомпанії ITV media group	50
3.2. Особливості роботи комунікативного менеджменту в SMM-відділі на прикладі медіакомпанії ITV media group	62
3.3. Рекомендації щодо покращення застосування комунікативного менеджменту в SMM-відділі медійного інформаційного центру	70
Висновки до розділу 3	72

ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	77

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сьогодні, в умовах стрімкої глобалізації суспільства збільшується вагомість комунікацій. Це універсальне явище, яке присутнє у всіх сферах нашого повсякденного життя. Станом на сьогодні, ми можемо з впевненістю сказати, що комунікація є необхідною умовою життєдіяльності людини та однією з фундаментальних засад існування суспільства. Обмінюючись інформацією, люди, не тільки комунікують один з одним, передаючи та приймаючи знання, думки, ідеї, настрої, але і впливають на поведінку один одного, здійснюючи взаємне маніпулювання [23].

Наявність знань і можливість їхнього застосування є новим джерелом влади. Проте комунікація, ставши відносно самостійним видом діяльності, в Україні поки недооцінюється. Окрім реклами, жоден вид комунікації дотепер не розглядається як чинник економічного розвитку, але існує думка про те, що економіка XXI століття перетворюється на систему, що функціонує на основі комунікації. При чому, успішний розвиток будь-якої економічної системи визначають інформація і знання [68].

Сучасні організації та установи сьогодні мають організовувати свою роботу таким чином, щоб вона була максимально ефективною, тобто приносила певну вигоду, та гнучкою, щоб вчасно підлаштовуватися під потреби суспільства та нестабільне зовнішнє середовище. В такому випадку, комунікація між робітниками та організаціями перетворюється на цінний стратегічний ресурс управління, без якого складно налагодити звичний робочий процес. Тобто комунікація відіграє особливу роль в досягненні успіху будь-якої організації. Від того, наскільки якісно побудована комунікаційна модель всередині компанії буде залежати її успіх, незалежно від виду самої компанії та її масштабів.

Правильно налагоджені комунікації в компанії можуть гарантувати певний відсоток її успіху, оскільки всі процеси будуть відбуватися послідовно та правильно. Ми повинні розуміти, що організація має як внутрішні

комунікативні зв'язки, так і зовнішні, які потрібно налаштовувати та контролювати. Згідно з даними досліджень, керівник сучасної компанії витрачає від 50% до 90% свого робочого часу на їх налагодження, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесі прийняття рішень, не кажучи про управлінські функції планування, організації, мотивації та контролю [40].

Керівник організації, або менеджер з комунікацій повинен не лише налагодити комунікаційну систему, а переконатися, що вона працює правильно та безперебійно. Ця система має бути побудована таким чином, щоб кожен відділ та працівник компанії чітко розуміли свою роль та обов'язки та не мали перешкод на шляху їх реалізації.

Кожен відділ в організації має певні функції та важливі завдання. Якщо розглядати SMM-відділ, то стає зрозуміло, що він виступає певною поєднувальною ланкою між суспільством та самою організацією. Працівники цього відділу повинні демонструвати роботу компанії, показувати її результати та здобутки, продавати певні продукти, демонструвати цінність роботи компанії та встановлювати довірливі стосунки між цільовою аудиторією та організацією.

Якщо робота цього відділу буде налагоджена вдало і безперебійно, коли кожен працівник може виконувати свою роботу якісно – ефективність буде зростати, якщо ж ця умова не буде виконана – є ризик провалу: невиконання завдань буде загрожувати успішному існуванню організації, що в подальшому може привести до кризи, або ж її розпаду.

Мета дослідження: окреслити процеси планування та реалізації комунікативного менеджменту SMM-відділу медійного інформаційного центру в Україні (на прикладі медіакомпанії ITV Media Group).

Для реалізації мети нашого дослідження ми визначили такі **дослідницькі завдання:**

1. Окреслити поняття інформаційного центру, медійного інформаційного центру, медіакомпанії;

2. Визначити роль та значення комунікацій в процесі управління компанією;
3. Ознайомитися з поняттям комунікативний менеджмент, його метою, завданнями, технологіями та інструментами; обґрунтувати необхідність використання комунікативного менеджменту в компанії та кожному окремому відділі;
4. Дослідити особливості планування та реалізації комунікативного менеджменту в роботі медіакомпанії та його SMM-відділі на прикладі ITV Media Group;
5. Надати загальні рекомендації для покращення планування та реалізації комунікативного менеджменту SMM-відділу компанії.

Об'єктом дослідження є медійний інформаційний центр в Україні та його комунікативна політика.

Предметом дослідження є планування та реалізація комунікативного менеджменту SMM-відділу медіакомпанії в Україні (на прикладі ITV Media Group).

Методологія дослідження. Під час проведення нашого наукового дослідження ми використовуємо такі загальні наукові методи: аналіз і синтез, аналіз вторинної літератури (наприклад для визначення понять «інформаційний центр», «медійний інформаційний центр», «медіакомпанія», «комунікація», «комунікативний менеджмент», а також для визначення його мети, функцій та завдань), спостереження (мали можливість спостерігати за роботою SMM-відділу медіакомпанії ITV Media Group зсередини), конкретизація, аргументація (для доведення важливості впровадження комунікативного менеджменту у різних компаніях).

Для проведення емпіричної частини дослідження ми використали структурно-функціональний метод для дослідження місця SMM-відділу в компанії ITV media group, а також для формування висновків було використано метод узагальнення.

Джерельна база. Щоб охарактеризувати інформаційний центр, медійний інформаційний центр та поняття «медіакомпанія» ми звертались як до іноземних науковців, таких як Б. Моран, К. Морнер, Ф. Бергерон, С. Рівард, Л. Серє, так і до українських: В. Медведєва, О. Мороз. Під час дослідження комунікативного менеджменту, за основу були взяті праці Т. Бурмака, К. Великих, В. Кубко, а також аналітичні статі таких науковців як В. Семенишин, А. Дабарської, А. Зленко, О. Ісайкіна, М. Іщенко.

Наукова значущість роботи. Порушено та проаналізовано порівняно недосліджені на даний період проблеми, що пов'язані з плануванням та реалізацією комунікативного менеджменту в SMM-відділі. Надано рекомендації щодо покращення налагодження комунікативного менеджменту у SMM-відділах.

Практична значущість роботи полягає в тому, що наукове дослідження чітко зрозуміло та ґрунтовно розкриває особливості планування та реалізації комунікативного менеджменту в SMM-відділі медіакомпанії. Також наведено чіткі практичні рекомендації щодо можливого покращення реалізації комунікативного менеджменту в даному відділі, які були зроблені після аналізу роботи двох SMM-відділів медіакомпаній. Матеріали даної роботи можуть використовуватися SMM-спеціалістами, менеджерами, керівниками компаній, які прагнуть впровадити, або покращити реалізацію комунікативного менеджменту.

Апробація роботи. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідалися на XXVIII науково-практичній конференції Національного університету «Острозька академія» «Планування та реалізація комунікативного менеджменту SMM-відділу медійного інформаційного центру в Україні (на прикладі медіакомпанії ITV media group)».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (89 найменувань, з них 6 іноземною мовою). Загальний обсяг роботи

становить 86 сторінок, з них 73 основного тексту. Робота містить 1 таблицю, 7 рисунків та 8 сторінках тексту.

У першому розділі ми здійснювати дослідження об'єкту нашої роботи: визначали поняття «інформаційного центру», «медійного інформаційного центру» та «медіакомпанії», їхню роль, функції та завдання. У другому розділі перейшли до етапу дослідження предмету – комунікативного менеджменту, детально описали його сутність, функції, роль в організації, визначили основні його особливості у медіакомпанії та навели основні критерії ефективності його роботи. Третій розділ нашого дослідження присвячений процесу планування та реалізації комунікативного менеджменту – стратегії комунікативного менеджменту в компанії: ми спробували описати її для медіакомпанії ITV media group, описали особливості його налагодження та надали загальні рекомендації для покращення комунікативного менеджменту.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ, МЕДІЙНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ, МЕДІАКОМПАНІЇ

У даному розділі ми окреслимо поняття інформаційного центру, а також медійного інформаційного центру. Виокремимо спільні та відмінні риси між ними. Детально проаналізуємо з поняття «медіакомпанії», визначимо їхні функції та завдання. Також ознайомимось з найбільшими медіакомпаніями в Україні. Охарактеризуємо поняття «менеджменту соціальних мереж», наведемо його позитивні та негативні сторони.

1.1. Поняття інформаційного та медійного інформаційного центру

Інформація завжди була потужним, глобальним і цінним ресурсом. Тому люди здавна почали замислюватись над тим як її обробляти, зберігати та передавати в користування. Поняття інформаційного центру досить широке, його можна віднести до різних сфер життєдіяльності людини.

Інформаційний центр може надавати інформаційні послуги: консультації, довідки, реферати, або спрямовувати запити до відповідних джерел інформації. Варто розуміти, що інформаційний центр може мати різні форми і назви, наприклад, бібліотека, медіатека, архів, розподільний інформаційний центр тощо.

Розглядаючи інформаційний центр як вдосконалений варіант бібліотеки, можемо прослідкувати прогрес у розвитку цієї установи. Відомо, що перші бібліотеки походять зі Стародавнього Сходу. В місті Ніппур, знайдена і зберігається найперша бібліотека середини третього тисячоліття [36]. Перші бібліотеки були переважно релігійно-культурні, там зберігалися господарчі документи, які складали в ящики, або кошики, додаючи туди етикетки про зміст та характер тексту, який є в документі. Такі бібліотеки знаходились у

палацах царів, різних столичних релігійних храмах та у провінційних містах [60].

Античні держави створювали бібліотеки, які були доступні вищим верствам влади. Популярними там були приватні бібліотеки для знаті. Найбільш відомою серед них є Олександрійська (створена в III ст. до н.е), вона являла собою цілий комплекс, до якого входили і житлові кімнати, і столові приміщення, і кімнати для читання та ботанічні, зоологічні сади [24].

В епоху Середньовіччя книжковими центрами виступали монастирі. Саме там монахи переписували твори античних авторів, святе письмо. Цікавим є той факт, що за тих часів книги були досить цінними, їх могли приковувати до книжкових полиць.

Зміни в устрої бібліотек прийшли з винайденням друкарства. Таким чином бібліотеки почали розширювати свій фонд, а також із стрімким збільшенням кількості грамотних людей, попит на книги значно збільшувався.

На території України перша бібліотека з'явилася за часів правління Ярослава Мудрого. Його прийнято вважати першим бібліографом Київської Русі, оскільки він став засновником першої державної бібліотеки. Також князь сприяв перепису і перекладу книг, привезених з Греції та Болгарії.

Перша бібліотека Київської Русі розміщувалась на території Софіївського собору. Її книгосховище налічувало близько тисячі томів. Серед її книжок були літургійні книги, література для світського читання, різні документи тощо. На жаль, вона була знищена приблизно в XII ст, а до наших днів збереглося лише «Остромирове Євангеліє», «Ізборнік» і Реймське Євангеліє [24].

Створення шкіл та університетів надало новий поштовх в розвиток бібліотек і так з'явилося нове русло – університетські бібліотеки. У них була ширше представлена світська, наукова та інша література. Першою такою відомою є бібліотека Болонського університету в Італії, заснована в XI ст. В той же період почали розвиватися приватні, королівські бібліотеки.

Перша у світі публічна бібліотека – загальнодоступна для усіх громадян установа, була відкрита в Бостоні, у 1854 році. Таким чином бібліотеки стали

певним засобом впливу на людей, а їхній характер визначався країною та її політичним устроєм [36].

Уже з 70-х років ХХ ст звичний образ бібліотек почав змінюватися. Причиною цього став значний спад інтересу суспільства до книг. Дослідження показали, що окрім фізичного зносу будівель, фасадів, бібліотечних фондів та інтер'єрів, застарів моральний вигляд її роботи та принципи взаємодії з відвідувачами. Це понукало бібліотеки до трансформацій, створення нового інформаційного простору, який був би більш привабливим для сучасної людини [36].

З часом, більші бібліотеки почали перейменовуватись та перетворюватись на інформаційні центри та медіа-центри. Здебільшого у таких центрах збереглося стандартне уявлення про бібліотеки, але додалась ціла низка додаткових функцій і просторів. У такий спосіб бібліотеки перетворились на суспільно-культурний, освітній та розважальний центр, основою якого є творча та інтелектуальна діяльність [36].

Інформаційні центри виникли в результаті цілеспрямованої співпраці між установами з різними функціями. У інформаційному центрі використовуються різні носії інформації, такі як книги, журнали, газети, бази даних, різні електронні ресурси тощо. Інформаційний центр може працювати у різних сферах: освіті, науці, культурі, бізнесі, праві, медицині, екології [60].

Одним з прикладів таких центрів сьогодні є шкільний бібліотечно-інформаційний центр, який є складовою частиною освітнього процесу в школі. Він являє собою шкільну бібліотеку, яка використовує новітні технології для надання інформації учням, вчителям, батькам, або іншим користувачам. Такий центр сприяє розвитку інформаційної культури, критичного мислення, творчості та самоосвіті учнів [55].

Узагальнюючи, можемо сказати, що інформаційний центр – це організація, або підрозділ, який займається збиранням, обробкою, зберіганням і поширенням інформації за певною тематикою, або для певної аудиторії.

Інформаційні центри є важливим елементом інформаційного суспільства, оскільки він сприяє поширенню знань, підвищенню рівня освіченості, розвитку інтелектуального потенціалу, підтримці наукових досліджень, культурного різноманіття, громадянської активності тощо.

Медійний інформаційний центр – це організація, або підрозділ, який займається створенням, обробкою, поширенням і аналізом медійної інформації, такої як новини, репортажі, інтерв'ю, прес-релізи, реклама тощо. Медійні інформаційні центри мають на меті інформувати громадськість про певні актуальні події, тенденції, проблеми. Також вони можуть надавати аналітичні, освітні, культурні та розважальні послуги [60].

Як і інформаційний центр він може працювати у декількох сферах: політика, економіка, культура, спорт, розваги тощо. І також може мати різні форми і назви, до прикладу: прес-центр, телевізійна, або радіо студія, інтернет-портал, газета, журнал. Він може використовувати різні канали і формати комунікації: телебачення, радіо, преса, інтернет, соціальні мережі, мобільні додатки, відео, аудіо, тексти тощо.

Медійні інформаційні центри можуть існувати в різних організаціях, які потребують ефективної комунікації з аудиторією: клієнтами, партнерами, співробітниками тощо. Прикладами таких можуть бути:

- Університети і наукові установи. Медійні центри в цих організаціях займаються популяризацією та просуванням наукових досягнень, освітніх програм, різноманітних наукових заходів тощо. Прикладом таких можуть бути Медійний центр Національного університету «Києво-Могилянська академія», який займається розповсюдженням медіапродуктів про діяльність університету, а також проводить навчання з медіаграмотності, медіаосвіти та медіапродакшену.

- Державні органи та громадські установи. Медійні центри при таких організаціях покликані здебільшого інформувати громадян про державну політику: доносити певні рішення, розповідати про соціальні програми, вибори. Прикладом може стати Медійний центр Міністерства внутрішніх справ

України, який забезпечує оперативне інформування суспільства про діяльність МВС, також здійснює моніторинг та аналіз медіапростору.

- **Бізнес-компанії та корпорації.** Медійні інформаційні центри в цих компаніях першочергово створені для того, аби сприяти підвищенню репутації, лояльності та впізнаваності бренду, також для просування певних продуктів та послуг. Один з таких центрів – це Дія.Бізнес, що є онлайн-платформою для підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. Центр співпрацює з урядом, різними громадськими організаціями, бізнес-об'єднаннями та міжнародними партнерами для розвитку бізнесу в Україні.

Таблиця 1

Інформаційний центр	Медійний інформаційний центр
Надання інформації	
Може бути державним, громадським, приватним, або міжнародним	
Інформація стосується певної сфери діяльності (соціальна, політична, туристична, наукова).	Інформація стосується певного проекту, події, компанії.
Форма подання: веб-сайт, довідкова служба, бібліотека, музей.	Форма подання: прес-конференції, брифінги, інтерв'ю, прес-тури, інфорграфіка.
Існує лише на постійній основі	Може бути постійний, або тимчасовий

Спільні та відмінні риси інформаційного центру та медійного інформаційного центру

Джерело: за автором

Порівнюючи поняття інформаційного центру та медійного інформаційного центру можемо виокремити як спільні, так і відмінні риси між ними. Спільним є те, що центри надають інформацію, але відмінним є те, що вони мають різну аудиторію, мету, формат, тематику та тривалість діяльності.

1.2. Медіакомпанії в Україні, їхні функції та завдання

Установи такі як інформаційний центр, медійний інформаційний центр та медіакомпанія пов'язані між собою тематикою інформації та комунікації. Ми вже з'ясували, що інформаційний центр може займатися збиранням, аналізом, поширенням та зберіганням інформації з певної галузі знань чи діяльності. Медійний інформаційний центр – це організація, яка забезпечує взаємодію між медіа та іншими суб'єктами суспільної комунікації.

Інформаційні центри чи медійні інформаційні центри нечасто виконують «головну роль» у бізнесі, частіше стаючи лише підсилюючою частиною іншого проєкту, бізнесу чи компанії, приносячи їм певну матеріальну чи іншу вигоду. В той час як, підприємство чи організація, що є суб'єктом медіаринку й незалежно від форми власності здійснює діяльність у медійній галузі на правах юридичної особи є медійним підприємством [24].

Українські науковці О. Барзилович, З. Григорова, Л. Пунчак, А. Сухоруков, О. Сухорукова, І. Шевченко під медійною фірмою розуміють організаційно-господарчу одиницю, яка здійснює підприємницьку діяльність у медіасередовищі, переслідує комерційні цілі і має права юридичної особи. Зарубіжні дослідники найчастіше вживають поняття «медіакомпанія», коли хочуть вкласти максимальну багатовекторність функціонування мас-медіа в ринкових умовах [24].

О. Назайкін переконаний в тому, що «кожен засіб масової інформації є підприємством. Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади, або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності [29]. До його структури медіапідприємства (компанії) входять певні структурні підрозділи, що виконують необхідні для функціонування підприємства завдання». Він перераховує основні служби ЗМІ – це: редакція (редактори, журналісти, творчі

й технічні працівники), рекламна служба, служба поширення, служба маркетингу, фінансова, юридична служба та адміністрація.

Метою функціонування такої компанії першочергово є отримання прибутку, формування правових умов функціонування медійної галузі, контроль за дотриманням стандартів журналістики, організація співпраці суб'єктів медійної галузі. Таким чином медійними організаціями (медіакомпаніями) в Україні є редакції друкованого засобу масової інформації, телеканали, інтернет ЗМІ, але також і Федерація роботодавців медійної галузі, Національна або громадська рада, Незалежна медійна рада, Інститут медіаправа, Інститут масової інформації, громадське об'єднання «Телекритика» [64]. Також існує визначення «медіа-корпорація» – це, по суті, бізнес, який створює та поширює контент, як на традиційних, так і на сучасних платформах [49].

Можемо стверджувати, що медіакомпанія – це організація, яка займається створенням, виробництвом, поширенням та продажем медіапродуктів, таких як газети, журнали, книги, телебачення, радіо, інтернет тощо. Також можемо зробити висновок про те, що медіакомпанія це один із засобів масової інформації, адже це установа, яка займається збором, обробкою та відкритою публічною передачею інформації на чисельно великі, розосереджені аудиторії [24]. Проте, не варто утотожнювати медіакомпанію з поняттям засобів масових комунікацій (ЗМК), оскільки воно значно ширше за ЗМІ. Серед засобів ЗМК можемо віднести загально-соціальні та розважальні заходи: кіно, театр, цирк, різні публічні звіти, конференції, громадські слухання, круглі столи. До них також включаються різні технічні засоби: телефон, телеграф, комп'ютер, чутки. Отож, засоби масової комунікації – це сукупність різних каналів та засобів, що передбачає публічну відкриту передачу інформаційних повідомлень на великі території від комунікатора до реципієнта.

Засоби масової інформації (до яких належать медіакомпанії) – це мережа установ, організаційно-технічні комплекси, які займаються збором, обробкою

та відкритою публічною передачею інформації. Серед характерних рис ЗМІ можемо назвати наступні:

- Публічність (необмежене, неперсоніфіковане коло споживачів);
- Наявність спеціальних технічних засобів;
- Непряма, розділена в часі та просторі взаємодія комунікаційних партнерів;
- Непостійний характер аудиторії;
- Вплив переважно односпрямований від комунікатора до реципієнта.

Отож, говорячи про функції та завдання медіакомпаній, можемо звертатись до функцій та завдань ЗМІ в загальному. Значення засобів масової інформації для суспільства важко переоцінити, адже вони виступають одночасно і каналом вираження думки громадянського суспільства, і засобом її формування, й інструментом контролю громадськості за владою.

Основні функції медіакомпанії можемо перелічити такі:

- Інформативна – сповіщення громадян щодо найважливіших для них і влади подій;
- Критики та контролю – слідкування за діями влади та їх висвітлення, опираючись на громадську думку і закон;
- Артикуляції та інтеграції – сприяє об'єднанню та згуртуванню суспільних інтересів, є умовою для формування впливової опозиції;
- Мобілізації – спонукати суспільство до певних політичних рішучих дій, або, навпаки, бездіяльності;
- Внесення інновацій – виявляється в тому, щоб ініціювати політичні зміни через висвітлення важливих проблем перед громадськістю;
- Оперативна – швидке донесення важливої інформації, новин;
- Формування громадської думки з ключових питань суспільного життя;
- Зворотного зв'язку – медіакомпанія виступає зв'язною ланкою між владою та громадськістю [64].

Якщо розглядати медіакомпанії як бізнес, то вони мають певну особливість, яку В. Брадов описує як функціональну подвійність: вони одночасно виступають як впливовий інститут, коли виконують роль ключової ланки суспільно-культурної комунікації, і як суб'єкт медіаринку, орієнтований на отримання прибутку. Медіаіндустрія відіграє важливу роль у житті суспільства – вона є потужним засобом впливу на політичне життя, культуру, національну самосвідомість, формування світогляду як окремо взятої особистості, так і суспільства в цілому.

Структура ЗМІ в кожній країні може бути різною, головне полягає в тому, щоб усі медіакомпанії мали рівні права, щоб інформаційний простір не має бути монополізований, а навпаки, бути збалансованим і висвітлювати різні точки зору на події. Лише в такому випадку ми зможемо говорити про розвинену інформаційну владу.

Сьогодні ЗМІ називають «четвертою владою». Це відбулось завдяки глобальній інформатизації суспільства, широкому впровадженню нових інформаційних технологій, таких як телебачення, комп'ютерних мереж, аудіо – та відеосистем, що зробило актуальним розмови про інформаційну, «четверту» владу.

В Україні медіахолдинги між собою довгий час ділили Віктор Пінчук, Дмитро Фірташ, Сергій Львовчкін, Ігор Коломойський та Рінат Ахметов [72]. Останній 12 липня 2022 року оголосив про намір його інвестиційної компанії System Capital Management «вийти з медійного бізнесу»: «Цього тижня «Медіа Група Україна» відмовиться на користь держави від усіх ефірних та супутникових телевізійних ліцензій наших каналів і від ліцензій наших друкованих медіа в Україні. Ми також припинимо діяльність онлайн-медіа МГУ». Таке рішення власник пов'язав із законом про деолігархізацію [33].

Також Петро Порошенко мав власні канали: «5 канал» та «Прямий», але теж заявляв, що позбувся прав на них у 2021 році, через закон про олігархів журналістам, частина з яких – народні депутати [71]. Також відомо про те, що

Дмитро Фірташ викупив частину власності Сергія Львовичкіна на деяких телеканалах та став їхнім повноцінним власником [76].

Десяткою найбільш популярними телеканалами серед усіх є «1+1», «Новий канал», «СТБ», «2+2», «ТЕТ», «ICTV», «Action TV», «TV100», «VIP Megahit» – це транслює статистика від інформаційного агентства «Уніан», опублікована в листопаді 2022 року [71].

Завдання медіакомпанії також будуть відповідати завданням ЗМІ. Різниця буде полягати в тому, що у кожній окремої взятої медійної компанії вони можуть бути більш конкретизованими. Завдання ЗМІ також можуть різнитися в залежності від їхнього формату існування, аудиторії, жанру, мети, цінностей, проте основні завдання можемо перерахувати наступні:

- Інформувати. Медіакомпанії повинні інформувати суспільство про ті чи ті події, які відбуваються у світі, державі. Вони повинні збирати інформацію, обробляти її та доносити факти, розповідати про події та явища. Інформація, яку подіють ЗМІ обов'язково повинна бути правдивою, об'єктивною, своєчасною, повною, зрозумілою і доступною для тої аудиторії, для якої її подають. Медіакомпанії повинні дотримуватися принципів журналістської етики та певних стандартів у роботі [78].

- Аналізувати. Медіакомпанії повинні не лише повідомляти факти, але пояснювати їх таким чином, щоб вони були зрозумілими. Вони також можуть коментувати та критикувати певні події, або вчинки певних осіб, впливових груп, а також прогнозувати наслідки, до яких це може привести. Медійні компанії мають побувати своєю роботою таким чином, щоб вони могли побудувати у своєї аудиторії певні причинно-наслідкові зв'язки, для цього вони мають опиратися на авторитетні джерела, експертні думки, наукові дані, статистику, свідчення очевидців [34].

Проте, потрібно пам'ятати про журналістську етику та неупередженість та демонструвати різні сторони ситуації, для того, щоб глядач міг сформулювати власну думку з того чи іншого приводу, а ЗМІ залишалися неупередженими та об'єктивними [34].

- Розважати. Медіакомпанії частково створені і для того, щоб приносити задоволення суспільству, задовольняти наші естетичні, емоційні, психологічні потреби. Щоб залишатися актуальними сьогодні, потрібно створювати проекти та продукти, які зможуть захопити увагу користувача, відповідно ці проекти мають бути цікавими, гумористичними, творчими, художніми. Проте, потрібно пам'ятати про певні правила, які не можуть порушувати ЗМІ: медіакомпанії повинні захищати глядача від насильства, порнографії, агресії, маніпуляції тощо [69].

Зрозуміло, що кожна медійна компанія має свою певну аудиторію, на інтереси якої варто орієнтуватися, щоб максимально задовольнити її потреби та залишитися актуальним для неї.

- Підвищувати рівень освіти. Медіакомпанії можуть і повинні сприяти підвищенню рівня знань, навичок, компетенцій, свідомості, критичного мислення. Тобто, вони мають давати можливість користувачам навчатися та саморозвиватися. Це можна робити за допомогою різних культурних програм, де можна популяризувати науку, мистецтво, спорт та інше.

Деякі медійні компанії сьогодні нехтують цим завданням, надаючи перевагу фінансовим вигодам і перетворюють свою телевізійну сітку на інформаційний шлак, яким заповнюють ефір, створюючи низькопробні програми, які піднімають рейтинги за рахунок контенту, який зорієнтований на низькоосвічену аудиторію, якою з часом стає все легше маніпулювати [59].

- Мобілізувати. Оскільки медіакомпанії мають широку аудиторію, то мають спонукати громадськість до активної участі в суспільному житті: волонтерства, благодійності, відповідальності. Також повинні підсвічувати проблеми та виклики, які вимагають спільної реакції, згуртованості тощо [59].

Чітке виконання цього завдання ми могли прослідкувати після 24 лютого 2022 року, початку широкомасштабного вторгнення в Україну: в той день всі медіакомпанії згуртували населення, показали чітку траєкторію дій та спонукали до негайних рішень

Ми перерахували основні завдання медійних компаній, але потрібно також пам'ятати про те, що вони повинні бути гнучкими (підлаштовуватись під події навколишнього середовища та швидко реагувати на них), адаптивними, інноваційними (впроваджувати різні види новинок науково-технічного прогресу для спрощення роботи персоналу компанії, а також для того, щоб залишатися актуальними в очах свого клієнта), відповідати змінам у суспільстві, бути відкритими, мати відповідальність перед суспільством, а також здобувати авторитет та напрацьовувати свою репутацію.

1.3. SMM-відділ у структурі медійного центру

Важливим стратегічним завданням будь-якої компанії є збільшення впізнаваності бренду. Соціальні мережі мають у цьому питанні значну перевагу над іншими засобами комунікації:

- Низька вартість одного контакту (якщо порівнювати витрати на рекламу у соціальних мережах та будь-яким іншим видом, то можемо зауважити, що майже у всіх випадках реклама у соціальних мережах виявиться набагато дешевшою, при чому її вартість може регулювати сам спеціаліст, власник, або спеціальний працівник, в обов'язки якого входить її налаштування) [86];
- Інтерактивність – ступінь участі користувача у зміні форми та опису опосередкованого середовища в режимі реального часу. Це одна з характеристик нових медіа-технологій, яка забезпечує більший доступ до інформації, а також підтримує посилений контроль користувачів та взаємодію із вмістом соціальних медіа [38].
- Цільовий ринок – соціальні мережі надають маркетологам можливість орієнтуватися на ту цільову аудиторію та користувачів, яка потрібна саме цій компанії чи бренду [38].
- Зручне дослідження ринку та конкурентів. За допомогою функціоналу соціальних мереж ми можемо оцінити користувачів (більше зрозуміти свою цільову аудиторію, визначити її болі, інтереси, поглибити

демографічні дані, скласти детальний портрет користувача) та конкурентів (підглянути яким чином ведуть комунікацію, як взаємодіють з користувачами, які інструменти та прийоми використовують) [23].

- Обслуговування клієнтів. Соціальні мережі завдяки своєму функціоналу можуть використовуватися як платформа для обслуговування. Наприклад, Instagram додавали такі функції для користувачів як замовлення і платежі, готові відповіді, поширені відповіді на запитання тощо. Функціонал соціальних мереж є досить зручним для того, щоб ознайомитися з брендом, його продуктами чи послугами, що є хорошою альтернативою сайту.

Розглянемо основні світові тенденції розвитку Інтернет-маркетингу та його складової – соціального медіа маркетингу:

- 5, 32 млрд людей у всьому світі користуються мобільними телефонами (4 з 5 мобільних телефонів – смартфони), що становить 67% населення планети [23]. У сучасному суспільстві соціальні мережі стали головним засобом для спілкування і зв'язку зі світом для багатьох людей. За даними звіту Global Digital 2023, на початок 2023 року соціальні мережі налічують 4,76 мільярда користувачів, що становить трохи менше ніж 60% від загальної частини населення світу [73].

- Користувачі проводять у середньому майже 7 годин онлайн щодня. Типовий користувач інтернету зараз проводить в мережі понад 40% свого життя [23].

- 57% опитаних респондентів сказали, що вони здійснювали онлайн-покупку за останні 30 днів [23].

- Понад 70% користувачів ведуть комунікацію з брендами саме за допомогою конкурсів, опитувань, обговорень [37].

Збільшення уваги та інтересу до соціальних мереж призвело до виникнення нового поняття – соціального медіа маркетингу. Можемо сказати, що це особливий інструмент Інтернет маркетингу, що передбачає просування продукту, послуги, компанії чи бренду шляхом використання соціальних

мереж [86]. Соцмережі успішно використовуються для розвитку різних видів бізнесу: онлайн-магазинів, сфер послуг, B2B-компаній та інших. Світові бренди постійно ведуть власні профілі, запускають рекламу, комунікують з аудиторією.

Не зважаючи на ряд переваг маркетингу соціальних мереж, є і недоліки, з якими доведеться стикнутися під час роботи:

- Висока конкуренція та інформаційний шум [54]. Стрічка користувача постійно наповнюється різними постами, таким чином бренд змагається за увагу не лише зі своїми прямими конкурентами, а й з усім іншим контентом (публікаціями друзів, різних смішних пабліків, рекламними постами тощо). Це створює інформаційний шум, який збиває увагу користувача та втомлює його.

- Необхідність постійно оновлювати та адаптувати контент під мінливі тренди та вподобання аудиторії [54]. Компанія у соцмережах існує не у вакуумі, а у величезному глобальному середовищі новин, на які потрібно реагувати, висловлювати позицію, показувати своє ставлення до певних речей. Щоб залишатися популярними потрібно слідувати трендам, або створювати їх.

- Необхідність відстежувати і реагувати на негативні відгуки та скарги [54]. Швидкість поширення негативних відгуків про послугу, продукт чи компанію миттєва: люди розповідають про негативний досвід, частіше ніж про позитивний. Соціальні мережі слугують своєрідним майданчиком, куди можна відправити свої скарги чи пропозиції, тому компанії повинні на них реагувати.

- Дотримуватися правил та обмежень соціальних платформ [54]. У соцмережах є свої певні політики та правила, з якими ви автоматично погоджуєтесь під час реєстрації профілю. Про них потрібно пам'ятати та дотримуватись, адже за порушення можна отримати певні обмеження, або можуть видалити профіль.

- Складність вимірювання ефективності та оцінки результату [54]. Ви можете мати статистику аудиторії, певної публікації чи реакцій, проте досить

складно оцінити як вони впливають на впізнаваність, фінансові показники тощо.

Для продуктивної роботи у соціальних мережах в компанії повинен бути окремий спеціаліст, або відділ, оскільки робота має бути досить комплексною та включати в себе багато процесів. До функцій SMM-відділу можемо віднести: аналіз аудиторії, створення стратегії просування, публікація, аналіз статистики, взаємодію з аудиторією, стимуляція її активності, підвищення лояльності.

Висновки до розділу 1

Отже, у даному розділі ми з'ясували, поняття «інформаційний центр» р – це організація або підрозділ, який займається збиранням, обробкою, зберіганням і поширенням інформації за певною тематикою, або для певної аудиторії та поняття «медійний інформаційний центр» – це організація, або підрозділ, який займається створенням, обробкою, поширенням і аналізом медійної інформації, такої як новини, репортажі, інтерв'ю, прес-релізи, реклама.

Детально охарактеризували поняття «медіакомпанії» – це організація, яка займається створенням, виробництвом, поширенням та продажем медіапродуктів, таких як газети, журнали, книги, телебачення, радіо, інтернет тощо. Визначили, що це один із засобів масової інформації, адже вони мають однакові функції: інформативну, критики та контролю, артикуляції та інтеграції, мобілізації, внесення інновацій, оперативну, формування громадської думки та зворотного зв'язку. Серед основних завдань медіакомпаній визначили наступні: інформування, аналізу, розваги, мобілізації та зростання рівня освіти.

Ознайомились з поняттям SMM – просування продукту, бренду чи послуги через соціальні мережі. Виокремили переваги та недоліки використання цього інструменту для просування, а також визначили, що під поняттям SMM-відділ мається на увазі окремий фахівець, або група співробітників, які виконують функції SMM.

РОЗДІЛ 2

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У даному розділі ми детально розглянемо поняття «комунікативного менеджменту». Визначимо мету і завдання комунікативного менеджменту в організації, спробуємо виділити його особливості саме у медійних компаніях. Також перерахуємо основні критерії ефективного комунікативного менеджменту в організації.

2.1 Підходи до визначення поняття «комунікація»

Комунікації сьогодні стали надважливим елементом у кожній сфері діяльності людей. Всі аспекти людського буття завжди були пронизані комунікацією, яка, на думку відомого американського соціолога Чарльза Хортон Кулі, є тим важливим механізмом, завдяки якому існують і розвиваються людські відносини [26].

За загальним визнанням, комунікації мають величезне значення для успіху діяльності підприємств та представляють одну з найскладніших проблем менеджменту [32]. Робота будь-якої компанії не буде ефективною без вдало налагоджених комунікацій, адже тоді на кожен процес буде витрачатися більше часу та існує більша вірогідність того, що десь робота відбудеться не правильно, не якісно, в результаті отримаємо не той продукт чи послугу. Ефективно працюючими керівниками вважають тих, хто ефективний у комунікаціях.

Комунікація є важливою частиною ефективного функціонування компанії. Вона виконує вже не просто засіб передачі інформації, а є одним із найважливіших елементів управління діловими відносинами [74]. Для того, щоб зрозуміти та проаналізувати поняття «комунікативного менеджменту», для початку потрібно охарактеризувати поняття «комунікацій» та визначити їхню роль.

Слово «комунікація», напевно, є одним з найбільш уживаних у сучасній науковій та побутовій лексиці [70]. Особливо помітне зростання дослідницького інтересу до проблем комунікації та інформації стало спостерігатися у другій половині ХХ ст. Воно було викликане бурхливим розвитком кібернетики, обчислювальної техніки, математичного аналізу і математичної теорії комунікації, а також сучасних електронних систем зв'язку.

З цієї причини поняття «комунікація» стало надзвичайно розгалужене, і зараз воно потрапляє в поле зору багатьох наук соціально-гуманітарного, природничо-наукового і науково-технічного циклів [23]. До початку 1960-х років тільки у зарубіжній філософській, соціологічній та іншій соціальній науковій літературі налічувалося близько сотні визначень «комунікації». Наведемо декілька прикладів означень цього поняття:

- Комунікація – у сенсі соціальне об'єднання індивідів з допомогою мови чи знаків, встановлення загальнозначимих наборів правил різної цілеспрямованої діяльності;
- Комунікація – це насамперед спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування поведінки людей.
- Комунікація – це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, уможливаючи координацію дій великої складності.

Поняття соціальної комунікації чи соціальних комунікацій (бо термін використовується також у множині) невідривно пов'язані з багатьма життєвими сферами та науковими галузям: економікою, освітою, психологією, соціологією, мас-медіа [28]. Тобто термін «комунікація» став багатоаспектним, у ньому умовно можна визначити такі значення:

- Універсальне: спосіб і засоби зв'язку будь-яких об'єктів як матеріального так і духовного світу;
- Технічне, в якому комунікація виступає шляхом повідомлення, зв'язком між двома точками простору, засобом передачі інформації та інших матеріальних і ідеальних об'єктів з одного місця в інше;

- Біологічне – часто використовується у дослідників при вивченні сигнальних засобів зв'язку у тварин, птахів, комах та інших живих організмів;
- Соціальне – вживається для позначення і характеристики різноманітних зв'язків і відносин, що виникають у суспільстві, форма взаємодії людей передачі інформації від одного до іншого, що здійснюється за допомогою мови та інших знакових систем [23].

Також нам важливо розміти що, комунікативна діяльність у суспільстві може здійснюватися у трьох формах:

- Спілкування – тобто діалог двох рівноправних партнерів (або полілог, якщо спілкується більше осіб).
- Управління, коли комунікатор цілеспрямовано впливає на одержувача інформації з метою виконання другим певного завдання.
- Наслідування – під час запозичення зразків поведінки, стилів спілкування, способу життя одних членів товариства іншими [23].

У нашому дослідженні, ми будемо вважати, що комунікація – це процес обміну інформацією (ідеями, поглядами, даними, фактами) між двома, або більше особами за допомогою різних засобів.

Процес обміну інформації в організації не може бути хаотичним, або відбуватися без певної цілі. Комунікант завжди хоче донести інформацію реципієнту таким чином, щоб той її правильно зрозумів та виконав певне завдання. Основною метою такого процесу є забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну (повідомленням). Сам факт обміну інформації не забезпечує її розуміння, відповідно не може гарантувати ефективності її передачі. Тому, перед тим як розпочинати процес комунікації, потрібно мати уявлення про її стадії.

Отже, серед цілей комунікації в організації можемо перелічити наступні:

- Забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління;

- Вдосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією;
- Створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками з метою координації їх завдань та дій;
- Регулювання і раціоналізації інформаційних потоків [41].

Отже, можемо зробити висновок про те, що поняття «комунікація» широко популярне в науковій спільноті та міцно пов'язане з багатьма сферами діяльності людини. Комунікативна діяльність може здійснюватися у різних формах, але основна мета залишається незмінною: ефективно донесення інформації від комуніканта до реципієнта.

Комунікативний процес можна представити у вигляді структури, певної моделі. Лінійна модель була розроблена ще у 40-х роках ХХ ст., і розглядала комунікацію, як дію, що означало, що відправник спочатку здійснює перетворення думок, емоцій, почуттів на певний вид повідомлення, а потім надсилає його одержувачу, використовуючи обраний канал зв'язку [26]. Вона лише частково описувала процес комунікації, оскільки він розглядався як односторонній процес.

Тому вже у 50-х роках ХХ століття виникає нова інтеракційна модель, в структуру якої був доданий зворотній зв'язок [26]. Процес комунікації був описаний наступним чином: відправник закодує повідомлення та передає його, а отримувач здійснює процес декодування та дає зворотній зв'язок, завдяки чому вони змінюють свої ролі.

Трансакційна модель виникла у 70-х роках, яка відображає процес комунікації, під час якого відбувається одночасний обмін інформацією між усіма учасниками. Це означає, що у кожному конкретний момент часу ми можемо отримувати від іншої людини повідомлення, декодувати його і певним чином відреагувати інформацію, що містилася в ньому, а одночасно з цим, інша людина отримує наше повідомлення і також може дати відповідь на нього [26].

Всього налічується понад 30 моделей комунікативного процесу, кожна з яких відображає структуру, елементи і динаміку процесу комунікації [26]. Пропонуємо ознайомитись з найбільш популярними.

Модель Г. Лассуелла, розроблена у 1948 році передбачає, що існує 5 складових елементів: хто – комунікатор, той хто передає інформацію, що – саме повідомлення, як – канал передачі інформації, кому – аудиторія, яка має його отримати, навіщо – ефективність комунікації, з яким ефектом вона відбувалась [64].

Модель Шеннона-Вівера була розроблена з метою відокремити шуми від корисної інформації, переданої джерелом. Згідно К. Шеннону, подолання шумів може бути досягнуто шляхом використання надмірності сигналів (повторення елементів повідомлення), таким чином виникає модель багатоканальної комунікації. Гідність даної моделі полягає в тому, що з її появою виникло уявлення швидкості і кількості переданої інформації. Проте, ця модель має і певні обмеження: механічність – відображає лише технічні способи комунікації, а людина включається лише в якості «джерела», або «приймача» інформації, абстрагованість від значення передання інформації, акцентування уваги на її кількості, односпрямований лінійний характер комунікативного процесу, відсутність зворотнього зв'язку [64].

Циркулярну модель комунікацій запропонували у своїх роботах У. Шрамм і Ч. Осгуда. Вони вважали, що комунікацію можна розглядати як циклічний процес і в ході комунікації її учасники періодично змінюються ролями [64]. Таким чином комунікація визначається як двосторонній процес зв'язку, коли відправник і одержувач інформації рівносильно взаємодіють один з одним, перетворюючи комунікацію на діалог.

2.2 Специфіка та основні функції комунікативного менеджменту медіакомпанії в Україні

Комунікація та інформація мають надзвичайно важливе значення для людства. Особливої уваги вони набувають сьогодні, під час активної глобалізації суспільства. Ми бачимо наскільки швидким є процес розвитку різних інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються у кожній сфері нашого життя.

Комунікації виконують життєзабезпечувальну роль в кожній організації. Якщо перекрити ці потоки повідомлень, то компанія припинить своє існування. Якщо розглядати це на прикладі медіакомпанії, де основна цінність та продукт – інформація, то існування такої організації (та ЗМІ в цілому) втратило б свій сенс.

У кожній компанії є певна мережа каналів, які виконують різні функції: збирання інформації, її аналіз, систематизація інформації про зовнішнє середовище. Саме комунікація є засобом включення організації в зовнішнє середовище та забезпечує їй необхідний рівень взаємодії з аудиторіями. Існування організації без зовнішнього середовища унеможливорює її існування, оскільки позбавляє мети та її місії, адже їх неможливо досягти без спілкування з споживачами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

Наявність комунікації як такої в організації не гарантує успішне її існування, виконання певних завдань чи досягнення фінансової вигоди. Потрібно зрозуміти, що комунікація – це певний ресурс, який також можна використовувати в бізнесі. Правильно налагоджений комунікативний менеджмент може забезпечити відмінну роботу компанії, що в подальшому приведе до вдосконалення роботи її окремих підрозділів, а згодом цілої організації, що в результаті може дати хороші плоди у вигляді фінансів.

А. Файоль, як основоположник теорії менеджменту, був переконаний у тому, що функції управління можна охарактеризувати наступним способом: передбачати, організувати, керувати, координувати, контролювати [28].

Розглядаючи цей набір як базовий, можемо співвіднести його з управлінням комунікацією. Отже, керувати комунікацією – це означає:

- Визначати цілі комунікації;
- Визначати шляхи досягнення цих цілей і конкретні дії, спрямовані на досягнення цих цілей;
- Організувати здійснення комунікаційних дій;
- Координувати взаємодію комунікаторів;
- Контролювати процес передавання інформації;
- Корегувати наступний процес комунікації за результатами попереднього [44].

Діяльність, яка включає в себе всю сукупність перерахованих управлінських процедур і операцій ми можемо називати комунікативним менеджментом [44].

В епоху інформаційного суспільства інформація є одним з найцінніших товарів, оскільки всі процеси відбуваються в одному інформаційному просторі. Медіакомпанії повинні з особливою обережністю ставитись до інформації, оскільки вона є їхнім головним товаром, від її якості та швидкості подання буде наряду залежати їхня репутація. Цінність інформації визначається її якістю, які можна оцінити за наступними критеріями:

- Релевантність – ступінь відповідності інформації, отриманої споживачем, тому, що автор вклав в її зміст. Користувач, який вводить пошуковий запит про конкретну новину повинен і розраховує отримати інформацію саме про цю новину, завдання медіакомпанії – налаштувати канали комунікації таким чином, щоб користувачі могли отримувати саме ту інформацію, яка їх цікавить. Також це може стосуватися і тематичних рубрик на сайті: якщо опубліковані на сайті матеріали не відповідають їхнім назвам, або заголовки суперечать основному змісту тексту, то таку інформацію не можна назвати релевантною, оскільки користувач сподівався отримати інший результат;

- **Достовірність** – властивість інформації, яка показує ступінь відповідності знань про об'єкт реальному стану об'єкту. Основне завдання журналістики – повідомляти про соціально-значущі актуальні та правдиві факти, а отже медіакомпанії не можуть допускати маніпуляцію фактами, або їх часткове подання;

- **Своєчасність та актуальність** здатність інформації відповідати запитам споживача в потрібний момент часу, ступінь відповідності інформації поточному моменту часу. Легко пояснюється тим, що у кожній новині є свій термін придатності, коли вона може бути цікавою, а коли перестає викликати суспільний інтерес;

- **Точність** – критерій, який показує ступінь близькості інформації до реального стану об'єкту чи процесу. Новини не можуть будуватися на припущеннях та домислах, потрібно точно орієнтуватися у фактах та розказувати їх користувачам;

- **Повнота** – здатність інформації, яка характеризує достатність даних в запиті споживача для прийняття рішень або для створення нових даних на основі отриманих. Медіакомпанії у написанні матеріалів повинні чітко дотримуватися формули новини, щоб користувач після отримання інформації міг чітко дати відповіді на запитання «Хто, що?», «Де?», «Коли?», «Навіщо, як?».

- **Об'єктивність** – властивість інформації, яка характеризує її незалежність від певного суб'єкта, а також від методів її отримання [82].

ЗМІ повинні дотримуватися певних стандартів та зберігати неупереджене ставлення до певних подій та персон, давати людям простір для розвитку думок та формування власного ставлення до навколишнього середовища. Якість інформації може спотворюватися з часом, або під впливом інших чинників, наприклад, від людського втручання. Медіакомпанії зазвичай складаються з багатьох відділів та ланок управління: керівництво, адміністрація, журналісти, оператори, маркетологи, SMM-відділ, апаратний відділ. Відомо, чим більша компанія і чим більше відділів вона включає в себе – тим більший ризик того,

що інформація, передана з одного відділу в інший декілька разів буде спотворена.

Тому у сучасних компаніях все більше уваги приділяється автоматизації комунікаційних процесів на всіх рівнях діяльності компанії з метою зменшення частки ручної роботи з інформацією. Важливість налагодження цих процесів лише підтверджує вадливість використання комунікативного менеджменту як важливої конкретної функції управління, яка значною мірою може підвищити рівень його ефективності.

До проблеми комунікативного менеджменту звертались як українські, так і зарубіжні дослідники. З опрацьованих нами зарубіжних джерел, можна зробити такі висновки:

- Акцентується увага на цільових аудиторіях, які визначають направленість комунікативного менеджменту (внутрішній, або зовнішній);
- Комунікативний менеджмент вважається засобом підтримання відповідної атмосфери між усіма елементами комунікативного процесу;
- Розглядається також вплив комп'ютерних технологій на інформаційну логістику, що є інструментом комунікативного менеджменту [85].

Вітчизняні дослідники також неодноразово звертались до визначення поняття комунікативного менеджменту. С. Грабовська писала, що це засоби і технології комплексного вирішення комунікаційних проблем, що виникають в діловій сфері, у стосунках фірм, з зв'язках з громадськістю тощо. С. Грищенко вважав, що комунікативний менеджмент – це професійна діяльність, яка спрямована на досягнення ефективної комунікації всередині самих органів влади, а також між органами влади і зовнішнім середовищем: як і в будь-якій організації, в органах державної влади комунікативний менеджмент має двосторонню спрямованість, зовнішню – орієнтовану на сегменти громадськості, та внутрішню – орієнтовану на персонал своєї організації. В. Кузьменко трактував комунікативний менеджмент як самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання

закономірностей обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем. В. Кубко зазначає, що комунікативний менеджмент – це сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм впливу комунікаторів на зміст потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань в процесі спілкування з метою вирішення тактичних і стратегічних завдань з управління суспільними відносинами [44].

Таким чином, ми можемо сформулювати власне визначення комунікативного менеджменту – це окремий вид професійної діяльності, спрямований на досягнення ефективної комунікації всередині компанії та у її зовнішньому середовищі.

Визначивши поняття комунікативного менеджменту, ми можемо сформулювати певну низку його особливостей:

- На відміну від комунікаційного менеджменту, він не розглядає систему управління інформаційним процесом з точки зору техніки (джерело, повідомлення, передавач, канали, перешкоди та інше), а акцентує увагу на соціальному аспекті технології управління, є головною складовою є людський фактор;
- Основним призначенням комунікативного менеджменту є вплив на інформаційний стан людей (як персоналу так і зовнішніх користувачів), їхніх груп і формувань;
- Комунікативний менеджмент – є управлінським процесом, а інформація – це те, що передається протягом процесу [44].

Процес налагодження комунікативного менеджменту в медіакомпаніях потребує особливої уваги та побудови, оскільки потрібно зважати на такі чинники як: робота творчих людей (таким людям важливо доносити свої ідеї іншим та реалізовувати їх), навчання нових працівників (потрібно допомогти пройти адаптацію до нового місця роботи, включити в процес, пояснити особливості роботи саме в цій компанії), потрібно активно працювати і на внутрішню і на зовнішню аудиторію (оскільки працівники повинні бути завжди

вмотивовані та «голодні» до нових ідей, проєктів, а користувачі повинні чітко розуміти позиціонування медіа).

Основна місія комунікативного менеджменту полягає в управлінні інформаційними потоками організації, пошуку оптимальних шляхів їх побудови для того, щоб збільшити ефективність способів досягнення поставлених управлінських цілей. Для цього комунікативний менеджмент використовує такі технології та інструменти:

- Зв'язки з громадськістю (public relations) – сприяє встановленню взаєморозуміння і доброзичливих відносин між особою, організацією та іншими людьми, або групами людей, або суспільством за допомогою розповсюдження роз'яснювального матеріалу, розвитку обміну інформацією та оцінки реакції громадськості [49]. Медіакомпанії зазвичай виступають посередником між компанією, яка замовляє PR та суспільством, тому для власного просування цей інструмент використовується рідше.

- Зв'язки з акціонерами, інвесторами і партнерами (investor relations) – надання інвесторам і партнерам точної інформації про фінансові справи компанії, це допомагає приймати обдумані та обґрунтовані рішення щодо того, чи варто вести з компанією ділові відносини, вкладати капітал в її розвиток [40]. Медійні компанії зацікавлені в пошуку різних інвесторів, оскільки вони можуть фінансово допомогти у реалізації різних проєктів. На регіональному рівні це вкрай важливо, оскільки це може допомогти медіакомпанії вийти на новий рівень, зацікавити нових користувачів, збільшити аудиторію, а отже піднятися на ланку вище у цій сфері. Також медійні компанії зазвичай знаходяться в активному пошуку партнерів, які могли б закрити точкові потреби.

- Брендинг – створення позитивного образу компанії, його поширення та закріплення в соціумі, що допомагає створити позитивний імідж компанії [27]. Особливо важливий пункт для медійних компаній, оскільки від нього напряду залежить їхня впізнаваність, рейтинги, що є ключовим у ефективності їхньої роботи.

- Формування іміджу та управління репутацією. Кожна компанія має певний імідж, який вона створила навколо себе. Медійні компанії нерідко стають жертвами різних скандалів, насамперед це часто пов'язане з їхніми власниками, проплаченими замовними матеріалами та іншими неприємними ситуаціями. Щоб залишатися лідерами на медійному ринку потрібно правильно їх вирішувати, напрацьовувати репутацію роками та підкріплювати це вдало створеним іміджем.

- Зв'язки із засобами масової інформації (media relations) – одна з форм зв'язків з громадськістю, її мета полягає в тому, щоб навчити ЗМІ повідомляти про цілі компанії, її досягнення та досягнення керівництва [4].

- Програма просування (promotion plan) – стратегічний документ, в якому описано маркетингові та рекламні зусилля компанії на певний період, він складається з детальних дій, які повинна зробити компанія для просування своїх продуктів та послуг цільовим аудиторіям [3]. Великі медійні компанії мають свої авторські продукти на створення яких потрібно великі фінансові витрати, для того щоб ці вкладення повернути та примножити потрібно конвертувати популярність у рейтинги, перегляди, а для цього необхідно правильно просувати свої продукти та послуги.

Використання усіх перелічених технологій та інструментів має забезпечити синергетичний ефект для ефективного досягнення кінцевої поставленої мети комунікативного менеджменту.

Основними завданнями комунікативного менеджменту в організації є:

- Формування корпоративної спільності колективу і створення відповідної мотивації працівників. Кожен член команди медіакомпанії повинен відчувати себе частиною чогось більшого, розуміючи, що він робить вклад у реалізацію спільної мети. Це може допомогти працівникам справлятися з різними труднощами, уникнути вигорання тощо;

- Підтримка та розвиток корпоративної культури – корпоративних цінностей і норм. Наявність корпоративної культури може забезпечити соціальний фундамент, який впливає та регулює діяльність і взаємодію

працівників в межах підприємства, з окремими цільовими групами, створює сприятливі умови для розвитку організації тощо [42];

- Інформаційна підтримка управлінських рішень, які можуть стосуватися як позитивних, так і негативних змін. Правильне донесення інформації до працівників у неприємних ситуаціях може вберегти загальну атмосферу в колективі;
- Комунікаційне управління змінами (реструктуризація компанії, скорочення, освоєння нових технологій та інше). Правильно побудована комунікативна стратегія може скоротити протидію внесенням змін.
- Виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії, сприяння попередженню конфліктів в колективі [44].

Отже, комунікативний менеджмент – це система, спрямована на досягнення ефективної комунікації компанії в її внутрішньому та зовнішньому середовищах, використовуючи різні техніки та інструменти.

Комунікативний менеджмент особливо важливий для медійних компаній, оскільки будь-яка їхня діяльність пов'язана з інформацією (її збиранням, аналізом, обробкою, поширенням, зберіганням).

2.3. Основні критерії ефективності роботи комунікативного менеджменту

Ефективно налагоджені комунікації сьогодні – це не нововведення, а обов'язковий атрибут сучасної компанії, яка планує свій подальший ефективний розвиток. Загальна інформатизація суспільства впливає також і на компанії, які повинні змінюватися, щоб залишатися конкурентноспроможними на ринку.

Керівникам компаній потрібно зрозуміти, що підвищення ефективності роботи фірми може відбуватися не лише з допомогою технічних способів, а й впровадженням у використання вдалих стратегій роботи компанії, однією із таких може бути – налагодження ефективної комунікації в компанії. Для такого управління необхідно побудувати відповідну систему комунікацій, за якої усі

працівники матимуть однаковий доступ до інформації і завдяки цьому зможуть вільно взаємодіяти один з одним, що є головною передумовою успішної роботи [5].

Потрібно розуміти, що комунікативний менеджмент є лише складником загального менеджменту і не може виступати гарантом якості ефективної роботи організації, проте є цінним ресурсом для її підвищення. Погано налагоджені комунікації можуть спричиняти безліч проблем в компанії: виникнення деструктивних конфліктів, несприйняття колективу, зниження мотивації працівника та інших. Причиною більшості конфліктів може стати нестача чи перекручування інформації: неповні чи неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, що в результаті може перерости в загальну кризу, яка відобразиться на роботі цілої компанії.

Отже, основою процесу управління є інформація, адже в умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива командна робота. Без неї неможливо сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми і підготувати рішення, а також проконтролювати його виконання. Лише наявність інформації дозволяє менеджерам здійснювати управлінські функції [30].

Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90%. Можемо зробити припущення, що у медійних компаніях цей відсоток буде значно вищим, а отже налагодження комунікативного менеджменту є одним з найбільш пріоритетних завдань.

Комунікації – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої, а ефективні комунікації – це такий процес, під час його отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Потрібно розуміти, що комунікація не може обмежуватися простим передаванням даних, а має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація мотивувала до дії того, кому вона адресована. Це можливо за умови, коли обидві сторони впевнені в тому, що вирішення і відповідні дії на основі даної інформації можуть змінити

ситуацію на краще [35]. Тобто, для налагодження ефективної комунікації потрібно бути впевненим у якості інформації та мотивації співробітників її сприймати.

Створення ефективного комунікативного менеджменту передбачає налагодження процесів комунікації як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Умовою для налагодження цих процесів є рівний доступ всіх учасників до інформаційних ресурсів, можливість безперешкодно комунікувати один з одним, таким чином сформувавши умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів та спільної плідної командної роботи. Комунікативні процеси в організації здебільшого охоплюють людей, які розмовляють у процесі особистого спілкування у групах, на зборах, засіданнях, по телефону та іншими можливими способами, проте, комунікації є набагато складнішим процесом [30].

При налагодженні цих процесів варто розуміти, що вимоги до інформації не можуть і не повинні бути однаковими на всіх рівнях управління, оскільки на її отримання та обробку може впливати безліч факторів. Проте, при визначенні цілей варто звертати увагу на обсяг інформації, її новизну та повноту.

Рис. 2. 1



Взаємозв'язок елементів комунікативного процесу

Джерело: [66]

Загалом, у комунікаційному процесі наявні чотири обов'язкові елементи:

1. Відправник – тобто особа, яка повинна генерувати ідеї, або збирати інформацію та передавати її;

2. Повідомлення – ті дані та інформація, яку закодує відправник за допомогою символів;
3. Канал – засіб, за допомогою якого передається повідомлення;
4. Одержувач – особа, якій призначено повідомлення, яка має розкодувати та інтерпретувати її [67].

Під час процесу обміну інформацією відправник та одержувач проходять кілька етапів комунікативного процесу. Їх завдання полягає в тому, щоб створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли вихідну ідею, адже саме за виконання такої умови комунікація може називатися ефективною. [67]. Складність полягає в тому, що кожен етап є точкою, у якій зміст може спотворитись, а частина інформації може бути втраченою, всього таких етапів є 4 (див Рис. 2.2) [66].

Рис. 2.2



Етапи комунікативного процесу

Джерело: [67]

Кодування і вибір каналу. Отож перш ніж передати ідею відправник повинен закодувати інформацію за допомогою різних символів, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таким чином відбувається процес перетворення ідеї в повідомлення. Також відправнику потрібно обрати такий

канал передачі, що буде поєднуватись з типом символів: це може бути електронна пошта, телефонний зв'язок, месенджери, соціальна мережі тощо).

Важливим є той факт, що канал повідомлення має відповідати змісту повідомлення. До прикладу, це означає, що офіційні повідомлення краще передавати через офіційні канали комунікації: робити сповіщення персоналу про певні зміни в роботі краще на офіційному зібранні, або через корпоративну електронну пошту, так повідомлення буде сприйняте більш ефективно, ніж за чашкою кави на спільному обіді.

Жоден канал комунікації не можна назвати універсальним, таким, що буде підходити для будь-якого повідомлення. Його вибір напряму залежить від виду інформації та способу її кодування. Тому вибір способу передачі повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. Це потрібно враховувати під час створення комунікативної стратегії в організації та продумувати різні канали комунікації як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Передавання інформації. На цьому етапі мається на увазі фізичне передавання повідомлення одержувачу через обраний канал комунікації.

Декодування інформації. Коли реципієнт отримує своє повідомлення він повинен зрозуміти його – відбувається процес декодування інформації. На цей процес можуть впливати такі наступні фактори як:

- Знання отримувача про тему повідомлення. Якщо отримувач попередньо був ознайомлений з певною інформацією, яка може міститися в повідомлення – це може значно спростити процес декодування. Проте, це також може ускладнити його, якщо відбувається плутаниця, через двозначність змісту повідомлення;
- Вірогідність того, що одержувач сприймає і повідомлення і відправника відповідним чином;
- Уміння слухати і забезпечити зворотній зв'язок;

- Зазвичай, після проведення успішної комунікації очікуваним результатом є зміна поведінки отримувача, виконання ним певних дій, або отримання від нього фідбеку [5]

Зворотній зв'язок є одним з найважливіших етапів комунікації оскільки може допомогти налагодити весь комунікативний процес. Він показує реакцію отримувача на повідомлення та дозволяє відправнику наступного разу краще закодувати сенс інформації, яку він хотів передати.

Зв'язок може бути різним: вербальним, або невербальним, письмовим та усним. Зворотній зв'язок допомагає нам оцінити ефективність комунікацій та є орієнтиром для наступних повідомлень. Проте важливо не лише висловлювати його, але й правильно інтерпретувати [66].

Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата у бажаному напрямку. Дієва система комунікацій повинна стати базою для сучасних компаній, основою для ефективною моделі управління персоналом, яка пронизує всю систему управління. Співробітники повинні отримувати вільний доступ до інформації, оскільки це дає змогу продуктивно спілкуватись як на вертикальному, так і горизонтальному рівнях управління.

Як ми зазначали вище, жодна організація не може існувати у вакуумі, її оточує конкурентне середовище, яке постійно змінюється. Зовнішнє включає в себе усі сили та організації, з якими фірма зустрічається повсякденній та стратегічній діяльності. Сюди можна включити майже все, що знаходиться за межами компанії, адже всі компоненти зовнішнього середовища впливають на його роботу. Зовнішнє середовище практично ніколи не буває постійним, тому завжди необхідно володіти актуальною інформацією про його зміни, щоб вчасно на них зреагувати [48].

Недостатність цієї інформації може призвести до росту рівня невизначеності стану підприємства відповідно до зовнішнього середовища, що значно ускладнить роботу компанії, прийняття управлінських рішень, інформаційний обмін та інші важливі процеси. Внутрішнє середовище можемо

описати як постійне, універсальне, адже сюди входять всі структурні підрозділи, а також інші ресурси, які використовує підприємство.

Залежно від розміру підприємства, сфери його діяльності, етапу життєвого циклу розвиток і характер системи комунікацій буде змінюватися, що буде впливати на їхню кінцеву ефективність. Велика компанія буде потребувати постійного вдосконалення системи комунікацій, оскільки на неї буде впливати досить багато факторів. Малі та середні компанії можуть мати запас потужності комунікативної системи, який дасть змогу обслуговувати необхідні процеси, навіть при значному скачку в зрості компанії. При цьому, надлишковість потужності системи комунікацій не приведе до надмірних витрат на її експлуатацію та обслуговування [48].

Для того, щоб перетворити систему комунікацій в самостійний інструмент, який допоможе в управлінні організацією потрібно визначити методики оцінки ефективності цієї системи. Отримання інформації про те, наскільки робоча є система комунікацій є важливим через ряд причин:

- Рівень розвитку цих комунікацій впливає на прийняття управлінських рішень, які були сформовані на основі отримання тієї чи іншої інформації. Також це впливає на правильність їх виконання;
- Оптимізація робочих процесів. Не секрет, що правильно налагоджена робота за допомогою комунікацій, може скоротити фінансові та часові ресурси для виконання певних завдань;
- Успішна взаємодія з зовнішнім середовищем;

Таким чином, ми розуміємо, що для налагодження комунікативного менеджменту та впровадження в організацію комунікативної стратегії потрібно розробити комплексну методику оцінювання, яка співставляла б комунікації з реальними потребами стратегічного розвитку підприємства. Проте, ця задача вважається однією з найбільш складних у сфері управління. Проведення діагностики в системі комунікацій підприємства передбачає детальний аналіз проблем і виявлення факторів, що впливають на них, підготовку всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також для виявлення

взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності компанії [27].

Пропонуємо розглянути загальну систему оцінки ефективності комунікацій в організації (див Рис. 2.3). На першому етапі визначають цілі організації, її особливості зовнішнього та внутрішнього середовища, проблеми які можуть перешкоджати розвитку. На даному етапі важлива присутність керівництва, яке визначає пріоритетні напрямки змін компанії.

Рис. 2.3



Модель діагностики комунікацій

Джерело: за автором

Другий етап пов'язаний з вибором існуючої, або розробкою власного методу дослідження комунікацій в компанії. Вибір уже існуючого методу дозволить зекономити часовий ресурс, проте розробка власного методу може стати більш якісним рішенням, що дозволить повністю оцінити ситуацію.

Третій етап спрямований на виявлення проблем у комунікативній сфері організації. Дані, отримані на даному етапі стануть фундаментом у створенні майбутніх рішень, для вирішення наявних нюансів.

Інтерпретація результатів дозволить оцінити вплив кожної проблеми на загальну стратегію розвитку компанії, а отже дозволить скласти чіткий план дій, за яким можна буде вирішувати проблеми від найбільш до найменш вагомих.

Після інтерпретації результатів та оцінки ефективності комунікацій роблять висновки про досягнення цілей дослідження. У випадку задоволеності високою якістю дослідження та отриманням усіх необхідних даних здійснюється перехід до розробки та реалізації комунікаційної стратегії, у протилежному випадку, повертаються до першого етапу, на якому виникли проблеми [30].

З самого початку процесу створення комунікативної стратегії потрібно чітко визначити її мету та результат, щоб встановити еталон для вимірювання результатів. При чому поставлена мета повинна бути прив'язана до загальних цілей бізнес-програми [41].

Необхідно також розрізнити вимір висновків, які зазвичай можуть бути короткостроковими (публікації в ЗМІ, проведення PR-заходів) і вимір результатів, переважно далекоосяжних і здатних чинити серйозний вплив на свідомість цільової аудиторії (наскільки змінився рівень відносин між користувачем та брендом) [87].

Не існує єдиної системи оцінки ефективності комунікативного менеджменту, яка б могла безпомилково оцінити ефективність комунікацій в організації. Зазвичай доводиться використовувати декілька факторів, можемо їх класифікувати за сімома блоками:

- Структура комунікації. Сюди можуть входити запитання, які стосуються внутрішньої цілісності організації, узгодженості рішень, швидкості надходження інформації, специфіку внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків. До прикладу, це можуть бути наступні запитання:

Як ви оцінюєте рівень довіри та відкритості між працівниками та керівництвом?

Як часто отримуєте зворотній зв'язок від своїх колег?

Які канали комунікації ви використовуєте для обміну ідеями?

Як ви вирішуєте конфлікти та проблеми, що виникають у роботі?

Як співпрацюєте з іншими відділами?

Як дізнаєтесь про стратегічні цілі та плани компанії тощо?

- Низхідні комунікації. Відповіді на ці запитання повинні відображати стан комунікації між різними рівнями ієрархії: доведення до відома рішень керівництва, інформація про цілі компанії, перспективи розвитку тощо. Також сюди можуть входити запитання про очікувані результати винагородження за роботу, критерії оцінки роботи працівника, заохочення та покарання. Такими запитаннями можуть бути:

Як ви повідомляєте ідеї своєму керівництву?

До кого звертаєтесь в першу чергу для вирішення конфліктних ситуацій?

Як можете оцінити ставлення керівництва до працівників нижчого рангу?

- Канали комунікації. Тут повинні міститися пункти про технічні засоби, які покликані спрощувати комунікативний процес. Наприклад, це можуть бути такі запитання:

Як ви оціните матеріальну забезпеченість технічними засобами для комунікації?

Чи маєте ви окремі технічні засоби для роботи, чи користуєтесь особистими?

Якими технічними засобами ви користуєтесь у роботі?

Як ви оціните рівень технічного забезпечення компанії?

- Інформаційні потреби. Тут повинні розміщуватися запитання, які б показували рівень задоволеності отримуваної інформації на всіх рівнях. Запитання мають бути підібрані таким чином, щоб виявити потреби на кожному рівні.

Тому доцільно розсортувати запитання для верхнього рівня управління:

Які джерела та формати інформації ви використовуєте для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії?

Як ви оцінюєте надійність, актуальність та повноту інформації, яка до вас надходить?

Як ви визначаєте пріоритетні напрямки для розвитку компанії?

Як ви контролюєте виконання професійних завдань та доручень?

Для середнього рівня управління запитання можуть виглядати наступним чином:

Яким саме способом до вас доходить інформація про рішення вашого керівництва?

Як ви розробляєте та втілюєте в життя стратегії, які допоможуть реалізувати поставлені цілі компанії?

Як ви забезпечуєте мотивацію співробітників?

До нижнього рівня управління запитання можуть бути сформовані наступним чином:

Як ви отримуєте інструкції та рекомендації щодо виконання вашої роботи?

Як ви співпрацюєте з іншими співробітниками та вирішуєте конфліктні ситуації?

Як ви надаєте інформацію про свою роботу та як отримуєте зворотній зв'язок?

- **Комунікативний клімат.** Включає в себе критерії оцінки, які характеризують соціально-психологічні аспекти комунікативної діяльності: відчуття значимості для організації, задоволеність роботою, довіра керівництву, традиція спільного вирішення проблем тощо. Тому питання для оцінки даного блоку можна сформулювати наступним чином:

Як ви відчуваєте себе під час комунікації з іншими людьми?

Як ви виявляєте своє ставлення та емоції до співрозмовників?

Як ви сприймаєте критику і зауваження від колег, як ви співпрацюєте з іншими та виконуєте роботу в команді?

Чи розвиваєте ви свої комунікативні навички та яким чином?

- **Зворотній зв'язок.** Містить запитання щодо його отримання як всередині організації, так і за її межами, оскільки стосується взаємодії з користувачами.

Потрібно оцінити можливість працівників надавати зворотній зв'язок: ставити запитання, уточнювати, висловлювати пропозиції. Це можна зробити, поставивши працівникам наступні запитання:

Як часто надаєте та отримуєте фідбек від своїх колег?

Як ви відчуваєте себе під час надання зворотного зв'язку?

Як використовуєте фідбек для покращення своїх навичок?

Як ви впливаєте на інших людей та переконуєте їх у своїх поглядах за допомогою зворотного зв'язку?

Також потрібно оцінити зворотній зв'язок від клієнтів: варто вивчити чинники наявності у користувачів залишати фідбек про характеристики продукту, удосконалення обслуговування, якості надання послуги тощо. Це можна зробити з допомогою наступних запитань:

Як часто вас просять залишити відгук про роботу компанії?

Чи заохочують вас коментувати надані вам послугу чи продукт?

Яким чином ви можете залишити відгук про роботу компанії?

Після проведення аналізу на кожному етапі роблять висновки щодо ефективності, або неефективності комунікативного менеджменту в організації. Для покращення системи комунікацій в компанії може знадобитися чіткий план розвитку комунікацій, де будуть чітко вказані терміни, критерії оцінки системи, що дозволить підтримувати систему на належному рівні. Основним інструментом такого плану є графік, в якому повинні бути зазначені: завдання, способи, засоби і ступінь досяжності поставлених завдань, а також відповідальні працівники за реалізацію пунктів, вказаних у плані.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що критерії оцінювання комунікативного менеджменту є вкрай важливими для налагодження процесу комунікативного менеджменту, адже це дозволяє запобігти хаосу, який може утворитися та завадити процесу налагодження комунікації в компанії. Введення системи оцінювання ефективності комунікативного менеджменту дозволяє спланувати побудову комунікативної системи.

Висновки до розділу 2

Отже, в даному розділі ми зрозуміли поняття «комунікація» – процес обміну інформації між комунікантом та реципієнтом, цілями якої є: забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління, вдосконалення міжособистісних відносин, створення інформативних каналів, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків.

Комунікативний менеджмент є певною системою в організації, яка спрямована на досягнення ефективної комунікації в компанії. Його основні задачі полягають в тому, щоб формувати корпоративну єдність та спільність колективу, підкріплювати мотивацію працівників, підтримувати розвиток корпоративної культури, підтримувати управлінські рішення тощо.

В процес налагодження комунікативного менеджменту обов'язково повинен бути включений керівник організації. Діагностику комунікацій потрібно проводити на усіх рівнях управління компанією, від найнижчого до найвижчого, для того, щоб виявити корінь проблеми та знайти його вирішення. Організації, які не приділяють увагу налаштуванню комунікативного процесу більш схильні до виникнення проблем на виробництві, наданні послуг тощо. При чому, налагодження комунікативного процесу лише у внутрішньому, або зовнішньому середовищі не дасть бажаного синергетичного ефекту, потрібно розвивати обидва напрямки.

Ефективність комунікативного менеджменту потрібно окремо оцінювати в кожній організації, зважаючи на її специфіку: вид діяльності, масштаб, мету існування та інші. Показниками вдало налагодженої комунікації в компанії буде відсутність конфліктів, інформаційних перешкод, швидке виконання працівниками поставлених завдань.

РОЗДІЛ 3

ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В SMM-ВІДДІЛІ

У даному розділі ми зосередимо свою увагу на роботі SMM-відділу медіакомпанії ITV media group: проаналізуємо його роль відносно інших відділів. Проведемо структурно-функціональний аналіз даного відділу. Надамо загальні рекомендації, які будуть стосуватися покращення застосування комунікативного менеджменту в SMM-відділі медіакомпанії.

3.1 Комунікативна стратегія: процес планування та реалізації комунікативного менеджменту регіональних ЗМІ на прикладі медіакомпанії ITV media group

В управлінні організаційними комунікаціями намітилася тенденція до використання стратегічного підходу [44]. Ефективна та своєчасна комунікація є запорукою успіху для будь-якого бізнесу. Бренди і компанії все частіше починають розробляти комунікаційні стратегії для того, щоб вибудувати відносини, переконати зробити покупку чи замовити послугу.

Успішна взаємодія з аудиторією вимагає заздалегідь підготовленого плану дій, оскільки хаотично прийняті рішення не будуть пов'язані між собою, та не виконають поставлену мету на 100%. Чіткий прописаний план з діями – це і є комунікаційна стратегія, отже процес розробки комунікаційної стратегії та її реалізації і є по суті процесом планування та реалізації комунікативного менеджменту. Ефективність маркетингової політики компанії залежить від її системності, домогтися якої дозволяють заходи комплексного стратегічного планування [87].

Комунікативна стратегія у готовому вигляді має дати відповідь на такі запитання як: навіщо, що, кому, яким способом ми хочемо розповісти про свою

компанію та бренд. Це означає, що для реальних результатів брендам недостатньо лише запускати розрізнені рекламні кампанії і готувати окремі акції в режимі онлайн, або офлайн [87]. Натомість дуже важливо задіяти комплексний підхід до взаємодії з клієнтами, результатом якого стане підготовка комунікативної стратегії. Цей документ має стати дорожньою картою маркетолога на шляху до отримання лояльності цільової аудиторії [39].

Варто зауважити, що комунікативна стратегія повинна включати в себе роботу як із зовнішнім середовищем (покупцями, потенційними клієнтами, інвесторами, партнерами), так і з внутрішнім середовищем, оскільки комунікативний менеджмент передбачає двосторонню роботу, акцентуватися лише на якомусь із них буде помилкою. Кожна із цих систем є надважливою і не може працювати окремо від іншої.

Внутрішні комунікації (між підрозділами, співробітниками по усіх рівнях виробництва і управління) це як частина виробничої діяльності компанії, таким чином – зв'язок між відділами це документація, звітність тощо. Комунікація всередині компанії може включати в себе інструктаж, навчання, менеджмент методом розмов. Мета внутрішньої комунікації компанії полягає в тому, щоб створити серед співробітників одну мету, підтримку цілей і політики організації.

За допомогою налагодження даного виду комунікацій ми можемо отримати більш вмотивованих співробітників, які будуть відчувати себе частиною чогось більшого і важливішого ніж вони самі, а отже краще виконуватимуть свою роботу [79]. При правильно налагодженій внутрішній системі комунікацій співробітники можуть стати адвокатами бренду, оскільки будуть в курсі усіх виробничих процесів та зможуть чітко пояснювати позицію компанії, оскільки будуть самі задоволені роботою в ній (при умові, що інші фактори, такі як: заробітна плата, графік роботи, атмосфера у колективі також будуть задовільняти працівника). В протилежному, гіршому випадку, коли процес комунікації в компанії налагоджений погано: постійно виникають

конфлікти між працівниками та відділами, робота виконується повільніше ніж мала б, то це буде працювати проти компанії і поступово знижувати її авторитет, псувати репутацію.

Вдало побудована модель внутрішньої комунікації полягає в тому, що рішення керівництва базуються на отриманні правдивої інформації з відділів і доводяться до підлеглих. Переваги вибудовування внутрішньої комунікаційної системи:

1. Отримання єдиної системи цінностей компанії, стандартів якості, єдиного підходу в роботі;
2. Збільшення мотивації працівників, зменшується плинність кадрів;
3. Покращення атмосфери в колективі;
4. Зменшення ризиків виникнення конфліктів, проблем на виробництві;
5. Оптимізація ресурсів [46].

Проте, вдало налагоджена внутрішня система комунікацій не буде мати сенс без зовнішньої, оскільки вони нерозривно пов'язані, оскільки компанія повинна приносити певний дохід, рости і розвиватися. Організації повинні доносити свою цінність не через покращення технічних якостей продуктів, а підвищувати лояльність до себе через вдало налагоджену систему комунікацій з клієнтами та іншими зацікавленими особами.

Компанія щодня контактує з різними аудиторіями: клієнтами, потенційними клієнтами, різними державними установами, інвесторами, засобами масової інформації тощо. Правильно вибудована система комунікацій з кожним з них змінює їхнє ставлення до організації в кращу сторону. Тобто, через правильно вибудовану систему зовнішніх комунікацій, компанія отримує більшу вигоду, ніж могла б.

У кожній окремо взятої компанії, алгоритми побудови внутрішніх і зовнішніх комунікацій буде різною, але глобальна мета комунікаційної

стратегії залишиться незмінною: побудувати довірливі відносини навколо та в компанії. Також комунікативна стратегія повинна лише підкріплювати загальну стратегію роботи та розвитку компанії, не суперечити їй, а бути інструментом для виконання певних поставлених загальних цілей компанії. Комунікативна стратегія повинна бути єдиною для усієї компанії, але в кожному окремому відділі можуть бути свої особливості, залежно від їхньої специфіки роботи.

Комунікативні стратегії ЗМІ визначаються з одного боку, форматом медіабренду, з іншого – соціально-психологічними особливостями аудиторії, де воно функціонує. Створення якісної комунікативної стратегії, орієнтованої на аудиторні проблеми, є однією з передумов успішного розвитку медіакомпанії.

Як ми зазначали вище, комунікативна стратегія бренду є складовою частиною загальної стратегії розвитку компанії та має складний механізм формування. Вона може оформлюватися у вигляді документу та ділитися на три блоки: маркетинговий, креативний, медійний (див. Рис. 3.1) [54].

Рис. 3.1



Складові елементи комунікативної стратегії

Джерело: [39]

- Маркетинговий блок – є першим етапом створення стратегії. Тут нам потрібно визначити цільову аудиторію, визначити нашу унікальну торгову

пропозицію, шляхом вивчення вподобань нашої цільової аудиторії ми дізнаємось її вподобання і сформуємо свій список переваг [39].

- Креативний блок – творчий напрям, тут потрібно продумати деталі та закласти основу для подальшої комунікації з клієнтом. Головна мета цього блоку полягає в тому, щоб була створена оригінальна ідея, зрозуміла споживачам цього бренду [39].
- Медійний блок – тут потрібно продумати конкретні канали комунікації як для внутрішнього, так і зовнішнього середовища [39].

Вирізняють також декілька основних етапів розробки комунікативної стратегії: аналіз, позиціонування, вибір каналів взаємодії та медіапланування (див. Рис. 3.2) [54].

Рис. 3.2



Етапи розробки комунікативної стратегії

Джерело: [39]

Наразі медіакомпанія ITV media group не має документу, де була б прописана стратегія комунікативного менеджменту, але має загальні поняття та факти, які ми можемо використати для її створення.

Варто розпочати з аналізу. Сюди входить повне ознайомлення з брендом, його конкурентами, оцінка позицій компанії на ринку та її продуктів. Його можна проводити за допомогою ознайомлення з різною документацією, брати

інформацію зі сторонніх джерел, брати інтерв'ю у керівництва, проводити SWOT- та PEST-аналіз.

Розглядаючи як приклад медіакомпанію ITV media group варто детальніше ознайомитися з загальними фактами, специфікою та особливостями роботи тощо.

ITV media group – новий телеканал у Рівненській області, який має трансляції у кабельних мережах «Воля», «Тріолан» та інших провайдерів у Рівному, Здолбунові, Березному, Костополі, Дубно, Острозі, Нетішині, Гощі, Корці, а також є на платформах SweetTV, Megogo та T2. Телеканал є офіційним ЗМІ, оскільки діє на підставі Ліцензії, виданої Національною Радою України з питань телебачення та радіомовлення [14].

Команда телеканалу зосереджена на створенні власного якісного авторського контенту, який буде транслювати актуальні проблеми суспільства та може допомогти звернути на них увагу. Програмна сітка телеканалу складається з різних політичних, інформаційних, культурних та освітніх програм, що несуть українську ідею [14]. Телеканал має власну студію, і на даний момент щотижня випускає в ефір такі програми як: «Талановиті», «Рух по колу», «Акценти», «Чергова частина», «Місто за тиждень», «PRO політику», «PRO здоров'я», «Чоловічий клуб», «Наші», «Технодайджест», «Дитячий клуб», «FAKE NEWS», «SPOTMIX». Також ITV media group здійснюють багатокамерну зйомку різних розважальних та спортивних заходів, ведуть прямі ефіри на власний канал.

Телеканал можна знайти у різних соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, X, YouTube [19-22]. Кожна з них має своє цільове призначення, аудиторію та контент.

ITV media group відноситься до категорії регіональних ЗМІ, а отже має свої певні недоліки, які впливають на його роботу:

- Небажання до радикальних і смілих впроваджень, до ризикованих експериментів і глибоких перетворень. Досить часто регіональні телеканали працюють за певним шаблоном: мають декілька своїх програм, які створюються за шаблоном, але не мають шаленої популярності, адже не пропонують нічого нового та цікавого глядачу;

- Відносно молодий і середній рівень працівників, а отже, і менший досвід. На місцях набагато складніше знайти досвідчених спеціалістів, які вмотивовані та готові працювати, вносити позитивні зміни в роботу регіональних ЗМІ. Це пов'язано з тим, що кращі спеціалісти обирають більші міста для роботи, в надії здобути певну популярність, бути долученим до чогось великого та масштабного;

- Вужчий спектр тем: менше подій, тому відносно прості теми беруть верх над складними. Регіональним ЗМІ складно втримувати свою популярність відносно загальноукраїнських медіакомпаній, які мають досить широкий спектр тем, про які можна створювати різні матеріали. Також це пов'язано з тим, що суспільне життя у малих та середніх містах менш насичене, ніж у великих, наприклад, об'єктивно, в Одесі, Києві чи у Львові проходить набагато більше масових заходів, ніж у Рівному, Луцьку чи Житомирі;

- Порівняно звужено кількість жанрових різновидів: жанри, які вимагають більше часових та фінансових ресурсів (до прикладу, журналістське розслідування), менше розвинені. Відповідно, матеріали медіакомпанії стають менш цікавими, аудиторія звикає до їх формату подання і рейтинги падають.

- Невелика кількість критичних матеріалів: журналісти обмежуються вже відомою інформацією чи тою, яка «лежить на поверхні», щоб зменшити конфлікт з місцевою владою.

Досить часто регіональні телеканали мають власника (це може бути відомий бізнесмен, політик, впливова людина), інтереси якого повинні просувати, що значно впливає на роботу: деякі теми можуть бути закриті для

висвітлення, деякі навпаки більше просуваються. Це не лише впливає на рейтинги, але й на довіру і репутацію телеканалу;

- Більшість інформації – це повідомлення, а не власні, ексклюзивні теми. Тобто новини більш звичні, єдиний шанс здобути більше популярності - висвітлити їх раніше, ніж конкуренти.

Варто сказати і про те, що увага до регіональних медіакомпаній за останні роки значно знизилась, незважаючи на те, що вони постійно намагаються розвиватись. Це пов'язано з глобалізацією: більшим інтересом до загальнонаціональних новин, ніж місцевих, браком фінансів для розвитку, обмеженою та вузькою цільовою аудиторією.

Важливе завдання регіональних ЗМІ сьогодні полягає в тому, щоб не дати громаді відділитися від спільного організму Української держави. Серед інших завдань регіональних ЗМІ можемо назвати наступні:

1. Формування образу малої Вітчизни та інтеграція місцевої громади у загальнонаціональну структуру. Потрібно апелювати до того, що ми частина великого організму, який має єдині цінності;
2. Збереження культурної, історичної самобутності регіону. Просувати історію, традиції та звичаї, які притаманні для свого краю;
3. Охорона демократії, зближення громади і влади: потрібно давати людям відчуття впливу на тих, кого вони обрали. Показувати роботу політиків, різних інстанцій, висвітлювати вплив їхньої роботи на регіон;
4. Відстоювати перед владою потреби аудиторії. Навчитися ставити незручні запитання впливовим особам, тиснути на слабкі місця з метою вирішення суспільних проблем.

Пропонуємо провести SWOT-аналіз:

Сильні сторони: технічне забезпечення телеканалу, досвідчені працівники, які зацікавлені в тому, щоб підвищувати свою кваліфікацію, стабільна, безперебійна робота.

Можливості: збільшення фінансування за рахунок реалізації інших проектів, розширення ринку (збільшення аудиторії глядачів за рахунок початку роботи в інших, сусідніх областях), підвищення впізнаваності за рахунок колаборацій з відомими зірками (запрошення їх у програми, проведення спільних масових заходів, амбасадорство).

Слабкі сторони: залежність телекалу від політичних сил Рівненщини, втома аудиторії від постійних новин, одноманітність інформації.

Загрози: нестабільна економічна та політична ситуація в Україні, конкуренція з іншими новинними телеканалами, залежність від правил спільноти (контент розміщується на різних соціальних платформах, телеканал регулярно отримує скарги за порушення певних правил), ризик втрати підписників через видалення акаунтів у соціальних мережах.

Розглянемо також конкурентів ITV media group. На нашу думку, їх можемо поділити на дві категорії: прямі (такі медіакомпанії, які займаються виробництвом власного контенту, мають офіційну ліцензію), та непрямі (менші організації, які також займаються розповсюдженням новин, проте не працюють офіційно, не мають власних технічних потужностей, користуються уже створеним контентом та поширюють його через соціальні мережі).

До прямих конкурентів можемо віднести наступні компанії: «Рівне1» – медіакомпанія, яка досить довго була лідером на ринку у Рівному та області, досить впізнавані, зараз через брак коштів, або інші фактори зменшили свої потужності, стали менш помітними, мають велику кількість підписників, але вони не активні. «Суспільне» – телеканал, який має перевагу в авторитеті, оскільки це державний телеканал, досить відомий бренд за рахунок інших філіалів (є в кожній області України), на нашу думку, не має чіткої визначеності у своїй цільовій аудиторії, тому не може орієнтуватися на конкретні запити та розпиляється на усі новини одночасно, втрачаючи ресурс.

«Сфера» – об’єктивно найслабший конкурент, маловідомі у Рівному та області, мають низьку активність користувачів, не цікаві аудиторії.

Серед непрямих конкурентів можемо перерахувати наступні: Telegram-канал «Рівне Головне» – має досить велику та активну аудиторію, набрали популярності під час повномасштабного вторгнення, не мають обмеження в стилі подання інформації, оскільки не є офіційним ЗМІ, мають перевагу у швидкості. «Рівне Вечірнє» - зараз втрачає популярність на фоні інших каналів, не мають чіткого ядра аудиторії. «Типове Рівне», «Rivne1283» - теж сторінки у соціальних мережах, які не є офіційними ЗМІ, проте досить відомі у Рівному та області, мають стиль «збірної солянки», адже не фільтрують інформацію, яку подають, а також мають багато реклами, яка дратує користувачів.

Позиціонування бренду – потрібно розробити образ компанії в очах її цільової аудиторії. Правильно проведене позиціонування стане основою комунікативної стратегії, допоможе залучити нових клієнтів і відсторонитися від конкурентів.

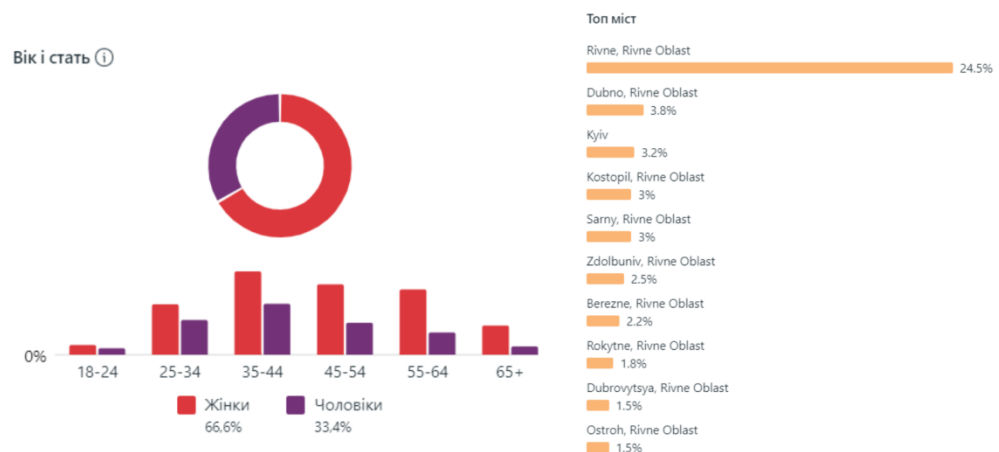
Місія ITV полягає в тому, щоб інформувати мешканців Рівненщини про найважливіше. Дотримується у роботі наступних цінностей: оперативність – забезпечення подання інформації максимально швидко у різних джерелах, відкритість – користувачі напряду можуть комунікувати з редакцією телеканалу у різних формах, адже всюди є вказані контакти та відкриті повідомлення, доступність полягає в тому, що продукти медіакомпанії є у різних формах (телебачення, соціальні мережі, радіо), креативність – працівники завжди намагаються виходити за рамки та придумувати і впроваджувати щось нове, об’єктивність – не зважаючи на вплив зовнішніх факторів, журналісти намагаються бути максимально чесними з глядачами та обмежити суб’єктивний вплив на подання інформації.

Статистика з різних соціальних мереж телеканалу показує, що аудиторія телеканалу адаптується під кожну платформу. ITV намагається підлаштуватися

під зацікавлення кожної та на різних майданчих пропонує різний контент, щоб не звужувати свою аудиторію, а навпаки, розширити її. Проте, телеканал обрав пріоритетним напрямком розвитку саме Facebook, тому пропонуємо скласти портрет користувача, опираючись саме на цю соціальну мережу.

Наше ядро аудиторії – це жінка з Рівного, віком 35-45 років. Одружена і має дітей (віком приблизно 15 років), проживає у спільному районі міста, має середній достаток (див. Рис. 3.4)

Рис. 3.4



Статистика аудиторії демографічних показників із соціальної мережі Facebook телеканалу ITV media group

Джерело: [21]

Новини дізнається з різних соціальних мереж, гортаючи стрічку. Її цікавлять найважливіші події Рівного та області. До важливих проблем, можемо віднести ті, які її безпосередньо стосуються: побутові проблеми (ті, які пов'язані зі школою, дитячим садочком, роботою), критичні проблеми в місті, важливі зміни або нововведення, цікавиться і кримінальними новинами та новинами з війни, фронту.

Можемо допустити, що така жінка має вільний час лише на вихідних, тоді і вирішує відкладені справи з робочих днів. Часто не може відволікатися на мобільний телефон, тому інформацію хоче отримувати коротко, максимально ясно та швидко. Зазвичай, лише спостерігає збоку за новинами, майже ніколи не вступає в конфлікт, рідко висловлює власну думку в коментарях.

Телеканал ITV media group має власний візуальний стиль, відмінний від конкурентів, що дає йому певну впізнаваність. Має фірмові кольори: червоний, чорний та білий, а також різні варіації логотипу, які використовуються для різних цілей. Також розроблений основний слоган телеканалу – «Дізнавайся першим», який транслює аудиторії основний меседж – ви будете дізнаватися цікаві новини швидше, ніж інші.

Також на даному етапі потрібно обрати комунікативну модель, на нашу думку, найбільш вдало підійде AIDA – вона надає покроковий сценарій для залучення клієнта та стимулювання його до покупки продукту, який складається з 4 етапів: увага, інтерес, бажання, дія [58].

Варто детально розписати і згрупувати всі канали комунікації за категоріями. Оскільки ми розробляємо комунікативну стратегію для медіакомпанії, то компанія сама має платформу, яка за умовчужанням є каналом для комунікації з аудиторією, тобто телебачення, радіо та інші засоби масової комунікації будуть вважатися власним каналом просування. Можемо застосувати і інші канали комунікації: таргетована реклама у соціальних мережах, зовнішня реклама – будуть платними каналами.

Розробка контент-політики. На даному етапі визначимо tone of voice: зрозумілий, сучасний, легкий, невимушений, з елементами формальності, дружелюбний. Оскільки ITV media group – це медіакомпанія, яка працює офіційно та має ліценцію, то забор'язана подавати інформацію офіційно, дотримуватись правил та принципів журналістської етики. Бренд повинен подавати інформацію чітко, але при тому, в інших, не офіційних публікаціях

(розважальних відео, розіграшах, привітаннях) читається легкість, дружелюбність та жартівливість.

Вибір каналів взаємодії та медіапланування – заключний етап, де потрібно обрати канали комунікацій та створити план, де будуть прописані медіаактивності та розробка системи ефективності, що дозволяє оперативно збирати зворотній зв'язок, відстежувати та контролювати результати реалізації комунікативної стратегії і розрахунок бюджету [87].

Отже, створення комунікативної стратегії є процесом планування та реалізації комунікативного менеджменту в організації. Для кожної організації потрібно створювати окрему стратегію комунікативного менеджменту, зважаючи на її специфіку та особливості.

Особливістю комунікативної стратегії для регіональних медіакомпаній є те, що сама форма компанії має передбачає певні її недоліки та завдання. Регіональні ЗМІ є окремим каналом комунікацій для інших брендів та компаній, а також мусять використовувати власні потужності для популяризації свого бренду та підвищення лояльності цільової аудиторії. Вони можуть не обмежуватися у каналах комунікації, а використовувати і інші, наприклад, таргетовану рекламу, зовнішню рекламу, масові заходи тощо.

3.2 Особливості роботи комунікативного менеджменту в SMM-відділі на прикладі медіакомпанії ITV media group

Сьогодні ми спостерігаємо зміну умов функціонування інформаційного середовища, яке характеризується високою швидкістю поширення новин. Соціальні мережі стали не лише платформою для спілкування, але й каналом масової комунікації, який використовує не лише ЗМІ, але і інші види бізнесу. На сьогодні, комунікації між брендами та їхніми клієнтами стали невід'ємною частиною медіапростору.

Засоби масової інформації активно інтегруються до онлайн-середовища, оскільки це надає широкі можливості взаємодії з великою кількістю людей одночасно. Тут медіакомпанії можуть дублювати свій контент, створювати проекти, спеціально зроблені під соціальні мережі.

SMM, як і будь-який маркетинговий інструмент має свої певні недоліки та переваги. Основна перевагою можна вважати те, що це дає здатність бізнесу збільшувати відвідуваність сайту та соціальних мереж з мінімальними інвестиціями (ЗМІ часто публікують посилання на сайт у соціальних мережах, таким чином поширюючи його, збільшують трафік на сайт). Також великою перевагою, порівняно з іншими інструментами є можливість виходу на широку аудиторію. Величезне охоплення популярних платформ з понад мільйоном активних користувачів дає компаніям унікальну можливість взаємодіяти і з існуючими підписниками, і з потенційними лояльними клієнтами. Також серед значних переваг використання SMM можемо віднести вірусність контенту. Збільшити охоплення сайту за короткий проміжок часу можна за рахунок вірусного ефекту поширення інформації. Якщо розміщений матеріал цікавий, незвичайний, захоплюючий чи викликає у глядача незвичні сильні емоції, він може охопити значну аудиторію.

Усі вищеперераховані переваги є надзвичайно важливими для медійних компаній, оскільки даний вид компанії не має певного фізичного продукту, який потрібно купити за певні кошти, більшість програм можна знайти у відкритому доступі. Успішність медіакомпанії варто вимірювати у впізнаваності бренду, лояльності глядачів, кількості переглядів тощо. SMM – це хороший спосіб залучення аудиторії до бренду, оскільки обидві сторони отримують таким чином вигоду: користувач може швидко знайти чи отримати потрібну йому інформацію про певну новину, а телеканал може охопити більше аудиторії, зацікавити більшу кількість користувачів, залучити їх до свого бренду.

Проте, SMM має певний ряд недоліків. Потреба в очікуванні – даний інструмент не має миттєвого ефекту, а навпаки, працює за рахунок

накопичувального. Для старту можна створити акаунти у соціальних мережах та наповнити мінімальною кількістю актуальної інформації, але це не дасть очікуваного результату. Людям потрібно звикнути до вашої присутності у соціальних мережах, а компанії потрібно побудувати правильну комунікативну стратегію, для того, щоб ресурси, які будуть йти на розвиток в даній сфері були використані з максимальною ефективністю.

Накопичувальний ефект полягає в тому, що день за днем потрібно просувати певні комунікативні меседжі, які мають бути прописані у комунікативній стратегії, SMM – є інструментом для її втілення, ще одним каналом комунікації між брендом та аудиторією.

Також серед недоліків є затратність ресурсів. Сфера SMM постійно стрімко розвивається, для того, щоб залишатися в лідерах у соціальних мережах потрібно бути в курсі останніх оновлень соціальних платформ, вивчати нові методи залучення аудиторії – це означає, що персонал повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію. Варто наголосити також на тому, що люди часто сприймають соціальні мережі як постійно увімкнений канал комунікації, завжди очікуючи на швидку відповідь на будь-які запитання, це може бути досить енергозатратним для працівників SMM-відділу. Також можуть бути затратними фінансові ресурси, незважаючи на те, що ваш контент може завіруситися і принести велику кількість підписників – не потрібно сподіватися на це щодня. Зміна алгоритмів та зацікавлення платформ у збільшенні свого заробітку робить органічне просування малоімовірним, а отже варто використовувати таргетовану рекламу.

SMM стрімко розвивається, щодня до роботи додаються певні нюанси, які потрібно враховувати в роботі. Для того, щоб управляти соціальними мережами в компанії потрібен окремий відділ, або спеціаліст. В медіакомпанії ITV media group є відділ, який займається роботою у соціальних мережах. Основне його завдання полягає в тому, щоб просувати бренд за допомогою соціальних мереж.

Особливість SMM-відділу є в тому, що він виступає єдиною ланкою між цільовою аудиторією та компанією, оскільки через цей відділ проходять майже всі комунікаційні процеси: він поширює створений контент в маси, заохочує його переглянути, отримує зворотній зв'язок, збирає статистику та передає в обробку для інших відділів.

Хотілося б додати, що регіональні медіакомпанії часто мають певні проблеми з фінансуванням, тому не у всіх компаніях ми можемо побачити присутність такого відділу, або працівника, який би відповідав за ведення соціальних мереж, оскільки на його створення та підтримку повинні бути закладені окремі фінанси, яких часто не вистачає. Проте, також потрібно розуміти і той факт, що заощадивши на даному відділі компанія багато чого втрачає, оскільки відмовляється від грамотної роботи з широкою аудиторією, яка теж могла б приносити певні рейтинги та кошти.

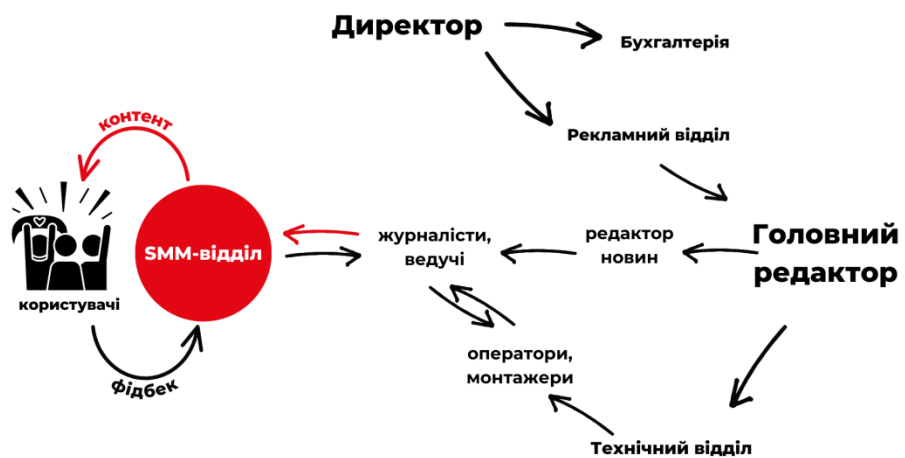
Деякі компанії намагаються шукати вихід, та перекидають ведення соціальних мереж на журналістів, додаючи їм роботу. Можемо сказати, що це не вдалий компроміс, оскільки робота з соціальними мережами медіакомпанії досить трудомісткий процес, який має певні тонкощі, а отже потребує певних знань, досвіду та часу. Таким чином, компанії значно уповільнюють процес розвитку компанії в соціальних мережах.

Пропонуємо розглянути схему роботи медіакомпанії ITV media group та SMM-відділу в ній (див. Рис. 3.5).

SMM-відділ медіакомпанії ITV media group складається з чотирьох осіб: керівник відділу, два помічники та дизайнер. Кожен з них виконує певні завдання: керівник відділу працює над веденням соціальної мережі Facebook (поширенням вже створеного журналістами контенту, генеруванням власних ідей, збиранням та аналізом статистики активності користувачів тощо). Є помічник керівника відділу – він займається веденням соціальної мережі Instagram (на регулярній основі наповнює стрічку та історії, працює над

можливими варіантами вдосконалення профілю, відповідальний за ведення контент-плану для Facebook та Instagram тощо). Дизайнер працює над допомогою та створенням візуального контенту для соціальних мереж (рекламні креативи, обкладинки для сюжетів, створення банерів та інших матеріалів). Другий помічник керівника відділу працює на вихідних та слідкує за тим, щоб стрічка у соціальних мережах була заповнена новинами.

Рис. 3.5



Місце SMM-відділу в медіаконпанії ITV media group

Джерело: за автором

SMM-відділу потрібно працювати як із внутрішнім середовищем компанії, так і з зовнішнім. Внутрішнє комунікативне середовище медіаконпанії можна охарактеризувати динамічністю – потік інформації відбувається швидко і постійно, завжди потрібно бути в курсі новин, щоб встигнути першими висвітлити ту чи іншу тему. Внутрішні аспекти, на які варто звернути увагу при роботі з медійною компанією заключаються в тому, що:

- Команда SMM-відділу, на відміну від роботи в інших видах компаній, не повинна створювати на генерувати власний контент, а повинна працювати з наявним, оскільки медіаконпанія сама створює власні продукти та

вимагає їхнього просування. В даному випадку соціальні мережі виступають не лише маркетинговим інструментом просування бренду, але й засобом масової комунікації. З цього стає зрозумілим те, що у роботі є певні обмеження: як саме подавати інформацію, її кількість, форма подання.

Також, враховуючи специфіку компанії, майже неможливо створити контент-план, оскільки часто виникають непередбачувані ситуації (несподіване виникнення новини, яку терміново потрібно поширити), це потрібно враховувати при роботі під час створення візуальної сітки: налаштувати її таким чином, щоб не псувати загальний вигляд профілю, зберігати брендві візуальні елементи тощо.

- SMM-відділ повинен постійно взаємодіяти з іншими відділами та підрозділами, щоб бути в курсі усіх подій всередині компанії. Найбільше взаємодій є саме з журналістами та ведучими, оскільки вони є відповідальними за створення власного продукту – новини, сюжету, статті тощо.

Між журналістами, ведучими та працівниками SMM-відділу повинна бути налаштована ефективна двостороння комунікація. Першим варто повідомляти про деталі своєї роботи, щоб SMM-спеціалісти могли якісно оперувати отриманою інформацією, без втрати її якості. Чим краще буде налаштована ця комунікація – тим менше буде виникати запитань у кожної сторони, рівень конфліктів буде знижений до мінімального рівня, а отже ефективність роботи компанії підвищиться.

Комунікація між цими відділами відбувається у різних формах: особисте спілкування безпосередньо в офісі (завдяки відкритому простору в приміщенні можна легко і швидко обмінюватися інформацією), за допомогою спеціальної платформи «Фабрика новин»: кожен журналіст та працівник SMM відділу має доступ до неї, але використовує її з різною метою: журналісти – для того, щоб написати матеріал, працівники SMM-відділу – щоб дізнатися стадію готовності матеріалу до публікації у соціальних мережах, деталі самого матеріалу, за

допомогою особистих та групових чатів. ITV media group не має окремої корпоративної пошти для співробітників, або спеціального технічного рішення, яке дозволяло б так само швидко як в месенджерах обмінюватися інформацією.

- Потрібно шукати баланс між бажаннями власника медійної компанії, керівництва та аудиторії, оскільки SMM-відділ є зв'язуючим елементом між ними. Роботу даного відділу потрібно налагодити таким чином, щоб враховувати інтереси кожної групи та отримувати позитивні результати у роботі.

Погоджувати рішення та обирати стратегію комунікативного менеджменту варто разом, оскільки саме через SMM-відділ буде відбуватися більша частина комунікації з зовнішнім середовищем.

Зовнішній аспект комунікативного менеджменту SMM-відділу полягає в тому, щоб доносити аудиторії цінності компанії, виправдовувати її очікування від бренду, підвищувати лояльність тощо.

- Аудиторія медійної компанії може бути досить різною, оскільки сама компанія працює на широкий загал, який обмежений певними демографічними показниками, але представники можуть цілковито відрізнитися за цінностями, стилем життя тощо. Тому, SMM-відділ повинен дбати про те, щоб кожен представник аудиторії був репрезентований в контенті, знаходив у ньому щось своє. Тобто потрібно правильно підбирати комунікативні меседжі, щоб не спровокувати конфлікт, або скандал, а навпаки, зближуватися з аудиторією.

- Постійна робота без відпочинку. Робота SMM на сьогодні є досить стресовою, оскільки потребує постійного занурення у смартфон. Інші компанії та бренди можуть не вести стрічку щодня, а дозволяють собі лише нагадувати про своє існування у соціальних мереж, в той час, як медіакомпанія майже не має вихідних, оскільки суспільство не можна залишати в інформаційному вакуумі, тому SMM-відділ працює майже цілодобово, щоб подати актуальну

інформацію людям. Це пов'язано з тим, що для медіакомпанії соціальні мережі є не лише маркетинговим інструментом, а й засобом масової комунікації.

Щоб детальніше пояснити даний пункт, можемо навести у приклад: початок повномасштабного вторгнення в Україну – 24 лютого 2022 року. Команда ITV media group не переривала своє мовлення, усі актуальні новин одразу почала дублювались у соціальних мережах телеканалу.

- Ще однією особливістю медіакомпанії є те, що люди очікують дуже швидкої реакції на їхні повідомлення. Часто в особисті повідомлення у соціальних мережах компанії є запитання про вихід програми, певні уточнення про посилання на сайті, та інші нюанси. Також люди звертаються для того, аби розповісти про різні ситуації, для того, щоб висвітлити цю тему у новинах.

Планування та реалізація комунікативного менеджменту в SMM-відділі відбувається за рахунок створення загальної комунікативної стратегії компанії, яка впливає на взаємодію між відділами, а також визначає ключові елементи бренду, а також створення конкретного плану дій для взаємодії з цільовою аудиторією.

Медійні компанії, які не мають власного SMM-відділу, або окремого працівника не будуть мати такої ефективності в роботі, порівняно з тими, у яких він присутній, оскільки свідомо відкидають один з найефективніших методів комунікації з аудиторією. SMM-відділ медійної компанії – важлива складова успішності її роботи.

Якщо у компанії немає окремого спеціаліста, або відділу, який би займався поширенням контенту у соціальні мережі, то це означає, що їхнє наповнення відбувається у хаотичному порядку, що на сьогодні, враховуючи ступінь розвитку SMM, виключає їхню ефективність.

Тобто, ITV має деякі функції медійного інформаційного центру, оскільки люди можуть давати певні запити та отримувати на них відповіді у вигляді створення нового медіа-контенту.

Отже, комунікативний менеджмент в SMM-відділі медійної компанії цікавий своїми певними особливостями, які потрібно враховувати при роботі. Сьогодні, жодна медійна компанія не може існувати без SMM-відділу, тому що це буде означати практичну відсутність налагодженої комунікації між компанією та аудиторією. Основна комунікативна задача SMM-відділу в медійній компанії полягає в швидкому донесенню інформації між компанією та аудиторією за допомогою розміщення контенту в соціальних мережах.

3.3. Рекомендації щодо покращення застосування комунікативного менеджменту в SMM-відділі медійного інформаційного центру

Важливою складовою успішності діяльності SMM-відділу в компанії є правильно налагоджений комунікативний менеджмент: усі працівники повинні мати однаковий доступ до інформаційних ресурсів, щоб виконувати свою роботу якісно. Також це повинно підкріплюватися правильно організованим комунікаційним менеджментом (команда має бути забезпечена різними технічними засобами, які могли б спростити комунікацію).

Загалом, процес налагоджування комунікативного менеджменту в організації та в окремо взятому складний та досить трудомісткий, оскільки на це впливає досить багато факторів: від вмотивованості персоналу до вивчення найменших тонкощів комунікації з аудиторією, проте, можемо надати загальні рекомендації, які можуть покращити цей процес.

1. Створити та затвердити комунікативну стратегію для організації. Це може допомогти працівникам усіх відділів краще орієнтуватися в роботі. Комунікаційна стратегія для медіакомпанії надзвичайно важливий документ, оскільки практично весь персонал задіяний у створенні контенту для аудиторії, а стратегія буде давати розуміння того, як краще з нею комунікувати у різних ситуаціях та різними каналами.

2. Варто впровадити календар подій (сталих і стихійних) та відслідковувати ситуацію навколо. Це може допомогти планувати комунікацію з аудиторією та відстежити можливі кризи. Під час початку роботи над будь-яким масштабним проектом потрібно описати план дій для команди чітко та зрозуміло, щоб кожен отримав певне завдання, за виконання якого буде відповідальним [9].

3. Зробити бренд-бук доступним для усіх працівників. На жаль, у медіакомпанії ITV media group є лише елементи фірмового стилю, проте немає чітко сформованого бренд-буку, який би можна було презентувати усім працівникам для ознайомлення. Також потрібно розробити певні шаблони, які використовують працівники у роботі та періодично перевіряти їх правильність [9].

Це важливо для збереження загального візуального стилю компанії: робота у компанії зараз налагоджена таким чином, що обкладинки до сюжетів створюють самі журналісти. Завдання дизайнера, який як структурна одиниця входить до SMM-відділу, створити шаблони та документ-інструкцію, який би пояснював елементарні правила їх використання.

До працівників потрібно доносити важливість використання єдиного стилю для компаній, оскільки розуміючи суть, збільшуються шанси, що до цього етапу роботи вони будуть ставитись більш відповідально.

4. Обговорити та створити єдиний tone of voice. Незважаючи на те, що кожен спеціаліст (ведучий, журналіст, SMM-спеціаліст) має свій стиль написання текстів та створення контенту потрібно, щоб усі матеріали об'єднувались в єдиний стиль, який буде підкріплювати бренд.

Таким чином, згодом буде простіше створювати матеріали, оскільки з часом напрацюється розуміння і специфіка роботи у такому стилі, а користувачі зможуть більше розуміти компанію, її цінності, мету тощо.

5. Проаналізувати форми та канали комунікації компанії та окремого відділу. Потрібно визначити зручні канали комунікації та розвивати і вдосконалювати саме їх.

Правильно налагоджений процес комунікативного менеджменту спрощує реалізацію комунікативної стратегії. Процес налагодження комунікативного менеджменту в кожній компанії буде проходити по-різному, проте існують загальні принципи та поради, яких можна дотримуватися для того, аби його прискорити та покращити.

Висновки до розділу 3

У даному розділі ми детально проаналізували роботу SMM-відділу медійної компанії на прикладі ITV media group та виокремили певні особливості планування та реалізації комунікативного менеджменту. У внутрішньому середовищі вони заключаються в наступних аспектах:

- Працівники SMM-відділу медійних компаній працюють здебільшого з готовими продуктами компанії (новинними сюжетами, випусками програм тощо);
- Робота SMM-відділу значною мірою залежить від роботи усієї команди медіакомпанії, наприклад, якщо немає ніяких цікавих новин – статистика може впасти;
- SMM-відділ є єдиною ланкою між адміністрацією телеканалу та цільовою аудиторією, тобто комунікація працює в двосторонньому порядку: до адміністрації потрібно доносити бажання користувачів, а користувачам – продукт медіакомпанії.

Аспекти у зовнішньому середовищі полягають в наступному:

- Потрібно налагоджувати контакт з різними цільовими аудиторіями, щоб не обмежувати потенційну аудиторію компанії;
- Робота в SMM-відділі телеканалу вимагає постійної включеності в процес, за будь-яких обставин;

- SMM-відділ для медійної компанії виступає не лише маркетинговим інструментом, який може принести певну вигоду, а перетворюється в засіб масової комунікації, з допомогою якого користувачі можуть дізнаватися актуальні новини.

Процес планування і реалізації комунікативного менеджменту є комунікативною стратегією. Під час її створення потрібно пройти декілька етапів, у яких потрібно давати відповіді на різні запитання та сформувавши документ, який буде доступний для усіх працівників медіакомпанії.

ВИСНОВКИ

У нашому дослідженні ми ретельно вивчали поняття «інформаційного центру», «медійного інформаційного центру», «медіакомпанії», «комунікативного менеджменту», його метою, завданнями та інструментами та можемо зробити певні висновки про такі основні положення.

Інформаційний центр та медійний інформаційний центр – різні установи, які мають різну мету, стилі роботи, але пов'язані тим, що надають інформацію за запитом користувача. Медіакомпанія – це організація, яка створює медіаконтент (це можуть бути газети, журнали, книги, теле- та радіопрограми), тож можемо утотожити це поняття із засобом масової інформації, оскільки вони виконують однакові функції. Основна мета медіакомпанії також є спільною зі ЗМІ – поширення інформації на широку аудиторію.

Метою нашого дослідження було окреслити процес планування та реалізації комунікативного менеджменту SMM-відділу медійного інформаційного центру (на прикладі медіакомпанії ITV media group). Тому ми вирішили ознайомитися з поняттям «комунікативного менеджменту» та визначили, що це система, спрямована на досягнення ефективної комунікації компанії в її внутрішньому та зовнішньому середовищах, використовуючи різні техніки та інструменти. Основними його завданнями є: формування корпоративної спільності колективу, підтримка та розвиток корпоративної культури, інформаційна підтримка управлінських рішень, сприяння попередження конфліктів у колективі. Варто зрозуміти також те, що система комунікативного менеджменту є двосторонньою, вона спрямована на підтримку бренду як всередині компанії так і ззовні.

Налагодження комунікативного менеджменту лише у внутрішньому, або зовнішньому середовищі не матиме сенсу, оскільки вони не можуть працювати окремо, а доповнюють одна одну.

Процес налагодження та реалізації комунікативного менеджменту в компанії можна назвати процесом створення та реалізації комунікативної стратегії. Вона включає в себе 3 блоки: маркетинговий (у якому потрібно провести детальний аналіз компанії, її аудиторії), креативний (продумати елементи візуального бренду та підготувати комунікаційні меседжі), та медійний (обрання каналів комунікації та вибір засобів комунікації всередині компанії).

Створення комунікативної стратегії досить складний процес, до якого має залучатися керівництво, щоб погоджувати його та співставляти з загальною стратегією розвитку компанії. В Україні існує багато медіакомпаній, ми у нашому дослідженні як приклад розглядали регіональну компанію – один з телеканалів Рівненської області ITV media group, ми здійснили спробу описати комунікативну стратегію для нього.

Зосередили свою увагу на роботі SMM-відділу в медіакомпанії, виокремили переваги та недоліки роботи SMM саме у медійних компаніях. З'ясували, що не всі регіональні медіакомпанії можуть дозволити існування в компанії даного відділу, або працівника, який би займався веденням соціальних мереж, тим самим обмежуючи компанію в зростанні.

Особливості роботи SMM-відділу в медіакомпанії здебільшого пов'язані зі специфікою самої компанії. Також ми дослідили процес планування та реалізації комунікативного менеджменту саме в SMM-відділі компанії та виокремили його особливості:

- SMM-відділ у медійній компанії виконує не лише маркетингову роль, але й виступає засобом масової комунікації;
- Команда SMM-відділу, або SMM-спеціаліст, який працює у медійній компанії рідко стикається з браком контенту, або повинен турбуватися про його створення тому, що сама компанія є виробником великої кількості контенту;

- Контент медіакомпанії майже у всіх випадках і є тим продуктом, який потрібно продати відділу через соціальні мережі. Правильна комунікативна стратегія може допомогти в цьому, оскільки там чітко прописані головні меседжі, сформовані відповідно до потреб і більш цільової аудиторії.

- Робота у SMM-відділі медійної компанії означає постійну роботу, оскільки ми не можемо залишити користувачів в інформаційному вакуумі, адже таким чином медіакомпанія не буде виконувати своє головне завдання – інформування аудиторії про актуальні новини.

Потрібно зрозуміти, що процес налагодження комунікативного менеджменту є складним і його потрібно постійно аналізувати та вдосконалювати, тільки таким чином компанія може вивести для себе ідеальну модель комунікацій, які будуть сприяти ефективності її роботи.

У нашому науковому дослідженні ми також надали загальні рекомендації, які можуть покращити процес планування та реалізації комунікативного менеджменту SMM-відділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Barbara B. Moran, Claudia J. Morner. Library and Information Center Management. Santa Barbara, California : Bloomsbury Publishing USA, 2017. 568 p.
2. F. Bergeron, S. Rivard, L. de Serre. Investigating the Support Role of the Information Center. MIS Quarterly. 1990. Vol. 3, no. 14. P. 247–260.
3. How to Create a Promotional Plan to Maximize Business Growth (with Examples & Strategies). Single Grain. URL: <https://www.singlegrain.com/blog/promotional-planning-template/> (date of access: 01.12.2023).
4. Media Relations. ClearVoice. URL: <https://www.clearvoice.com/resources/what-is-media-relations/> (date of access: 01.12.2023).
5. Shulzhenko I., Vodyan V., Divenets A. The role of communicative management in personnel management of a modern organization. Market Infrastructure. 2021. No. 61. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct61-34> (date of access: 01.12.2023).
6. Tarver E. Investor Relations (IR): Definition, Career Path, and Example. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/i/investorrelations.asp> (date of access: 01.12.2023).
7. 10 порад для ділової комунікації. Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-pokrashhyty-dilovi-komunikacziyi-10-porad-dlya-efektyvnogo-spilkuвання> (дата звернення: 01.12.2023).
8. 10 порад для покращення внутрішніх комунікацій. ДТЭК – Офіційний сайт. URL: <https://dtek.com/media-center/news/10-sovetov-dlya-uluchsheniya-vnutrennikh-kommunikatsiy/> (дата звернення: 01.12.2023).

9. 12 правил ефективної комунікації | Статті | Навчальна платформа communicate in ua. Навчальна платформа communicate in ua. URL: <https://communicate.in.ua/article/12-pravyl-efektyvnoi-komunikatsii> (дата звернення: 01.12.2023).
10. 5 порад як покращити свої комунікаційні навички | Discover.in.ua. Discover - пізнавальний журнал. URL: <https://discover.in.ua/tips/5-porad-jak-pokrashhiti-svoyi-komunikacijni-navichki.html> (дата звернення: 01.12.2023).
11. 63% людей зараз онлайн. Великий звіт Digital 2022 про користувачів інтернету – AIN.UA. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/2022/04/30/zvit-digital-2022/> (дата звернення: 08.12.2023).
12. 8 причин чому необхідне SMM-просування для вашого бізнесу | ВІКНА. Новини Калуша та Прикарпаття. Vikna. URL: <https://vikna.if.ua/cikavo/122398/view> (дата звернення: 01.12.2023).
13. AIK Соціалізм. Агентство информационных коммуникаций Socialism | Комплексный подход к маркетингу. URL: <https://socialism.com.ua/ua/servicedescription/56-smm-socal-media-marketing.html> (дата звернення: 01.12.2023).
14. ITV media group | Новини Рівного та області. itv media group | Новини Рівного та області. URL: <https://itvmg.com/telekanal> (дата звернення: 01.12.2023).
15. SMM : переваги та недоліки реклами. Рекламне агентство. URL: <https://effect-m.com/uk/smm-v-sotsialnih-merezhah-perevagi-ta-nedoliki-reklami> (дата звернення: 01.12.2023).
16. SMM для бізнесу - чому його варто використовувати ► Best Marketing. Best Marketing. URL: <https://bestmarketing.com.ua/ua/smm-dlya-biznesu-chomu-yoho-varto-vykorystovuvaty/> (дата звернення: 01.12.2023).
17. SMM: цілі та необхідність. Навіщо потрібен SMM та з чого починати?. Новини Вінниці та Вінницької області - Свіжі новини Вінниччини на сьогодні від Вінниця.інфо. URL: <https://vinnitsa.info/article/smm-tsili-ta>

- neobkhidnist-navishcho-potriben-smm-ta-z-choho-pochynaty (дата звернення: 01.12.2023).
18. Zakaz.ua. Як покращити комунікацію з клієнтами. Поради від комерційного директора Zakaz.ua. CASES. URL: <https://cases.media/article/yak-pokrashiti-komunikaciyu-z-kliiyentami-poradi-vid-komerciinogo-direktora-zakaz-ua> (дата звернення: 01.12.2023).
 19. Акаунт ITV media group в Instagram. Instagram. URL: https://www.instagram.com/itv_mg/?hl=uk (дата звернення: 19.10.2023).
 20. Акаунт ITV media group в Telegram. Telegram. URL: https://web.telegram.org/k/#@itv_mg (дата звернення: 26.10.2023).
 21. Акаунт ITV media group у Facebook. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/itv.media.group> (дата звернення: 12.10.2023).
 22. Акаунт ITV media group у YouTube. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/@ITVmediagroup> (дата звернення: 12.10.2023).
 23. Бохонюк Г., Папенчак Т. SMM-маркетинг: повний гайд з інструментів та платформ. ElitBlog. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/smm-marketing> (дата звернення: 01.12.2023).
 24. Брадов В. Медіапідприємство в індустрії виробництва контенту для медіаринку України. Вісник Львівського університету. Серія Журналістика. 2014. № 39. С. 12–18.
 25. Бурмака Т. М., Великих К. О. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 - Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекет., 2019. 69 с.
 26. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава : Полтав. НАЦ. Техн. Ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2018. 208 с.
 27. Вєсьолов В. Що таке брендинг і навіщо він потрібний. Блог про email та інтернет-маркетинг. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-is-branding> (дата звернення: 01.12.2023).

28. Вчення про управління Анрі Файоля: функції, принципи та правила. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15388/> (дата звернення: 01.12.2023).
29. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.12.2023).
30. Грищук А., Семенишин В. Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту. Вісник львівського університету. 2010. № 43. С. 184–196.
31. Громадська Н. А. Засоби масової інформації як інструмент реалізації завдань публік рилейшнз. Наукові праці. Політологія. 2017. С. 11–16.
32. Дабарська А. О. Шляхи вдосконалення комунікацій в організаціях. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ ім. П. Василенка. С. 20–22.
33. Данькова Н. Що відбувається з медіабізнесом Ріната Ахметова?. detector.media. URL: <https://detector.media/rinok/article/200916/2022-07-12-shcho-vidbuvaietsya-z-mediabiznesom-rinata-akhmetova/> (дата звернення: 01.12.2023).
34. Завдання ЗМІ – інформування, а не пропаганда, – експерти ГО «Телекритика» • MediaLab Online. MediaLab Online. URL: <https://medialab.online/news/zavdannya-zmi-informuvannya-a-ne-propaganda-eksperty-go-telekry-ty-ka/> (дата звернення: 01.12.2023).
35. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. Економічний вісник університету. 2016. № 31. С. 56–63.
36. Історія виникнення бібліотек. URL: <https://dovidka.biz.ua/istoriia-vynuknennia-bibliotek/> (дата звернення: 11.08.2023).
37. Капінус Л. В., Полуда Т. А., Ніколаєнко І. В. Маркетингові smm-технології підприємств харчової промисловості на онлайн-ринку. Вчені

- записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 6. С. 59–64.
38. Касьяненко М. М. SMM: переваги та недоліки. *Science, research, development*. № 28. С. 51–54.
39. Комунікаційна стратегія: Що це та як побудувати | Блог eSputnik. eSputnik. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/navisho-potribna-komunikacijna-strategiya-ta-yak-yiyi-pobuduvati> (дата звернення: 01.12.2023).
40. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях / М. І. Іщенко та ін. *МЕНЕДЖЕР*. 2018. № 3. С. 39–45.
41. Кононова І. В., Кубецька О. М. Методичні рекомендації до програмного матеріалу з дисципліни «комуникативний менеджмент». Дніпро : дніпропетр. Держ. Ун-т внутр. Справ, 2021. 42 с.
42. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Електронне наукове фахове видання "Ефектиана економіка". 2022. № 1.
43. Костенко В. Г., Сологор І. М. Актуалізація комуникативної стратегії інформування в текстах документів інформованої згоди на стомалогогічне втручання. *Закарпатські філологічні студії*. Т. 1, № 7. С. 92–98.
44. Кубко В. П. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій. Одеса : Держ. ун-т «Од. політехніка», 2021. 92 с.
45. Лабурцева О. І. Технології блокчейн у маркетинговій діяльності підприємств торгівлі. Підприємство, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації : Тези доп. IV міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Київ, 27 груд. 2023 р. Київ, 2021. С. 90–93.
46. Лизанець А. Г., Фетер О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 23. С. 127–132.
47. Луцюк І. Регіональні змі в сучасному суспільстві: функції, завдання та проблеми. *Вісник Львівського університету*. № 39. С. 152–157.

48. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 48. С. 40–45.
49. Маркетинг - 8.6. Зв'язки з громадськістю. Google Sites: Sign-in. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-8/8-6-зв'язки-з-громадськістю> (дата звернення: 01.12.2023).
50. Маск анонсував кілька нововведень в Twitter, включаючи власну платіжну систему. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/techno/mask-anonsiroval-neskolko-novshestv-v-twitter-vklyuchaya-sobstvennyuyu-platezhnyuyu-sistemu-12041157.html> (дата звернення: 01.12.2023).
51. Медведєва В. Роль бібліотек як універсальних інформаційних центрів у процесі демократизації. С. 129–134.
52. Медіакомпанії мають стати осередками даних, яким довіряють. ms.detector.media. URL: <https://ms.detector.media/onlain-media/post/10021/2011-03-29-mediakompanii-mayut-staty-oseredkamy-danykh-yakym-doviryaaut/> (дата звернення: 01.12.2023).
53. МЕДІА-КОМПАНІЯ: значення та найбільші компанії світу. Business Yield. URL: <https://businessyield.com/uk/competitive-research/media-company/> (дата звернення: 01.12.2023).
54. Медоїд М. Маркетинг у соціальних мережах: особливості та переваги. Трибун. URL: <https://tribun.com.ua/uk/101535-marketing-u-sotsialnix-merezhax-osoblivosti-ta-perevagi> (дата звернення: 01.12.2023).
55. Моделі комунікації - Блог Маркетерні. МАРКЕТЕРНІЯ. URL: <https://marketernia.agency/communication-models/> (дата звернення: 01.12.2023).
56. Моделі комунікації. Stud. URL: https://stud.com.ua/3951/menedzhment/modeli_komunikatsiyi (дата звернення: 01.12.2023).
57. Моделі масової комунікації. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5118756/page:15/> (дата звернення: 01.12.2023).

58. Мороз Н. О. Роль засобів масової інформації у формуванні громадянського суспільства України. – *Aggregating the world's open access research papers*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48399666.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).
59. Мороз О. С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку інформаційних та медіа-центрів. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/1594/1/Стаття%20Мороз.pdf> (дата звернення: 23.08.2023).
60. Навіщо бізнесу комунікаційна стратегія. Рекомендації від агенції комунікацій «ВАРТО». Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/marketing/naviso-biznesu-komunikacijna-strategia-rekomendacii-vid-agencii-komunikacij-varto> (дата звернення: 01.12.2023).
61. Навіщо мені цей ваш SMM ?! | SMM IF. URL: <https://www.smm.if.ua/navishho-meni-cej-vash-smm/> (дата звернення: 01.12.2023).
62. НФККЕП | Новомосковський фаховий кооперативний коледж економіки та права ім. С.В.Литвиненка. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2020/04/ООПТВД11-GO.pdf> (дата звернення: 01.12.2023).
63. Основи медіаменеджменту : навчальний посібник / О. М. Барзилович та ін. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22199/1/mm_2018_02.pdf (дата звернення: 14.09.2023).
64. Посмітна В. В. Комунікативні стратегії та тактики мас-медійного дискурсу в аспекті потенційної загрози деструктивного мовного впливу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Т. 3, № 39. С. 123–126.
65. Про що варто знати онлайн-медіа? - Центр демократії та верховенства права. Центр демократії та верховенства права -. URL: <https://cedem.org.ua/consultations/pro-shho-varto-znaty-onlajn-media/> (дата звернення: 01.12.2023).

66. Процес комунікацій. URL:
https://pidru4niki.com/16900527/menedzhment/protses_komunikatsiy (дата звернення: 16.11.2023).
67. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 1. С. 38–41.
68. Розважальна функція преси: благо чи шкода?. Електронна бібліотека Інституту журналістики. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/nz/nz1/17.htm> (дата звернення: 01.12.2023).
69. Самойленко О. До питання використання означень «комунікативний» та «комунікаційний» у науковому дискурсі. Вісник Львів. Університету. 2013. № 38. С. 353–358.
70. Свобода Р. Порошенко заявив, що продав акції своїх телеканалів журналістам через закон про олігархів. Радіо Свобода. URL:
<https://www.radiosvoboda.org/a/news-poroshenko-telekanaly/31551703.html> (дата звернення: 01.12.2023).
71. Ситниченко О. Кому належать найрейтинговіші українські канали і як змінилася структура їхньої власності за останній рік. GIT | Громадське інтерактивне телебачення. URL: <https://uagit.tv/2021/8/11/9267-komu-nalezhat-nayreytynhovishi-ukrayinski-kanaly-i-yak-zminylasya-struktura-yihnoyi-vlasnosti-za-ostanniy-rik> (дата звернення: 01.12.2023).
72. Спільнота діджитал агенцій / Digital agency community. Головні висновки звіту Global Digital 2023. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL:
<https://www.linkedin.com/pulse/головні-висновки-звіту-global-digital-2023-75min-club> (дата звернення: 01.12.2023).
73. Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 25 листопада 2022 року). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022.
74. У ТОП-25 найбільших медіакомпаній увійшло 5 українських. Економічна правда. URL:

- <https://www.epravda.com.ua/news/2013/04/12/370745/> (дата звернення: 01.12.2023).
75. Фірташ викупив частку Львовочкіна в "Телеканалі Інтер" | Inshe.tv. inshe.tv. URL: <https://inshe.tv/politics/2023-11-14/808063/> (дата звернення: 01.12.2023).
76. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами | Громадський Простір. Громадський Простір | Усе для третього сектору в одному порталі. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=rozvytok-komunikatsijnoji-stratehiji-poetapna-instruktsiya-rozrobky-komunikatsijnoji-stratehiji-dlya-vashoji-orhanizatsiji-iz-vpravamy-ta-korysnyumu-posylannyamy> (дата звернення: 01.12.2023).
77. ФУНКЦІЇ ПРЕСИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДІАСИСТЕМИ. Український науковий журнал "ОСВІТА РЕГІОНУ". №4. 2016. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/article/1279> (дата звернення: 01.12.2023).
78. Хлебнікова А. А. Комунікативний менеджмент як найважливіший компонент державного управління в умовах глобалізації: теоретико-методологічний аспект. 12 с.
79. Черемних І. Медіаменеджмент : конспект лекцій. Київ : Навч.-наук. ін-т журналістики, 2021. 90 с.
80. Чукін І. В. Комунікація організацій із зовнішніми та внутрішніми групами громадськості в умовах сучасного медіапростору. Журналістика та реклама: вектори взаємодії : тези доп. II міжнар. Науково-практ. Конф., м. Київ, 19 берез. 2019 р. Київ, 2020. С. 219–222.
81. Чуприна А. Роль соціальних мереж у кризовій комунікації в умовах війни - European Business Association. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/rol-sotsialnyh-merezh-u-kryzovij-komunikatsiyi-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 08.11.2023).
82. Шаповалова Г. Комунікативна стратегія сучасних українських журналів для жінок. Науковий вісник Ужгородського університету. 2009. № 20. С. 97–101.

83. Шевченко В. Аудити бренду українських медіа. Соціокомунікаційне середовище. 2022. С. 41–52.
84. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 30–33.
85. Що таке комунікаційна стратегія та навіщо вона потрібна. Apix-Drive. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/shcho-take-komunikatsiina-stratehiia> (дата звернення: 01.12.2023).
86. Що таке соціальний медіа маркетинг (SMM)?. DaliWin. URL: <https://dalistrategies.com/ua/shho-take-soczialnij-media-marketing/> (дата звернення: 01.12.2023).
87. Як розвинути комунікативні навички і налагоджувати зв'язки?. Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/jak-rozvinuty-komunikatyvni-navuchku> (дата звернення: 01.12.2023).
88. Які переваги соціальних мереж або чому варто прямо зараз застосувати SMM - SeoMadePlace. SeoMadePlace. URL: <https://seomadeplace.com/uk/seomadeplace-blog/smm-uk/perevahy-sotsialnykh-merezh-abo-chomu-varto-zastosovuvaty-smm-priamo-zaraz/> (дата звернення: 01.12.2023).
89. Якість інформації (Основні властивості інформації). URL: <http://um.co.ua/8/8-5/8-50330.html> (дата звернення: 07.10.2023).
-