



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Методичні вказівки до вивчення дисципліни

«ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів магістерського рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»

Електронне видання

Київ
2026

Затверджено кафедрою менеджменту
(протокол № 1 від 01 вересня 2026 р.)

Затверджено Навчально-науковим інститутом
менеджменту та підприємництва
(протокол № 6 від 04 вересня 2026 р.)

Рецензенти:

Зеліско І.М., д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Баценко Л.М., доктор філософії (PhD), доцент, старший викладач з бізнесу
Королівський аграрний університет (Royal Agricultural University), Велика
Британія

Мостова А.Д.

Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Інформаційно-комунікаційний менеджмент» для студентів спеціальності D3 «Менеджмент» [Електронний ресурс] / А.Д. Мостова. Київ: Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2026. 108 с.

Методичні вказівки до вивчення дисципліни розроблено на основі робочої програми навчальної дисципліни «Інформаційно-комунікаційний менеджмент» згідно з освітньою програмою спеціальності «Менеджмент» магістерського рівня вищої освіти.

Методичні рекомендації призначені для здобувачів вищої освіти всіх форм навчання і включають перелік тем навчальної дисципліни, планів лекційних занять, завдань для практичної роботи здобувачів. Методичні рекомендації містять перелік літературних джерел.

© Мостова А.Д. 2026

© Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій,
оформлення 2026

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ	9
Тема 1. Вступ до інформаційно-комунікаційного менеджменту	9
Тема 2. Інформаційні ресурси організації.....	15
Тема 3. Зовнішні комунікації підприємства: середовище, конкуренти, канали та тренди	21
Тема 4. Цільові аудиторії та ключові повідомлення у комунікаційній стратегії підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ....	37
Тема 5. Внутрішні комунікації та цифрові технології	37
Тема 6. Цілі комунікаційної стратегії та KPI.....	44
Тема 7. Tone of Voice та комунікаційна політика організації.....	51
Тема 8. Інформаційна безпека та ризики цифрових комунікацій.....	57
Рекомендовані джерела.....	63
Додатки	65

Вступ

Сучасне управління організаціями відбувається в умовах стрімкого зростання обсягів інформації, цифровізації бізнес-процесів, поширення платформних технологій та постійного розширення каналів взаємодії із внутрішніми і зовнішніми аудиторіями. Якість управлінських рішень дедалі більше залежить не лише від наявності інформації, а й від здатності організації своєчасно її отримувати, перевіряти, систематизувати, передавати та використовувати. Водночас цифрові канали комунікації прискорюють обмін інформацією, але створюють нові проблеми, пов'язані з інформаційним перевантаженням, фрагментацією комунікацій, репутаційними ризиками, захистом даних та необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації.

Інформаційно-комунікаційний менеджмент є важливою складовою сучасної системи управління, оскільки забезпечує організацію інформаційних потоків, взаємодію між структурними підрозділами, працівниками, керівниками, клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Він поєднує управління інформаційними ресурсами з плануванням і реалізацією внутрішніх та зовнішніх комунікацій, використанням цифрових технологій, формуванням комунікаційної політики та оцінюванням результативності комунікацій. Для менеджера це означає необхідність не лише володіти інформацією, а й розуміти, які дані потрібні для прийняття конкретного рішення, якими каналами вони мають передаватися, для якої аудиторії призначене повідомлення та яким чином оцінити результат комунікаційної взаємодії.

Особливого значення інформаційно-комунікаційний менеджмент набуває в умовах цифрової трансформації. Корпоративні інформаційні системи, CRM та ERP, хмарні технології, соціальні мережі, месенджери, цифрові платформи та аналітичні інструменти істотно змінили способи створення, поширення та використання інформації. Комунікація стала безперервною, багатоканальною та значною мірою вимірюваною, а межі між

внутрішнім і зовнішнім інформаційним середовищем організації стали менш чіткими. За таких умов ефективність менеджменту визначається здатністю вибудувати цілісну систему інформаційних потоків і комунікацій, узгодити її зі стратегічними та операційними цілями організації та забезпечити належний рівень інформаційної безпеки. Саме тому дисципліна інтегрує управлінський, комунікаційний і цифровий компоненти підготовки сучасного менеджера.

Метою вивчення дисципліни «Інформаційно-комунікаційний менеджмент» є розвиток у здобувачів вищої освіти загальних і професійних компетентностей щодо розуміння ролі інформації та комунікацій у сучасному менеджменті, формування здатності аналізувати та управляти інформаційними потоками організації, використовувати сучасні цифрові комунікаційні інструменти, розробляти комунікаційні стратегії, забезпечувати ефективну внутрішню та зовнішню комунікацію, приймати управлінські рішення на основі інформаційних даних та забезпечувати інформаційну безпеку в умовах цифровізації.

Основними завданнями дисципліни є:

- формування системного розуміння сутності інформації, комунікації та інформаційно-комунікаційного менеджменту;
- засвоєння основних моделей комунікаційного процесу та принципів організації інформаційної взаємодії;
- формування навичок ідентифікації, систематизації та управління інформаційними ресурсами організації;
- розвиток уміння аналізувати зовнішнє комунікаційне середовище, канали комунікації, діяльність конкурентів і фактори, що впливають на комунікаційну діяльність підприємства;
- набуття навичок сегментації цільових аудиторій, визначення їхніх потреб та формування ключових повідомлень;
- розвиток здатності аналізувати внутрішні інформаційні потоки, канали взаємодії та бар'єри комунікації в організації;

- формування навичок використання цифрових платформ та інформаційних систем для організації внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- опанування підходів до постановки стратегічних і тактичних комунікаційних цілей та визначення показників їх досягнення з використанням SMART, OKR і KPI;
- формування вмінь розробляти Tone of Voice та основні елементи комунікаційної політики організації;
- розвиток здатності ідентифікувати інформаційні та комунікаційні ризики, планувати заходи інформаційної безпеки та формувати рішення у сфері кризових комунікацій.

Вивчення дисципліни спрямоване на формування комплексу загальних і спеціальних компетентностей, передбачених освітньо-професійною програмою. Особливе значення мають здатність обирати й використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту; формувати цілі, стратегії та політики розвитку організації; ефективно використовувати її ресурси; створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління; демонструвати лідерські якості; аналізувати проблеми організації та приймати обґрунтовані управлінські рішення; управляти організацією та забезпечувати її розвиток.

У результаті вивчення дисципліни здобувачі повинні вміти ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати напрями їх вирішення, планувати діяльність організації у стратегічному та тактичному розрізах, приймати та реалізовувати управлінські рішення в умовах невизначеності та змін, здійснювати керівництво організацією або її підрозділами, а також планувати й забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Важливою особливістю дисципліни є її практична спрямованість. Теоретичні положення опрацьовуються у взаємозв'язку з аналізом реальних комунікаційних ситуацій, дослідженням інформаційних потоків і цифрових каналів, виконанням практичних завдань та послідовною розробкою власних

комунікаційних рішень. У межах курсу здобувачі працюють з інструментами аналізу інформаційного та комунікаційного середовища, PEST/PESTLE, конкурентний аналіз і карти позиціонування, Persona Map та Empathy Map, Message Map і Message House, картами внутрішніх інформаційних потоків, SMART та OKR, системами KPI, Impact/Effort Matrix, Tone of Voice, а також інструментами аналізу інформаційних ризиків і кризового реагування. Практичні завдання побудовані таким чином, щоб результати окремих видів роботи могли бути використані під час формування комплексної комунікаційної стратегії організації. Зокрема, силабус передбачає діагностику внутрішніх комунікацій, побудову мапи інформаційних потоків, аудит SMART-цілей, визначення KPI та аналіз Tone of Voice.

Дані методичні вказівки розроблено відповідно до змісту навчальної дисципліни «Інформаційно-комунікаційний менеджмент» та призначено для здобувачів магістерського рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент». Дисципліна має обсяг 4 кредити ECTS (120 годин) та належить до обов'язкових освітніх компонентів освітньо-професійної програми «Менеджмент». Матеріали методичних вказівок спрямовані на системне засвоєння теоретичних положень дисципліни, підготовку до практичних і семінарських занять, виконання самостійної роботи та розробку індивідуального проекту.

Методичні вказівки охоплюють **вісім взаємопов'язаних тем**, які послідовно розкривають логіку інформаційно-комунікаційного менеджменту: від базових понять інформації та комунікації й управління інформаційними ресурсами до аналізу зовнішніх і внутрішніх комунікацій, роботи з цільовими аудиторіями, формування комунікаційних цілей і KPI, розроблення Tone of Voice та забезпечення інформаційної безпеки.

Кожна тема методичних вказівок включає перелік питань, що розкривають її зміст, методичні пояснення щодо застосування відповідних моделей та інструментів, завдання для практичної роботи, таблиці, матриці й шаблони для виконання аналітичних завдань, а також питання для групової

дискусії. Така структура забезпечує послідовний перехід від засвоєння теоретичних положень до аналізу конкретних інформаційно-комунікаційних проблем та розробки обґрунтованих управлінських рішень.

Особливе місце у вивченні дисципліни займає **індивідуальний проєкт**, який виконується здобувачем поступово протягом курсу. На початку роботи обирається реальна або умовна компанія, яка надалі використовується як єдиний об'єкт інформаційно-комунікаційного аналізу. Практичні завдання за окремими темами формують взаємопов'язані складові проєкту: досліджуються інформаційні ресурси та інформаційні потоки компанії, аналізуються зовнішнє комунікаційне середовище, конкуренти та канали комунікації, визначаються цільові аудиторії й формуються ключові повідомлення. Наступні етапи передбачають діагностику внутрішніх комунікацій, визначення комунікаційних цілей та KPI, розроблення Tone of Voice і комунікаційної політики, а також оцінювання інформаційних ризиків і формування заходів реагування.

Таким чином, індивідуальний проєкт забезпечує інтеграцію результатів теоретичного навчання і практичної роботи в межах єдиного об'єкта дослідження. Послідовне виконання його складових дозволяє здобувачам пройти повний цикл інформаційно-комунікаційного аналізу — від дослідження інформаційних ресурсів і комунікаційного середовища до формування системи цілей, повідомлень, каналів, показників ефективності та механізмів управління інформаційними ризиками. Такий формат спрямований на розвиток аналітичного мислення, навичок роботи з інформацією, обґрунтування комунікаційних рішень та здатності формувати цілісну систему комунікацій організації в цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА КОМУНІКАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

Тема 1. Вступ до інформаційно-комунікаційного менеджменту

Питання, що розкривають зміст теми

1. Інформація та її роль у сучасному менеджменті.
2. Поняття та сутність комунікації.
3. Основні елементи комунікаційного процесу.
4. Види та форми комунікацій в організації.
5. Теорії та моделі комунікації.
6. Модель Шеннона–Вівера.
7. Модель Лассуела та інтерактивні моделі комунікації.
8. Сутність інформаційно-комунікаційного менеджменту.
9. Основні завдання та функції інформаційно-комунікаційного менеджменту.
10. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у сучасному менеджменті.

Завдання для практичної роботи

Мета практичної роботи – закріпити розуміння основних елементів комунікаційного процесу, сформувати навички аналізу комунікаційних ситуацій, виявлення причин неефективної комунікації та обґрунтування способів їх усунення. Практична робота також передбачає вибір компанії для виконання наскрізного індивідуального проєкту та формування її вихідної характеристики.

Завдання 1. Аналіз комунікаційних ситуацій

Проаналізуйте три запропоновані комунікаційні ситуації та визначте причини, які призвели до неефективної комунікації.

Комунікаційний процес доцільно аналізувати як взаємозв'язок основних елементів:

Відправник → Повідомлення → Канал → Отримувач → Зворотний зв'язок

На результат комунікації можуть впливати комунікаційні бар'єри та шуми: невідповідність змісту повідомлення потребам отримувача, складність формулювань, неправильний вибір каналу, відсутність або затримка зворотного зв'язку, технічні, організаційні, мовні, культурні та психологічні фактори.

Під час аналізу недостатньо лише констатувати, що комунікація була неефективною. Необхідно встановити, **на якому етапі комунікаційного процесу виникла проблема, що стало її причиною та як вона вплинула на кінцевий результат.**

Для кожного кейсу необхідно:

1. визначити відправника та отримувача інформації;
2. встановити мету комунікації;
3. охарактеризувати зміст повідомлення та канал його передачі;
4. визначити елемент комунікаційного процесу, в якому виникла проблема;
5. ідентифікувати основний комунікаційний бар'єр;
6. оцінити наслідки неефективної комунікації;
7. запропонувати конкретні способи усунення виявленої проблеми.

Кейс 1. «Невдалий лист менеджера»

Менеджер з продажу міжнародної ІТ-компанії написав потенційному клієнту лист англійською мовою, у якому детально описав переваги нового програмного забезпечення. Повідомлення містило складну технічну термінологію та довгі речення. Клієнт був представником середнього бізнесу, мав лише базове розуміння англійської мови та не був технічним фахівцем. Він не зрозумів, яку практичну цінність продукт може створити для його компанії, а повідомлення не містило чітко визначеного наступного кроку. У результаті клієнт не продовжив комунікацію.

Визначте, який елемент комунікаційного процесу став основним джерелом проблеми. Встановіть тип комунікаційного бар'єра та запропонуйте не менше трьох способів підвищення ефективності повідомлення.

Кейс 2. «Плутанина з часом зустрічі»

Команда планує спільну онлайн-зустріч. Початкове повідомлення про час зустрічі надсилається через Telegram, однак частина учасників отримує інформацію через Viber та Facebook Messenger. У процесі повторної передачі час зустрічі змінюється, а посилання для підключення надходить лише за декілька хвилин до її початку. У результаті учасники приєднуються в різний час і продуктивна зустріч не відбувається.

Визначте, які елементи комунікаційного процесу були організовані неправильно. Встановіть типи бар'єрів та запропонуйте правила організації інформаційного обміну, які дозволили б уникнути аналогічної ситуації.

Кейс 3. «Невдала реклама»

Компанія-виробник продуктів харчування запускає у соціальних мережах рекламну кампанію нової лінійки здорових перекусів. Маркетологи орієнтують кампанію на молодь віком 18–25 років та використовують відповідні повідомлення і формати контенту. Кампанія отримує значну кількість переглядів і реакцій, але практично не забезпечує продажів. Фактичними споживачами продукту є сім'ї з дітьми та люди віком 30–45 років, для яких важливішими є натуральність продукту, його користь та підтвердження якості.

Проаналізуйте ситуацію за моделлю Лассуела:

Хто? → Що повідомляє? → Кому? → Яким каналом? → З яким ефектом?

Визначте, який елемент моделі не був належним чином врахований компанією та як це вплинуло на результат рекламної кампанії.

Результати аналізу трьох кейсів оформіть у таблиці.

Кейс	Відправник	Отримувач	Повідомлення	Канал	Комунікаційна проблема	Тип бар'єра	Запропоноване рішення
Кейс 1							
Кейс 2							
Кейс 3							

с 3							
-----	--	--	--	--	--	--	--

Після заповнення таблиці сформулюйте загальний висновок: **які елементи комунікаційного процесу мають найбільший вплив на результат комунікації та чому.**

Завдання 2. Побудова моделі ефективної комунікації

Оберіть один із трьох проаналізованих кейсів та побудуйте для нього удосконалену модель комунікаційного процесу.

Модель повинна показувати не лише передачу інформації від відправника до отримувача, а й логіку формування повідомлення, вибору каналу, отримання зворотного зв'язку та оцінювання результату.

Під час виконання завдання необхідно:

1. сформулювати конкретну мету комунікації;
2. визначити відправника та отримувача;
3. визначити інформаційні потреби отримувача;
4. сформулювати зміст повідомлення відповідно до мети комунікації та характеристик отримувача;
5. обрати канал або поєднання каналів передачі повідомлення;
6. визначити форму зворотного зв'язку;
7. ідентифікувати можливі комунікаційні бар'єри;
8. запропонувати способи їх попередження або мінімізації;
9. визначити очікуваний результат комунікації.

Результат представити у вигляді схеми:

Відправник → Повідомлення → Канал → Отримувач → Зворотний зв'язок → Результат

У схемі окремо позначити можливі **комунікаційні шуми та бар'єри.**

Після побудови моделі коротко поясніть, які зміни порівняно з початковою ситуацією є принциповими та яким чином вони повинні вплинути на результат комунікації.

Завдання 3. Вибір компанії та формування вихідного комунікаційного контексту

Оберіть реальну або умовну компанію, на прикладі якої протягом курсу буде виконуватися індивідуальний проєкт **«Комунікаційна стратегія підприємства»**.

Обрана компанія повинна мати достатньо інформації для подальшого аналізу її інформаційних ресурсів, зовнішніх і внутрішніх комунікацій, цільових аудиторій, каналів, конкурентного середовища та інформаційно-комунікаційних ризиків.

На першому етапі необхідно сформулювати загальне уявлення про компанію та її комунікаційний контекст. Детальний аналіз окремих аудиторій, каналів, інформаційних потоків та ефективності комунікацій на цьому етапі **не проводиться**, оскільки відповідні складові будуть послідовно опрацьовуватися в наступних темах.

Сформулюйте **паспорт компанії**, у якому зазначте:

1. назву компанії;
2. галузь діяльності;
3. основний ринок та географію діяльності;
4. основні продукти або послуги;
5. місію та бачення компанії;
6. основні групи внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;
7. основні канали внутрішньої та зовнішньої комунікації;
8. роль комунікацій у діяльності компанії;
9. причини вибору компанії для подальшого дослідження;
10. попередньо визначені інформаційно-комунікаційні проблеми або виклики.

Паспорт компанії оформіть за **формою, наведеною в Додатку А**.

На основі зібраної інформації побудуйте початкову схему:

Компанія → Основні групи стейкхолдерів / попередньо визначені аудиторії → Канали комунікації

Схема має відображати загальну структуру комунікацій компанії та слугуватиме вихідною основою для її подальшого аналізу в межах індивідуального проєкту.

За результатами практичної роботи студент повинен представити:

1. таблицю аналізу трьох комунікаційних кейсів;
2. удосконалену модель комунікаційного процесу для одного обраного кейсу;
3. коротке обґрунтування запропонованих змін у комунікаційному процесі;
4. паспорт компанії, обраної для виконання індивідуального проєкту;
5. початкову схему «Компанія → Основні групи стейкхолдерів / попередньо визначені аудиторії → Канали комунікації»;
6. короткі висновки щодо ролі ефективної комунікації в управлінні організацією.

Питання для групової дискусії

1. Чи можна вважати комунікацію ефективною, якщо інформація була передана, але не привела до очікуваної дії?
2. Що частіше стає причиною комунікаційних проблем: зміст повідомлення, вибір каналу чи недостатнє розуміння отримувача?
3. Чи завжди збільшення кількості каналів покращує комунікацію в організації?
4. Яку роль відіграє зворотний зв'язок у забезпеченні ефективної комунікації?
5. Які комунікаційні бар'єри найскладніше усунути управлінськими рішеннями?
6. Як цифрові технології змінюють роль менеджера в управлінні інформацією та комунікаціями?
7. Чому однакове повідомлення може мати різний ефект для різних аудиторій?

8. Які наслідки для діяльності компанії може мати систематично неефективна комунікація?

Тема 2. Інформаційні ресурси організації

Питання, що розкривають зміст теми

1. Поняття та значення інформаційних ресурсів організації.
2. Види інформаційних ресурсів.
3. Внутрішні та зовнішні джерела інформації.
4. Якість інформації та вимоги до інформаційних ресурсів.
5. Життєвий цикл інформації в організації.
6. Збір, зберігання та обробка інформації.
7. Поширення та використання інформації.
8. Систематизація та управління інформаційними ресурсами.
9. Захист інформації та етичні аспекти роботи з даними.
10. Інформаційні ресурси як основа управлінських рішень і комунікаційної діяльності.

Завдання для практичної роботи

Мета практичної роботи – сформувати навички аналізу інформаційних ресурсів організації, визначення порушень на різних етапах життєвого циклу інформації та розроблення управлінських і комунікаційних рішень у ситуаціях, пов'язаних із втратою, недоступністю або порушенням безпеки інформаційних ресурсів.

Практична робота виконується у форматі «**Антикризовий штаб**». Студенти працюють у малих групах або індивідуально та аналізують одну із запропонованих кризових ситуацій. Основою аналізу є життєвий цикл інформації:

Збір → Зберігання → Обробка → Поширення → Використання.

Під час виконання роботи необхідно розглядати інформаційний інцидент не лише як технічну проблему. Порушення доступності, цілісності або належного використання інформації впливає на операційні процеси,

управлінські рішення, взаємодію з клієнтами та партнерами, а отже потребує одночасно організаційного та комунікаційного реагування.

Завдання 1. Аналіз кризової ситуації та інформаційних ресурсів

Оберіть або отримайте від викладача один із запропонованих сценаріїв кризової ситуації.

Сценарій 1. Збій хмарного сервісу.

Під час пікового навантаження відбувається збій основного хмарного сховища компанії. Клієнти не можуть отримати доступ до сервісу, у соціальних мережах з'являються скарги.

Сценарій 2. Витік даних користувачів.

Компанія виявляє несанкціонований доступ до частини облікових записів користувачів. Виникає ризик подальшого неправомірного використання отриманих даних та поширення фішингових повідомлень.

Сценарій 3. Збій цифрового сервісу.

Через втрату зв'язку з хмарним сервером частина цифрових функцій продукту тимчасово стає недоступною. Інформація про інцидент швидко поширюється в мережі, користувачі публікують повідомлення та відео, а медіа звертаються до компанії за коментарями.

Для обраного сценарію необхідно:

1. коротко описати сутність кризової ситуації;
2. визначити інформаційні ресурси, яких безпосередньо стосується інцидент;
3. встановити джерела та користувачів відповідної інформації;
4. визначити етапи життєвого циклу інформації, роботу яких було порушено;
5. оцінити можливі наслідки для діяльності компанії;
6. визначити можливі наслідки для клієнтів, працівників та інших зацікавлених сторін;
7. встановити, які інформаційні ресурси потребують першочергового відновлення або захисту.

Під час аналізу необхідно чітко розмежовувати **інформаційний ресурс і технічний засіб його зберігання або обробки**. Наприклад, недоступність хмарного сервісу є технічним інцидентом, однак предметом управлінського аналізу мають бути дані, документи, бази клієнтів, операційна інформація або інші ресурси, доступ до яких було втрачено.

За результатами аналізу сформулюйте короткий висновок про те, **який інформаційний ресурс є критичним для забезпечення безперервності діяльності компанії в обраній ситуації та чому**.

Завдання 2. Аналіз порушень життєвого циклу інформації

Визначте, як кризова ситуація вплинула на окремі етапи життєвого циклу інформації:

Збір → Зберігання → Обробка → Поширення → Використання.

Для кожного етапу необхідно встановити:

- чи був він порушений;
- у чому саме полягає порушення;
- які бізнес-процеси залежать від відповідного етапу;
- які наслідки може мати затримка або неможливість його відновлення.

Не слід автоматично вважати порушеними всі етапи життєвого циклу. Необхідно визначити **реальний зв'язок між характером інциденту та конкретним етапом роботи з інформацією**.

Наприклад, збій сховища безпосередньо впливає на зберігання та доступ до інформації, але його наслідки можуть поширитися на обробку та використання даних. Витік інформації, навпаки, може не припинити її використання, але створює проблему неконтрольованого поширення та порушення режиму доступу.

За результатами аналізу визначте **критичні точки життєвого циклу, відновлення яких має бути пріоритетним**.

Завдання 3. Розроблення плану антикризових дій

На основі проведеного аналізу розробіть поетапний план реагування на кризову ситуацію.

Для кожного етапу життєвого циклу інформації, який був порушений, необхідно визначити:

проблему → необхідну дію → відповідального → термін реагування → очікуваний результат.

План повинен містити конкретні дії, спрямовані на відновлення нормальної роботи з інформаційними ресурсами. До таких дій залежно від характеру ситуації можуть належати відновлення даних із резервних копій, обмеження або перегляд прав доступу, перевірка цілісності інформації, використання альтернативних каналів або систем, додатковий контроль операцій та перевірка джерел інформації.

Окремо визначте **технічні та організаційні заходи захисту інформаційних ресурсів**, які могли б:

- зменшити ймовірність виникнення аналогічного інциденту;
- обмежити його наслідки;
- прискорити відновлення інформаційних процесів.

На цьому етапі не потрібно проводити повний аналіз інформаційної безпеки організації. Детальний аналіз цифрових загроз та інформаційно-комунікаційних ризиків здійснюватиметься у Темі 8.

Завдання 4. Розроблення комунікаційних дій під час інформаційного інциденту

Визначте, які внутрішні та зовнішні аудиторії необхідно поінформувати про ситуацію.

Підготуйте три короткі повідомлення:

1. Внутрішнє повідомлення працівникам. Повідомлення має пояснювати, що сталося, які дії вже здійснюються, яких правил необхідно дотримуватися працівникам та де отримувати актуальну інформацію.

2. Зовнішнє повідомлення клієнтам або партнерам. Необхідно стисло пояснити характер ситуації, її можливий вплив на користувачів, заходи, які здійснює компанія, та спосіб отримання подальших оновлень.

3. Коротке повідомлення для цифрових каналів компанії. Визначте канал поширення повідомлення та сформулюйте текст з урахуванням швидкості поширення інформації та можливих репутаційних наслідків.

Саме ці три типи повідомлень передбачені практичним шаблоном: внутрішнє повідомлення, зовнішнє звернення та публікація для соціальних мереж.

Для кожного повідомлення визначте:

аудиторію → мету → ключову інформацію → канал → час поширення.

Комунікаційні повідомлення повинні ґрунтуватися лише на підтвердженій інформації. Необхідно уникати неперевірених тверджень, суперечливих повідомлень у різних каналах та передчасних висновків щодо причин або наслідків інциденту.

Завдання 5. Моніторинг та коригування антикризового плану

Визначте, яким чином компанія контролюватиме реалізацію розробленого плану та зміни ситуації.

Необхідно встановити:

1. яку інформацію необхідно відстежувати в режимі реагування;
2. хто відповідає за її оновлення;
3. як часто має оновлюватися інформація для керівництва;
4. як і коли необхідно інформувати працівників;
5. як оновлюватиметься інформація для клієнтів, партнерів і медіа;
6. за якими ознаками можна визначити, що ситуація стабілізована.

За потреби визначте 2–3 прості показники контролю, наприклад: час реагування, час відновлення доступу до інформаційного ресурсу, частка відновлених операцій або швидкість оновлення інформації для користувачів.

На цьому етапі показники використовуються лише як інструмент контролю кризової ситуації. Розгорнута система комунікаційних KPI буде розроблятися у Темі 6.

Результати виконання завдань 1–5 оформіть за формою, наведеною в Додатку Б.

За результатами практичної роботи студент повинен представити:

1. характеристику обраної кризової ситуації та перелік інформаційних ресурсів, яких вона стосується;
2. визначення порушених етапів життєвого циклу інформації та їхніх наслідків;
3. поетапний план антикризових дій із визначенням відповідальних осіб і термінів реагування;
4. перелік технічних та організаційних заходів захисту інформаційних ресурсів;
5. внутрішнє та зовнішнє комунікаційні повідомлення і повідомлення для цифрового каналу;
6. порядок моніторингу та коригування антикризових дій;
7. висновки щодо критичних інформаційних ресурсів та заходів, необхідних для забезпечення безперервності роботи з ними.

Питання для групової дискусії

1. Які інформаційні ресурси організації можна вважати критичними та за якими критеріями їх доцільно визначати?
2. Чи однаково важливими є всі етапи життєвого циклу інформації?
3. Які наслідки для управлінських рішень може мати використання неповної, застарілої або недостовірної інформації?
4. Що є небезпечнішим для організації: втрата інформації, тимчасова недоступність інформації чи її неконтрольоване поширення?
5. Як визначити, які інформаційні ресурси необхідно відновлювати першочергово?

6. Яким чином використання хмарних технологій змінює підходи до управління інформаційними ресурсами?

7. Чому під час інформаційного інциденту технічного відновлення системи може бути недостатньо?

8. Яку роль відіграє своєчасна комунікація у зменшенні наслідків інформаційної кризи?

Тема 3. Зовнішні комунікації підприємства: середовище, конкуренти, канали та тренди

Питання, що розкривають зміст теми

1. Сутність та значення зовнішніх комунікацій підприємства.
2. Комунікаційне середовище організації.
3. Основні зовнішні стейкхолдери підприємства.
4. Канали зовнішніх комунікацій.
5. Традиційні та цифрові канали взаємодії із зовнішніми аудиторіями.
6. Аналіз зовнішнього комунікаційного середовища.
7. Аналіз комунікаційної діяльності конкурентів.
8. PEST/PESTLE-аналіз зовнішнього середовища.
9. Сучасні тренди зовнішніх і цифрових комунікацій.
10. Використання результатів зовнішнього аналізу у формуванні комунікаційних рішень.

Завдання для практичної роботи

Мета практичної роботи – сформувати навички аналізу зовнішнього комунікаційного середовища та конкурентів, визначення факторів, що впливають на комунікаційну діяльність підприємства, оцінювання його позиції відносно конкурентів та обґрунтування напрямів комунікаційного позиціонування.

Практична робота передбачає послідовний перехід від аналізу зовнішнього середовища та конкурентних комунікацій до визначення позиції

компанії. У лекційному матеріалі ця логіка представлена через аналіз комунікаційного середовища, каналів, конкурентів та PEST/PESTLE-аналіз.

Для виконання практичної роботи оберіть компанію та **3–5 її основних конкурентів**. Аналіз має ґрунтуватися на доступних фактичних даних: офіційних сайтах компаній, сторінках у соціальних мережах, рекламних матеріалах, публікаціях у медіа, пресрелізах, відеоматеріалах, публічних кампаніях та інших релевантних джерелах. У вихідних матеріалах практики також передбачено, що оцінювання конкурентів має підтверджуватися конкретними публічними матеріалами, а не суб'єктивними припущеннями.

Завдання 1. Аналіз зовнішнього комунікаційного середовища

Охарактеризуйте середовище, в якому компанія здійснює зовнішні комунікації.

Визначте:

1. основні групи зовнішніх стейкхолдерів;
2. основні канали, через які компанія взаємодіє із зовнішніми аудиторіями;
3. роль традиційних і цифрових каналів у комунікаціях компанії;
4. основні тенденції, які впливають на комунікаційну діяльність у відповідній галузі;
5. основні зміни у поведінці та способах взаємодії зовнішніх аудиторій;
6. фактори, що створюють нові можливості або обмеження для комунікацій компанії.

Під час аналізу каналів необхідно оцінювати не лише їх наявність. Важливо встановити, **яку функцію виконує кожен канал, для яких аудиторій він використовується та наскільки відповідає характеру діяльності компанії**.

Зовнішні комунікації можуть здійснюватися через корпоративний сайт, соціальні мережі, медіа та PR, рекламу, партнерські комунікації, заходи, професійні платформи, email-комунікації та інші канали. Лекційні матеріали

передбачають аналіз як традиційних, так і цифрових каналів та нових форматів взаємодії.

За результатами сформулюйте короткий висновок: **які зміни зовнішнього середовища найбільше впливають на комунікаційну діяльність обраної компанії.**

Завдання 2. PEST/PESTLE-аналіз комунікаційного середовища

Проведіть PEST або розширений PESTLE-аналіз зовнішнього середовища компанії.

Проаналізуйте фактори:

P – Political – політичні;

E – Economic – економічні;

S – Social – соціальні;

T – Technological – технологічні;

L – Legal – правові;

E – Environmental – екологічні.

Для кожного фактора необхідно:

1. визначити конкретну тенденцію, подію або зміну;
2. пояснити її значення для зовнішніх комунікацій компанії;
3. визначити характер впливу – позитивний, негативний або змішаний;
4. оцінити значущість впливу;
5. визначити, чи створює фактор комунікаційну можливість або загрозу.

Не слід включати до PEST/PESTLE загальні фактори, якщо неможливо пояснити їхній зв'язок із комунікаціями компанії. Наприклад, технологічна зміна є релевантною тоді, коли вона змінює доступні канали, формати контенту, поведінку аудиторії або способи взаємодії з нею.

У лекції PEST/PESTLE використовується саме як основа для визначення зовнішніх можливостей і загроз та їх подальшої інтеграції в комунікаційні рішення.

Результати оформіть за формою, наведеною в **Додатку В**.

Завдання 3. Аналіз комунікаційної діяльності конкурентів

Оберіть **3–5 основних конкурентів** компанії та проведіть порівняльний аналіз їхніх зовнішніх комунікацій.

Для кожного конкурента проаналізуйте:

1. основні канали зовнішньої комунікації;
2. активність у цифрових каналах;
3. основні теми та характер повідомлень;
4. формати контенту;
5. особливості взаємодії з аудиторією;
6. помітні комунікаційні прийоми;
7. сильні та слабкі сторони зовнішніх комунікацій;
8. відмінності порівняно з досліджуваною компанією.

У лекційному матеріалі конкурентний аналіз передбачає вибір 3–5 конкурентів, аналіз їхніх каналів і способів комунікації та порівняння повідомлень і унікальних прийомів.

Оцінювання повинно спиратися на **конкретні докази**. Для кожного суттєвого висновку наведіть приклад: публікацію, рекламну кампанію, сторінку сайту, відео, публічну заяву, матеріал у медіа або інший доступний комунікаційний артефакт.

За результатами аналізу визначте:

- які комунікаційні підходи є типовими для галузі;
- які компанії найбільш помітно відрізняються від конкурентів;
- які канали та формати використовуються найактивніше;
- які комунікаційні можливості залишаються недостатньо використаними.

Результати оформіть за формою, наведеною в Додатку В.

Завдання 4. Визначення атрибутів комунікаційного позиціонування

На основі результатів аналізу зовнішнього середовища та конкурентів визначте **8–12 атрибутів**, за якими можна порівняти комунікаційне позиціонування компаній.

Атрибути повинні відображати характеристики, які реально проявляються у зовнішніх комунікаціях і можуть бути підтверджені спостереженнями.

До таких характеристик можуть належати:

інноваційність, креативність комунікацій, експертність, прозорість, швидкість реакції, емоційність, персоналізація, омніканальність, активність у роботі з інфлюенсерами, соціальна відповідальність.

Саме такі групи атрибутів передбачені вихідним шаблоном практичної роботи.

Не використовуйте занадто загальні характеристики на кшталт «хороша якість» або «сильний бренд», якщо вони не можуть бути безпосередньо оцінені через комунікаційну діяльність.

Для кожного атрибута:

1. визначте його тип;
2. коротко поясніть його значення для галузі;
3. наведіть доказ або приклад прояву в комунікаціях.

Результати оформіть у таблиці **В.3 Додатка В.**

Завдання 5. Порівняльне оцінювання компанії та конкурентів

Оцініть досліджувану компанію та обраних конкурентів за визначеними атрибутами за шкалою:

- 1 – характеристика практично не проявляється;**
- 2 – проявляється слабо;**
- 3 – середній рівень;**
- 4 – проявляється виразно;**
- 5 – є сильною характеристикою комунікацій компанії.**

Кожна оцінка повинна мати коротке обґрунтування. У практичних матеріалах прямо передбачено принцип «бал + доказ», щоб уникнути довільного оцінювання компаній.

Після заповнення матриці:

1. визначте найсильніші комунікаційні характеристики досліджуваної компанії;
2. визначте характеристики, за якими вона поступається конкурентам;
3. встановіть атрибути з найбільшою різницею між компаніями;
4. визначте потенційні напрями диференціації.

Завдання 6. Побудова карти комунікаційного позиціонування

На основі проведеного оцінювання оберіть **два атрибути**, які найбільш чітко розрізняють досліджувані компанії.

Атрибути мають:

- бути важливими для зовнішніх аудиторій;
- мати достатню відмінність між компаніями;
- характеризувати різні аспекти комунікацій;
- не дублювати один одного.

Побудуйте **двовимірну карту позиціонування**, де:

вісь X – перший обраний атрибут;

вісь Y – другий обраний атрибут.

На карті розмістіть досліджувану компанію та 3–5 конкурентів відповідно до отриманих оцінок. Вихідна практична робота також передбачає саме 2D-карту з вибором двох атрибутів, які найкраще розрізняють гравців.

Після побудови карти визначте:

1. яку позицію займає компанія відносно конкурентів;
2. які конкуренти розташовані найближче;
3. які характеристики забезпечують компанії відмінність;
4. чи існує незайнята або недостатньо зайнята комунікаційна позиція;
5. чи відповідає поточна позиція компанії тенденціям зовнішнього середовища.

Завдання 7. Формування позиціонувальної заяви

На основі результатів попередніх етапів сформулюйте позиціонувальну заяву компанії.

Використайте структуру:

Для [цільової аудиторії] [компанія/бренд] – це [категорія/рамка порівняння], що [ключова відмінність/перевага], тому що [підтвердження/доказ].

Така формула передбачена у вихідному шаблоні практичної роботи.

Позиціонувальна заява повинна:

- чітко визначати, для кого працює компанія;
- показувати її відмінність від конкурентів;
- відповідати фактичним результатам проведеного аналізу;
- містити перевагу, яку можна підтвердити;
- бути достатньо конкретною, щоб її не можна було без змін застосувати до більшості конкурентів.

Після формулювання заяви перевірте її на відповідність результатам PEST/PESTLE-аналізу, конкурентного аналізу та карти позиціонування.

Завдання 8. Інтеграція результатів аналізу

На завершальному етапі узагальніть результати практичної роботи та визначте **3–5 пріоритетних напрямів розвитку зовнішніх комунікацій компанії.**

Для кожного напрямку зазначте:

аналітична передумова → проблема або можливість → рекомендований напрям дій → очікуваний результат.

Рекомендації повинні безпосередньо впливати з проведеного аналізу. Наприклад, якщо PEST/PESTLE виявив зростання значення певного цифрового каналу, а конкурентний аналіз показав низьку активність конкурентів у ньому, це може бути підставою для розвитку відповідного напрямку комунікації.

Не потрібно на цьому етапі детально розробляти ключові повідомлення, систему KPI або повну комунікаційну стратегію. Ці елементи будуть опрацьовані у наступних темах.

За результатами практичної роботи студент повинен представити:

1. характеристику зовнішнього комунікаційного середовища компанії;

2. результати PEST/PESTLE-аналізу;
3. порівняльний аналіз зовнішніх комунікацій 3–5 конкурентів;
4. перелік 8–12 атрибутів комунікаційного позиціонування з обґрунтуванням;
5. матрицю оцінювання компанії та конкурентів за визначеними атрибутами;
6. двовимірну карту комунікаційного позиціонування;
7. позиціонувальну заяву компанії;
8. 3–5 обґрунтованих напрямів розвитку зовнішніх комунікацій.

Питання для групової дискусії

1. Які зміни зовнішнього середовища сьогодні найбільше впливають на комунікації компаній?
2. Чи повинна компанія використовувати всі канали, в яких присутні її конкуренти?
3. Які критерії дають змогу визначити, що певний канал зовнішньої комунікації є доцільним для компанії?
4. Наскільки коректно оцінювати комунікаційну діяльність конкурентів лише за публічно доступною інформацією?
5. Чи може активність компанії в цифрових каналах бути високою, але її комунікаційне позиціонування залишатися слабким?
6. За яких умов тренд зовнішнього середовища стає реальною комунікаційною можливістю для компанії?
7. Чи повинна компанія прагнути зайняти вільну позицію на карті позиціонування, якщо конкуренти її не використовують?
8. Які характеристики роблять позиціонування компанії стійким і складним для копіювання конкурентами?

Тема 4. Цільові аудиторії та ключові повідомлення у комунікаційній стратегії підприємства

Питання, що розкривають зміст теми

1. Поняття та значення цільової аудиторії в комунікаційному менеджменті.
2. Основні типи цільових аудиторій організації.
3. Принципи та критерії сегментації аудиторій.
4. Визначення потреб, очікувань та мотивів цільових аудиторій.
5. Канали сприйняття інформації різними аудиторіями.
6. Формування профілю цільової аудиторії.
7. Сутність і функції ключового повідомлення.
8. Принципи формування ключових повідомлень для різних аудиторій.
9. Message Map як інструмент структурування ключових повідомлень.
10. Message House та забезпечення узгодженості корпоративних повідомлень.

Завдання для практичної роботи

Мета практичної роботи – сформувати навички визначення та сегментації цільових аудиторій підприємства, аналізу їхніх потреб, мотивів, поведінкових характеристик і каналів комунікації, а також розроблення та адаптації ключових повідомлень відповідно до особливостей окремих аудиторій.

Практична робота передбачає послідовний перехід від загального визначення аудиторій компанії до поглибленого аналізу їхніх представників та формування відповідних комунікаційних повідомлень. Для цього використовуються інструменти **сегментації аудиторій, Persona Map, Empathy Map, Core Message та Message Map**. Така послідовність відповідає практичним матеріалам до теми, де студенти спочатку сегментують аудиторії та створюють персону, а потім на її основі формують карту емпатії та ключові повідомлення.

Завдання 1. Визначення та сегментація цільових аудиторій

Визначте основні групи, з якими компанія здійснює або повинна здійснювати комунікацію.

На першому етапі сформууйте загальний перелік аудиторій. До нього залежно від специфіки діяльності компанії можуть входити:

- клієнти та споживачі;
- потенційні клієнти;
- партнери;
- постачальники;
- інвестори;
- працівники;
- керівництво;
- медіа;
- професійні спільноти;
- органи державної влади;
- громадськість;
- інші зацікавлені сторони.

Розподіліть визначені аудиторії на **внутрішні та зовнішні**, а за необхідності – на первинні та вторинні.

Після формування загального переліку оберіть **3–5 ключових сегментів**, комунікація з якими має найбільше значення для діяльності компанії. У практичних матеріалах пропонується визначати стратегічно важливі групи з урахуванням їхнього впливу на доходи, репутацію та внутрішні процеси компанії.

Для кожного сегмента проаналізуйте:

1. тип аудиторії;
2. демографічні характеристики;
3. психографічні характеристики;
4. поведінкові особливості;
5. основні потреби та очікування;
6. канали отримання інформації та взаємодії з компанією.

Під час сегментації необхідно уникати надто широких формулювань на кшталт «молодь», «жінки», «бізнес» або «клієнти». Сегмент повинен

характеризувати групу людей або організацій, представники якої мають достатньо подібні потреби, мотиви та моделі поведінки, щоб для них можна було розробити релевантну комунікацію.

Наприклад, замість загального визначення «клієнти B2C» доцільно виділити конкретний сегмент за віком, способом життя, поведінкою, потребами або іншими характеристиками, що мають значення для комунікації.

Результати оформіть за формою Г.1 Додатка Г.

Завдання 2. Розроблення Persona Map

Оберіть **один із ключових сегментів**, визначених у попередньому завданні, та створіть Persona Map – узагальнений портрет типового представника цієї аудиторії.

Persona не є описом конкретної реальної людини. Це аналітична модель, яка поєднує типові характеристики представників обраного сегмента та допомагає конкретизувати, **з ким саме комунікує компанія**.

У практичних матеріалах Persona Map передбачає визначення імені, віку, роду занять, цінностей, проблем, потреб, каналів комунікації та відповідного повідомлення.

Для обраної персони визначте:

- умовне ім'я;
- вік;
- рід занять / професійний статус;
- коротку характеристику способу життя;
- основні цінності;
- цілі та мотивацію;
- потреби;
- проблеми та бар'єри;
- фактори, які впливають на рішення;
- основні джерела інформації;
- бажані канали взаємодії з компанією.

Характеристики персони повинні бути пов'язані з предметом аналізу. Не потрібно створювати детальну біографію або додавати характеристики, які не впливають на комунікаційну поведінку.

Після створення Persona Map сформулюйте короткий висновок:

Що є найбільш важливим для цієї персони у взаємодії з компанією та що може перешкоджати ефективній комунікації?

Результати оформіть за формою Г.2 Додатка Г.

Завдання 3. Побудова Empathy Map

На основі створеної Persona Map побудуйте **Empathy Map**, яка дає змогу перейти від формальних характеристик аудиторії до аналізу її сприйняття, мотивів, емоцій, проблем та очікуваних вигод.

Проаналізуйте шість компонентів:

1. Що бачить? Яке інформаційне середовище оточує представника аудиторії? Які пропозиції конкурентів, інформаційні матеріали, тренди та приклади поведінки інших людей він бачить?

2. Що чує? Які думки, рекомендації та оцінки надходять від друзів, колег, експертів, блогерів, медіа та інших значущих джерел?

3. Що думає і відчуває? Що є для нього важливим? Які потреби, очікування, сумніви або емоції впливають на ставлення до компанії?

4. Що говорить і робить? Як поводить себе представник аудиторії? Як шукає інформацію, приймає рішення, взаємодіє з компаніями та реагує на їхні повідомлення?

5. Які має болі? Які проблеми, ризики, страхи, незручності або бар'єри можуть перешкоджати взаємодії?

6. Яких вигод очікує? Якого результату прагне? Яку практичну або емоційну цінність очікує отримати?

Саме ці шість елементів використовуються в шаблоні Empathy Map у практичних матеріалах курсу.

Не дублюйте в Empathy Map демографічні характеристики Persona Map. Завдання карти емпатії – пояснити **чому аудиторія поводить ся певним чином і що впливає на сприйняття нею комунікації**.

Результати оформіть за формою Г.3 Додатка Г.

Завдання 4. Формування ключового повідомлення

На основі результатів сегментації, Persona Map та Empathy Map сформулюйте **ключове повідомлення (Core Message)** для обраної аудиторії.

Використайте структуру:

[Хто ми] + [Що ми робимо] + [Для кого] + [Яку цінність створюємо].

Ця структура безпосередньо використовується у практичній роботі до теми.

Ключове повідомлення має:

- відповідати потребам та очікуванням аудиторії;
- відображати цінність, яку пропонує компанія;
- бути зрозумілим без додаткових пояснень;
- відповідати позиціонуванню компанії;
- бути достатньо конкретним;
- створювати основу для подальшої адаптації повідомлень до різних каналів.

Після формулювання Core Message перевірте його за такими питаннями:

Для кого призначене повідомлення?

Яку потребу або проблему аудиторії воно враховує?

Яку цінність пропонує?

Чим підтверджується ця цінність?

Якої реакції очікує компанія від аудиторії?

Результати оформіть за формою Г.4 Додатка Г.

Завдання 5. Адаптація повідомлення та Tone of Voice до різних аудиторій

Оберіть **дві різні цільові аудиторії** компанії та адаптуйте одне базове повідомлення для кожної з них.

Для кожної аудиторії визначте:

1. основну комунікаційну потребу;
2. мету повідомлення;
3. ключовий зміст;
4. відповідний канал;
5. бажаний Tone of Voice;
6. адаптований варіант повідомлення.

Tone of Voice має визначатися не лише загальним стилем бренду, а й **контекстом, характеристиками аудиторії та ситуацією комунікації.**

Наприклад, те саме корпоративне рішення може бути представлене клієнтам через просте повідомлення про практичну користь, партнерам – через аргументацію щодо результатів співпраці, а працівникам – через пояснення змін та їхнього впливу на роботу.

У практичній роботі передбачено саме таку перевірку: одне повідомлення адаптується для двох різних аудиторій, після чого оцінюється відповідність Tone of Voice їхнім очікуванням.

На цьому етапі достатньо визначити Tone of Voice для конкретних аудиторій. **Повноцінна комунікаційна політика та система Tone of Voice компанії розроблятимуться у Темі 7.**

Результати оформіть за формою **Г.5 Додатка Г.**

Завдання 6. Розроблення Message Map

На основі проведеного аналізу сформууйте **Message Map** – структуровану систему повідомлень для ключових аудиторій компанії.

Для кожної аудиторії визначте:

Аудиторія → Потреба / очікування → Ключове повідомлення → Підтвердження → Канал → Tone of Voice.

Message Map має забезпечити узгодженість комунікації: різні аудиторії можуть отримувати різні за формою та акцентами повідомлення, але вони не повинні суперечити загальному позиціонуванню компанії.

Для кожної ключової аудиторії:

1. сформулюйте одне основне повідомлення;
2. визначте 2–3 тези, які його конкретизують;
3. зазначте факти, характеристики продукту, результати, кейси або інші аргументи, які можуть підтвердити повідомлення;
4. визначте основний канал його поширення;
5. визначте відповідний Tone of Voice.

Лекційний матеріал окремо виділяє Message Map і Message House як інструменти структурування та узгодження ключових повідомлень.

За потреби результати Message Map можуть бути візуалізовані у формі **Message House**:

головна комунікаційна ідея / обіцянка → ключові повідомлення → аргументи та докази.

Результати оформіть за формою Г.6 Додатка Г.

За результатами практичної роботи студент повинен представити:

1. перелік основних внутрішніх і зовнішніх аудиторій компанії;
2. сегментацію 3–5 ключових аудиторій за демографічними, психографічними та поведінковими характеристиками;
3. Persona Map для одного ключового сегмента;
4. Empathy Map для обраної персони;
5. сформульоване ключове повідомлення (Core Message);
6. два адаптовані варіанти повідомлення для різних аудиторій із визначенням відповідного Tone of Voice;
7. Message Map для ключових аудиторій компанії;
8. короткі висновки щодо зв'язку між характеристиками аудиторії, змістом повідомлення, каналом комунікації та Tone of Voice.

Питання для групової дискусії

1. Чим цільова аудиторія відрізняється від ринку або загальної сукупності клієнтів компанії?
2. За якими критеріями доцільно визначати межі окремого сегмента аудиторії?

3. Чи може одна людина одночасно належати до кількох цільових аудиторій компанії?
4. Які дані необхідні для створення обґрунтованої Persona Map?
5. Які ризики виникають, якщо Persona або Empathy Map створюються лише на основі припущень?
6. Чи повинне ключове повідомлення компанії бути однаковим для всіх аудиторій?
7. Як змінюється одне й те саме повідомлення залежно від каналу комунікації та характеристик аудиторії?
8. Як забезпечити адаптацію Tone of Voice до різних аудиторій без втрати цілісності комунікації бренду?

РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ

Тема 5. Внутрішні комунікації та цифрові технології

Питання, що розкривають зміст теми

1. Сутність та роль внутрішніх комунікацій в організації.
2. Основні функції внутрішніх комунікацій.
3. Структура внутрішніх комунікацій та інформаційних потоків.
4. Види та канали внутрішніх комунікацій.
5. Цифрові платформи та інструменти внутрішньої комунікації.
6. CRM, ERP, корпоративні платформи та хмарні сервіси.
7. Ефективність внутрішніх комунікацій та критерії її оцінювання.
8. Взаємозв'язок внутрішніх комунікацій і корпоративної культури.
9. Бар'єри внутрішніх комунікацій та digital-рішення для їх подолання.
10. Ризики та сучасні практики організації внутрішніх комунікацій.

Завдання для практичної роботи

Мета практичної роботи – сформулювати навички діагностики системи внутрішніх комунікацій організації, аналізу інформаційних потоків і каналів взаємодії, виявлення комунікаційних бар'єрів та обґрунтування цифрових рішень для підвищення ефективності обміну інформацією.

Практична робота виконується на матеріалах обраної студентом компанії. Аналіз має відображати **фактичну або обґрунтовано відтворену систему внутрішньої комунікації**, а не бажану модель. Основна увага приділяється тому, як інформація рухається між рівнями управління та підрозділами, які канали використовуються, де виникають затримки, дублювання, інформаційне перевантаження або інші бар'єри.

Завдання 1. Побудова мапи внутрішніх інформаційних потоків компанії

Проаналізуйте, як здійснюється рух управлінської та робочої інформації всередині обраної компанії.

На першому етапі визначте основні рівні внутрішньої комунікації:

- **стратегічний рівень** – власники, керівництво, СЕО, директор;
- **тактичний рівень** – керівники підрозділів, менеджери, тім-лідери;
- **операційний рівень** – спеціалісти та інші працівники, які виконують операційні завдання.

У невеликих організаціях одна особа може одночасно виконувати функції на декількох рівнях управління. Це необхідно відобразити в аналізі, а не штучно створювати відсутні організаційні рівні.

Для кожного рівня визначте:

1. хто формує та передає інформацію;
2. хто її отримує;
3. який тип інформації передається;
4. якими каналами здійснюється передача;
5. наскільки регулярно відбувається взаємодія;
6. чи існує зворотний зв'язок;
7. де виникають проблеми або затримки.

Після цього побудуйте **мапу внутрішніх інформаційних потоків**.

Базова логіка схеми може мати вигляд:

Керівництво ↔ Менеджери / керівники підрозділів ↔ Працівники / команди

До вертикальних потоків необхідно додати горизонтальні зв'язки між підрозділами або командами, якщо вони реально існують.

На схемі позначте канали, через які здійснюється взаємодія: електронна пошта, Slack, Microsoft Teams, Telegram, Zoom, Google Meet, CRM, ERP, Jira, Trello, Asana, корпоративний портал, особисті зустрічі тощо.

Доцільно візуально розрізняти характер інформаційних потоків:

- інтенсивні та стабільні комунікації;
- нерегулярні або недостатні комунікації;
- проблемні або нестабільні комунікації.

Окремо позначте місця, де спостерігаються затримки, дублювання інформації, відсутність зворотного зв'язку або інші проблеми. Для візуального

розрізнення інформаційних потоків використовуйте різну товщину та тип стрілок.

Після побудови мапи дайте відповіді на питання:

Де інформація рухається найбільш ефективно?

Де виникають затримки або втрати інформації?

Чи переважають вертикальні або горизонтальні комунікації?

Чи забезпечений зворотний зв'язок між рівнями управління?

Які підрозділи або групи працівників недостатньо включені в інформаційний обмін?

Результати оформіть за формою Д.1 Додатка Д.

Завдання 2. Аналіз каналів внутрішніх комунікацій

На основі побудованої мапи визначте основні канали внутрішньої комунікації, які використовуються в компанії.

Мета аналізу полягає не у створенні переліку цифрових платформ, а в оцінюванні того, **наскільки конкретний канал відповідає завданням, для яких він використовується**. Неправильний вибір каналу може призводити до втрати інформації, помилок і демотивації працівників.

Для кожного каналу визначте:

1. основне призначення;
2. користувачів;
3. тип інформації, що передається;
4. частоту використання;
5. швидкість передачі інформації;
6. можливість отримання зворотного зв'язку;
7. основні переваги;
8. наявні проблеми або обмеження.

Особливу увагу зверніть на **дублювання каналів**. Наприклад, якщо одна й та сама інформація паралельно передається через електронну пошту, Telegram, Slack і усно, необхідно визначити, чи покращує це доступність

інформації, чи, навпаки, створює інформаційне перевантаження та ризик втрати актуальної версії повідомлення.

Також проаналізуйте відповідність каналу характеру інформації. Оперативні питання можуть потребувати швидких каналів, тоді як політики, регламенти, офіційні рішення та інша інформація, яка має зберігатися й бути доступною для подальшого використання, потребує відповідного документування.

За результатами аналізу визначте:

- які канали є найбільш ефективними;
- які використовуються не за призначенням;
- які дублюють один одного;
- яких каналів або функцій бракує;
- які канали доцільно стандартизувати або інтегрувати.

Результати оформіть за формою Д.2 Додатка Д.

Завдання 3. Виявлення бар'єрів внутрішньої комунікації

На основі мапи інформаційних потоків та аналізу каналів визначте основні бар'єри, які знижують якість внутрішньої комунікації.

До таких бар'єрів можуть належати:

- **організаційні** – складна ієрархія, надмірна кількість погоджень, відсутність чіткого розподілу відповідальності;
- **часові** – затримки відповідей, різні часові пояси, несвоєчасне поширення інформації;
- **технічні** – незручні або несумісні платформи, відсутність інтеграції систем;
- **інформаційні** – надлишок повідомлень, дублювання, відсутність єдиного джерела актуальної інформації;
- **психологічні та статусні** – небажання працівників повідомляти про проблеми, страх звернення до керівництва, низький рівень довіри;
- **культурні та мовні** – відмінності у стилях взаємодії, мовні труднощі, особливості міжнародних або мультикультурних команд.

Для кожного виявленого бар'єра встановіть:

джерело проблеми → прояв проблеми → учасників → наслідки для роботи → можливий напрям усунення.

Не обмежуйтеся формулюваннями «погана комунікація» або «недостатній зворотний зв'язок». Необхідно показати конкретний прояв проблеми.

Наприклад:

Дублювання робочих завдань у декількох месенджерах → працівники використовують різні версії інформації → виникають помилки та повторна робота → необхідне визначення єдиного каналу постановки та контролю завдань.

Результати оформіть за формою Д.3 Додатка Д.

Завдання 4. Аналіз внутрішніх комунікацій у контексті корпоративної культури

Оцініть, як існуюча система внутрішніх комунікацій впливає на корпоративну культуру та взаємодію працівників.

Проаналізуйте:

- відкритість інформації;
- доступність керівництва для комунікації;
- можливість працівників висловлювати пропозиції та проблеми;
- якість зворотного зв'язку;
- характер горизонтальної взаємодії між командами;
- прозорість управлінських рішень;
- рівень формалізації комунікації;
- використання цифрових інструментів для командної взаємодії.

Внутрішні комунікації необхідно розглядати не лише як механізм передачі інформації, а й як чинник координації, мотивації, корпоративної культури, довіри та узгодженості дій між рівнями управління.

На основі аналізу визначте **2–3 сильні сторони** та **2–3 проблеми** внутрішньої комунікаційної культури компанії.

Кожен висновок має бути підтверджений конкретним проявом. Наприклад, регулярні відкриті зустрічі керівництва з працівниками можуть свідчити про прозорість комунікації, тоді як переважно односторонній рух інформації зверху вниз – про недостатньо розвинений механізм зворотного зв'язку.

Результати оформіть за формою Д.4 Додатка Д.

Завдання 5. Обґрунтування цифрових рішень для вдосконалення внутрішніх комунікацій

На основі виявлених проблем запропонуйте цифрові рішення, які можуть підвищити ефективність внутрішніх комунікацій компанії.

Цифровий інструмент необхідно обирати **під конкретну проблему**, а не за принципом популярності платформи.

Для кожної проблеми визначте:

1. цифрове рішення або організаційну зміну;
2. проблему, яку воно повинно вирішити;
3. користувачів;
4. спосіб використання;
5. очікуваний результат;
6. можливі обмеження або ризики впровадження.

Наприклад, якщо завдання розподіляються одночасно через месенджери та електронну пошту і через це втрачається інформація, рішенням може бути використання єдиного task-management середовища. Якщо працівникам складно знаходити актуальні документи, доцільним може бути централізоване корпоративне сховище або база знань.

Не кожна проблема потребує впровадження нової платформи. У деяких випадках ефективнішим рішенням буде:

- скорочення кількості каналів;
- визначення правил використання кожного каналу;
- стандартизація процесу передачі інформації;
- створення єдиного джерела актуальної інформації;

- встановлення правил зворотного зв'язку;
- інтеграція вже наявних цифрових систем.

При формуванні рекомендацій необхідно також враховувати ризики цифрової комунікації: інформаційне перевантаження, надмірну кількість повідомлень, фрагментацію інформації та зниження якості безпосередньої взаємодії. Такі переваги й ризики цифрових комунікацій окремо розглядаються у лекційному матеріалі.

Результати оформіть за формою Д.5 Додатка Д.

За результатами практичної роботи студент повинен представити:

1. мапу внутрішніх інформаційних потоків компанії із зазначенням рівнів управління, основних учасників, каналів та проблемних зв'язків;
2. аналіз основних каналів внутрішньої комунікації;
3. перелік та характеристику основних комунікаційних бар'єрів;
4. оцінку сильних і проблемних аспектів внутрішньої комунікаційної культури;
5. обґрунтовані цифрові та організаційні рішення для усунення виявлених проблем;
6. узагальнений висновок щодо стану внутрішніх комунікацій та пріоритетних напрямів їх удосконалення.

Питання для групової дискусії

1. Яку роль внутрішні комунікації відіграють у системі управління організацією?
2. Чим вертикальні інформаційні потоки відрізняються від горизонтальних і які ризики виникають за домінування лише одного напрямку?
3. Чи завжди збільшення кількості каналів покращує внутрішню комунікацію?
4. За якими ознаками можна визначити, що канал внутрішньої комунікації використовується неефективно?
5. Як інформаційне перевантаження впливає на якість управлінських рішень і роботу працівників?

6. Як стиль внутрішньої комунікації керівництва впливає на корпоративну культуру?

7. У яких випадках цифровий інструмент може створити нові комунікаційні проблеми замість вирішення існуючих?

8. Що важливіше для ефективної внутрішньої комунікації: вибір цифрової платформи чи встановлення зрозумілих правил її використання?

Тема 6. Цілі комунікаційної стратегії та KPI

Питання, що розкривають зміст теми

1. Сутність та роль комунікаційних цілей.
2. Взаємозв'язок бізнес-цілей і комунікаційних цілей.
3. Стратегічні та тактичні комунікаційні цілі.
4. Методологія SMART у формуванні комунікаційних цілей.
5. Методологія OKR та її застосування у комунікаційному менеджменті.
6. Сутність і призначення KPI комунікацій.
7. KPI зовнішніх комунікацій.
8. KPI внутрішніх комунікацій.
9. Метрики та цифрові інструменти аналізу ефективності комунікацій.
10. Побудова дерева комунікаційних цілей та взаємозв'язок цілей і KPI.

Завдання для практичної роботи

Мета практичної роботи – сформувати навички постановки обґрунтованих і вимірюваних комунікаційних цілей, вибору релевантних KPI та метрик, визначення пріоритетності комунікаційних тактик і формування реалістичного плану їх реалізації.

Практична робота продовжує результати попередніх тем. Комунікаційні цілі не формулюються ізольовано, а мають впливати з проблем і можливостей, виявлених під час аналізу зовнішніх та внутрішніх комунікацій, цільових аудиторій, каналів і комунікаційних бар'єрів. Саме така послідовність передбачена у практичних матеріалах. Вихідною основою для формування

цілей є результати аналізу зовнішніх комунікацій, конкурентного середовища, внутрішніх комунікацій, цільових аудиторій, каналів і комунікаційних бар'єрів.

Завдання 1. Аудит комунікаційних цілей

Проаналізуйте запропоновані викладачем або сформовані раніше комунікаційні цілі та визначте якість їх формулювання.

Для кожної цілі необхідно:

1. оцінити її за критеріями SMART;
2. визначити недоліки формулювання;
3. пояснити, чому ціль не може бути використана в поточному вигляді;
4. запропонувати скоригований варіант.

SMART-аналіз проводиться за п'ятьма критеріями:

S – Specific – чи зрозуміло, якого конкретного результату необхідно досягти;

M – Measurable – чи можна кількісно або іншим об'єктивним способом визначити ступінь досягнення результату;

A – Achievable – чи є ціль реальною з урахуванням ресурсів та можливостей організації;

R – Relevant – чи відповідає ціль виявленій комунікаційній проблемі та загальним завданням організації;

T – Time-bound – чи встановлено конкретний термін досягнення результату.

Наприклад, формулювання «**Підвищити впізнаваність бренду**» не містить метрики та строку. У практичних матеріалах воно трансформується у вимірювану ціль із зазначенням аудиторії, величини зміни та терміну. Аналогічно цілі типу «поліпшити внутрішні комунікації» або «збільшити активність у соціальних мережах» потребують конкретизації результату та показника його вимірювання.

Проаналізуйте **5–10 цілей** та оформіть результати за формою **Е.1 Додатка Е**.

Завдання 2. Формування SMART-цілей для обраної компанії

На основі результатів попереднього аналізу сформууйте **не менше трьох власних комунікаційних цілей** для обраної компанії. Така мінімальна кількість встановлена у практичних матеріалах курсу.

Роботу виконуйте послідовно:

Крок 1. Визначте проблему.

Використовуйте результати попередніх практичних робіт. Наприклад:

- недостатня залученість аудиторії;
- низька впізнаваність бренду;
- недостатня представленість у медіа;
- повільна реакція на звернення клієнтів;
- низька ефективність окремого комунікаційного каналу;
- проблеми внутрішнього інформаційного обміну.

Крок 2. Сформулюйте напрям зміни.

Наприклад:

низька залученість → підвищення залученості;

повільні відповіді → скорочення часу реакції;

недостатня медіаприсутність → збільшення представленості бренду в медіа.

Крок 3. Перетворіть напрям у SMART-ціль.

Визначте:

- бажану величину зміни;
- цільову аудиторію або канал, якщо це необхідно;
- конкретний показник;
- строк досягнення.

Необхідно уникати ситуації, коли ціль формально відповідає SMART, але не пов'язана з реальною проблемою компанії.

Результати оформіть за формою **Е.2 Додатка Е.**

Завдання 3. Побудова матриці «Ціль → KPI → Метрика → Інструмент»

Для кожної SMART-цілі визначте показник, за допомогою якого можна контролювати її досягнення.

Необхідно розрізняти:

ціль – результат, якого прагне досягти компанія;

KPI – ключовий показник, який характеризує ступінь досягнення цілі;

метрику – конкретний спосіб кількісного вимірювання показника;

інструмент вимірювання – джерело або система, з якої отримуються відповідні дані.

Практичні матеріали передбачають саме послідовність «**Комунікаційна SMART-ціль → KPI → Метрика → Інструмент вимірювання → Пояснення вибору KPI**».

Під час вибору KPI необхідно орієнтуватися на характер цілі.
Наприклад:

- впізнаваність – reach, impressions, share of voice;
- залученість – engagement rate, CTR, interaction rate;
- репутація – sentiment, NPS;
- клієнтська взаємодія – response time, resolution rate.

Для внутрішніх комунікацій можуть використовуватися показники залученості, охоплення внутрішніх повідомлень, швидкості відповіді, eNPS та інші показники залежно від поставленої цілі. Їх використання також передбачене змістом лекції.

Не слід добирати велику кількість показників лише тому, що вони доступні в аналітичній системі. Для кожної цілі необхідно визначити ті KPI, які безпосередньо показують прогрес у її досягненні.

Результати оформіть за формою **Е.3 Додатка Е**.

Завдання 4. Формування та пріоритезація комунікаційних тактик

Для досягнення сформованих SMART-цілей визначте конкретні комунікаційні тактики.

Тактика повинна бути пов'язана з певною ціллю та KPI. Після формування переліку оцініть **6–12 тактик** за двома критеріями:

Impact – очікуваний вплив тактики на досягнення KPI;

Effort – обсяг часу, бюджету, людських ресурсів, інструментів та організаційних зусиль, необхідних для реалізації.

Саме ці два параметри використовуються в практичній роботі для переходу від переліку можливих дій до обґрунтованої їх пріоритезації.

Оцініть Impact та Effort за шкалою від 1 до 5.

Для **Impact**:

- 1–2 – низький вплив;
- 3 – середній;
- 4–5 – високий вплив на досягнення цілі.

Для **Effort**:

- 1–2 – низькі витрати ресурсів;
- 3 – середній рівень ресурсомісткості;
- 4–5 – значні витрати часу, бюджету або інших ресурсів.

Після оцінювання розмістіть тактики у матриці **Impact / Effort**:

Quick Wins – високий вплив за відносно невеликих зусиль;

High Impact Actions – дії з високим впливом і середнім рівнем необхідних ресурсів;

Strategic Investments – високий вплив за високої ресурсомісткості;

Low Impact / Time Sinks – дії з низьким впливом, реалізація яких не повинна бути пріоритетною.

Матриця використовується не як формальна класифікація, а як інструмент прийняття рішення: які дії запускати першими, які планувати на наступних етапах, а від яких можна відмовитися або відкласти.

Результати оформіть за формою **Е.4 Додатка Е**.

Завдання 5. Розроблення календаря реалізації комунікаційних заходів

На основі SMART-цілей, KPI та результатів матриці Impact / Effort сформууйте календар реалізації пріоритетних комунікаційних заходів.

Практичними матеріалами передбачений **12-тижневий (3-місячний) календар**, у якому кожна активність пов'язується з каналом, ціллю/KPI та відповідальними.

Під час складання календаря необхідно розрізняти **тактику та активність**.

Тактика – загальний спосіб реалізації комунікаційної цілі.

Активність – конкретна дія, яка має бути виконана у визначений період.

Наприклад, тактика «посилення відеокommунікації бренду» може передбачати конкретні активності: підготовку сценаріїв, виробництво серії відео, запуск публікацій, просування контенту та аналіз результатів.

При розподілі активностей у часі враховуйте:

- їх пріоритетність;
- логічну послідовність;
- взаємозалежність;
- необхідний час на підготовку;
- наявність відповідальних виконавців;
- зв'язок із SMART-цілями та KPI;
- рівномірність навантаження.

Результати оформіть за формою **Е.5 Додатка Е**.

Завдання 6. Формування ресурсної моделі реалізації

Для **5–7 найбільш важливих тактик** визначте ресурси, необхідні для їх реалізації.

Практична робота передбачає аналіз шести компонентів: людських ресурсів, часу, бюджету, інструментів і платформ, ризиків та способів їх мінімізації.

Для кожної тактики або активності визначте:

1. відповідальних виконавців;
2. необхідний час;
3. бюджет, якщо він потрібний;
4. цифрові інструменти та платформи;

5. основні ризики або залежності;
6. заходи з мінімізації ризиків.

При визначенні виконавців зазначайте **функціональні ролі**, наприклад SMM-менеджер, PR-менеджер, дизайнер, копірайтер, CRM-спеціаліст, керівник проєкту тощо, а не загальні формулювання «компанія» або «працівники».

Ресурсна модель повинна підтвердити реалістичність запропонованого плану. Якщо реалізація тактики потребує ресурсів, яких компанія фактично не має, необхідно скоригувати тактику, строки або спосіб її реалізації.

Результати оформіть за формою **Е.6 Додатка Е**.

За результатами практичної роботи студент повинен представити:

1. результати аудиту 5–10 комунікаційних цілей за SMART;
2. не менше трьох SMART-цілей для обраної компанії;
3. матрицю відповідності «Ціль → KPI → Метрика → Інструмент вимірювання»;
4. перелік комунікаційних тактик та матрицю їх пріоритезації Impact / Effort;
5. календар реалізації комунікаційних заходів на 12 тижнів;
6. ресурсну модель для 5–7 пріоритетних тактик;
7. узагальнений висновок щодо логіки реалізації комунікаційної стратегії.

Питання для групової дискусії

1. Чим стратегічна комунікаційна ціль відрізняється від тактичної?
2. Чи може ціль формально відповідати SMART, але бути неправильною для конкретної компанії?
3. Чому комунікаційні цілі повинні впливати з попереднього аналізу?
4. Чим KPI відрізняється від метрики?
5. Чи потрібно використовувати всі доступні показники цифрової аналітики?

6. Як визначити, що конкретний KPI дійсно відповідає поставленій цілі?
7. Чому тактика з найбільшим очікуваним ефектом не завжди повинна реалізовуватися першою?
8. Як обмежені ресурси компанії впливають на вибір комунікаційних тактик і календар їх реалізації?

Тема 7. Tone of Voice та комунікаційна політика організації

Питання, що розкривають зміст теми

1. Поняття та сутність Tone of Voice.
2. Роль Tone of Voice у комунікаціях організації.
3. Основні типи та характеристики Tone of Voice.
4. Фактори, що визначають Tone of Voice бренду.
5. Взаємозв'язок цінностей, позиціонування та Tone of Voice.
6. Адаптація Tone of Voice до різних аудиторій і комунікаційних ситуацій.
7. Адаптація Tone of Voice до різних каналів комунікації.
8. Структура та принципи розроблення Tone of Voice Guide.
9. Сутність і складові комунікаційної політики організації.
10. Сучасні практики та інструменти управління Tone of Voice і комунікаційною політикою.

Завдання для практичної роботи

Мета практичної роботи – сформувати навички аналізу поточного Tone of Voice організації, оцінювання його послідовності в різних каналах, порівняння з комунікаційним стилем конкурентів та розроблення обґрунтованого Tone of Voice для обраної компанії.

Практична робота виконується на матеріалах компанії, обраної для індивідуального проєкту. Tone of Voice розглядається не ізольовано, а у взаємозв'язку з позиціонуванням компанії, цільовими аудиторіями, ключовими

повідомленнями та комунікаційними цілями, визначеними на попередніх етапах.

Завдання 1. Аудит поточного Tone of Voice компанії

Зберіть не менше 5–7 фрагментів реальних текстових комунікацій обраної компанії з різних каналів. Доцільно використовувати публікації у соціальних мережах, матеріали вебсайту, описи продуктів або послуг, рекламні повідомлення, email-розсилки, FAQ, прес-релізи, відповіді клієнтам та інші доступні матеріали. Саме такий принцип збору матеріалу передбачено практичною роботою.

Не слід обмежувати аналіз одним каналом, оскільки одним із завдань аудиту є визначення **послідовності Tone of Voice** у різних точках контакту з аудиторією.

Кожний фрагмент проаналізуйте за такими критеріями:

- рівень формальності;
- емоційність;
- структура речень;
- орієнтація повідомлення;
- персона голосу;
- домінуючі тональні характеристики.

Для характеристики тону можуть використовуватися такі ознаки, як експертний, діловий, дружній, турботливий, рішучий, спокійний, авторитетний, креативний, іронічний тощо.

Після аналізу окремих текстів визначте:

1. які характеристики повторюються;
2. наскільки послідовним є стиль;
3. чи відповідає він позиціонуванню компанії;
4. чи змінюється стиль залежно від каналу;
5. які елементи працюють добре;
6. які суперечності або слабкі місця потребують коригування.

Результати оформіть за формою **Ж.1 Додатка Ж**.

Завдання 2. Порівняльний аналіз Tone of Voice конкурентів

Порівняйте Tone of Voice обраної компанії з комунікаційним стилем **двох прямих конкурентів**. Якщо два прямі конкуренти відсутні або їхні матеріали недоступні, допускається використання компаній з аналогічним позиціонуванням або продуктовою категорією.

Для кожної компанії необхідно використати матеріали з декількох каналів. У практичній роботі передбачено орієнтир **4–5 текстів на кожну компанію**, тобто приблизно 12–15 текстових фрагментів загалом.

Порівняйте компанії за однаковими параметрами:

- формальність;
- емоційність;
- структура повідомлень;
- орієнтація комунікації;
- персону голосу;
- домінуючі характеристики;
- характерні мовні патерни;
- узгодженість між каналами.

Мета такого порівняння – не скопіювати стиль конкурента, а визначити **галузеві закономірності та можливості диференціації власного бренду**.

За результатами аналізу визначте:

- спільні риси комунікації компаній;
- найбільш виразні відмінності;
- сильні та слабкі сторони комунікацій конкурентів;
- типові стилістичні патерни;
- можливості для формування відмінного Tone of Voice обраної компанії.

Результати оформіть за формою **Ж.2 Додатка Ж**.

Завдання 3. Формування системи ключових повідомлень бренду

На основі результатів попередніх тем та проведеного ToV-аналізу сформууйте систему ключових повідомлень компанії.

Почніть із визначення **Core Message** – центрального повідомлення, яке стисло передає основну цінність бренду. У практичних матеріалах передбачено, що воно має бути коротким, відповідати Tone of Voice та залишатися змістовно узгодженим у різних каналах.

Core Message має відповідати на питання:

Хто ми? → Що ми пропонуємо? → Для кого? → Яку цінність створюємо?

Далі конкретизуйте повідомлення для основних цільових аудиторій, визначених у Темі 4. Формулювання можуть відрізнятися залежно від потреб і контексту конкретної аудиторії, однак не повинні суперечити центральному повідомленню та позиціонуванню бренду.

Результати оформіть за формою **Ж.3 Додатка Ж**.

Завдання 4. Розроблення Tone of Voice компанії

На основі проведеного аудиту, аналізу конкурентів, позиціонування та характеристик цільових аудиторій сформууйте рекомендований Tone of Voice компанії.

Визначте **4–6 основних характеристик голосу бренду**. Не обмежуйтеся загальним переліком прикметників. Для кожної характеристики необхідно пояснити, як вона повинна проявлятися у реальній комунікації.

Наприклад, якщо голос визначено як **експертний**, необхідно пояснити, що це означає для лексики, аргументації, структури повідомлень та використання професійної термінології. Якщо голос є **дружнім**, потрібно визначити допустимий рівень неформальності, звертання, емоційності та використання емодзі.

Лекція передбачає саме такий підхід до ToV-гайду: характеристики голосу, messaging pillars, правила «як писати / як не писати» та адаптацію до різних каналів.

Для кожної характеристики сформууйте:

Voice Attribute → Що означає → Як проявляється → Як не повинно звучати.

Результати оформіть за формою **Ж.4 Додатка Ж**.

Завдання 5. Адаптація Tone of Voice до різних каналів

Перевірте розроблений Tone of Voice на практиці.

Оберіть одне базове повідомлення компанії та адаптуйте його щонайменше для **трьох різних каналів**, наприклад:

- соціальні мережі;
- вебсайт;
- email;
- рекламне повідомлення;
- відповідь клієнту;
- офіційне повідомлення.

Tone of Voice повинен залишатися впізнаваним, однак форма комунікації може змінюватися залежно від каналу, аудиторії та ситуації. Наприклад, той самий бренд може використовувати більш невимушений стиль у соціальних мережах і більш стриманий – в офіційній комунікації, не втрачаючи при цьому основних характеристик голосу.

Цей принцип безпосередньо закладений у лекції, де ToV-гайд передбачає правила адаптації до соціальних мереж, email та корпоративних документів.

Для кожного варіанта коротко поясніть, **що саме було адаптовано і чому**.

Результати оформіть за формою **Ж.5 Додатка Ж**.

Завдання 6. Створення Tone of Voice mini-guide

Узагальніть результати попередніх завдань у компактний **Tone of Voice mini-guide**, який може використовуватися працівниками компанії як практичний орієнтир під час підготовки комунікаційних матеріалів.

Mini-guide повинен містити:

1. коротку характеристику бренду та його комунікаційного позиціонування;
2. цільові аудиторії;

3. Core Message;
4. основні характеристики Tone of Voice;
5. правила мовного стилю;
6. рекомендовані та небажані формулювання;
7. правила адаптації Tone of Voice до основних каналів;
8. 2–3 приклади повідомлень.

Це відповідає підсумковому результату лекції: студент має створити Tone of Voice компанії, messaging-платформу та односторінковий ToV mini-guide.

Результати оформіть за формою **Ж.6 Додатка Ж**.

За результатами практичної роботи студент повинен представити:

1. аудит 5–7 фрагментів комунікацій обраної компанії;
2. порівняльний аналіз Tone of Voice компанії та двох конкурентів;
3. Core Message та систему ключових повідомлень;
4. сформований профіль Tone of Voice компанії;
5. приклади адаптації повідомлення до різних каналів;
6. підсумковий Tone of Voice mini-guide.

Питання для групової дискусії

Чим Tone of Voice відрізняється від загального стилю бренду?

Чи повинен бренд використовувати однаковий тон у всіх каналах?

Які характеристики цільової аудиторії найбільше впливають на вибір Tone of Voice?

Як визначити, що Tone of Voice компанії є непослідовним?

Чи може компанія використовувати гумор у професійній або кризовій комунікації?

Які ризики виникають, якщо різні підрозділи компанії використовують різний стиль комунікації?

Де проходить межа між адаптацією Tone of Voice до каналу та втратою єдиного голосу бренду?

Як забезпечити практичне використання Tone of Voice-гайду працівниками організації?

Тема 8. Інформаційна безпека та ризики цифрових комунікацій

Питання, що розкривають зміст теми

1. Інформаційна безпека в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту.
2. Основні загрози та ризики цифрових комунікацій.
3. Інформаційна безпека зовнішніх комунікацій.
4. Ризики використання цифрових каналів зовнішньої комунікації.
5. Внутрішня інформаційна безпека організації.
6. Захист корпоративної інформації та управління доступом.
7. Ідентифікація та оцінювання інформаційно-комунікаційних ризиків.
8. Сутність і принципи кризових комунікацій.
9. Політики інформаційної безпеки організації.
10. Реагування на інформаційні інциденти та комунікаційні кризи.

Завдання для практичної роботи

Мета практичної роботи – сформувати практичні навички ідентифікації та оцінювання інформаційних ризиків у цифрових комунікаціях, проведення базового аудиту інформаційної безпеки, розроблення управлінських заходів захисту інформаційних ресурсів і каналів комунікації, а також формування алгоритмів реагування на інформаційні інциденти.

Практична робота виконується переважно на матеріалах компанії, обраної для індивідуального проєкту. Результати окремих завдань послідовно формують систему управління інформаційною безпекою та кризовими комунікаціями компанії.

Завдання 1. Аналіз цифрових загроз у комунікаціях

Проаналізуйте одну із запропонованих ситуацій:

Ситуація 1. Фейкове повідомлення від служби підтримки соціальної мережі. Компанія отримує повідомлення про блокування корпоративного акаунта з вимогою терміново перейти за зовнішнім посиланням.

Ситуація 2. Підозрілий електронний лист із вкладенням. На корпоративну пошту надходить лист нібито від клієнта з архівним файлом та рахунком.

Ситуація 3. Підміна акаунта керівника. Співробітник отримує в месенджері терміновий запит нібито від директора щодо передавання конфіденційної інформації.

Ситуація 4. Компрометація корпоративного акаунта. На сторінці компанії з'являється сторонній контент, команда втрачає доступ, а система фіксує невідомі входи.

Саме ці чотири типи кейсів закладені в практичній роботі.

Для обраної ситуації необхідно:

- класифікувати тип загрози;
- визначити щонайменше п'ять ознак загрози;
- встановити потенційні фінансові, операційні та репутаційні наслідки;
- визначити найбільш уразливі ролі або підрозділи;
- сформувати алгоритм першочергових дій;
- запропонувати 4–6 довгострокових профілактичних заходів;
- оцінити критичність інциденту як LOW / MEDIUM / HIGH та обґрунтувати оцінку.

Результати оформіть за формою **3.1 Додатка 3.**

Завдання 2. Проведення базового аудиту інформаційної безпеки компанії

Проведіть оцінювання поточного рівня інформаційної безпеки обраної компанії за чотирма напрямками:

1. технічний захист;
2. людський фактор;

3. організаційні процеси;
4. безпека комунікацій.

Кожний критерій оцініть за шкалою:

0 – відсутнє;

1 – реалізовано частково;

2 – реалізовано повністю.

Чекліст містить 20 критеріїв, тому максимальна оцінка становить **40 балів**. У вихідній практиці передбачена така інтерпретація: 0–15 – низький рівень, 16–27 – середній, 28–40 – високий.

Після розрахунку загального бала необхідно:

- визначити поточний рівень інформаційної безпеки;
- встановити три найбільш критичні слабкі місця;
- оцінити ймовірність виникнення інциденту;
- сформувати три пріоритетні рекомендації;
- визначити, які положення необхідно включити до політики інформаційної безпеки.

Результати оформіть за формою **3.2 Додатка 3**.

Завдання 3. Розроблення міні-політики інформаційної безпеки

На основі результатів аналізу ризиків та аудиту розробіть базову **політику інформаційної безпеки** для обраної компанії.

Політика повинна бути управлінським, а не суто технічним документом і визначати конкретні правила, відповідальних осіб та порядок дій.

Вона має містити чотири обов'язкові блоки:

1. Цілі та принципи інформаційної безпеки. Визначте 2–3 основні цілі та принципи, на яких ґрунтується система безпеки компанії.

2. Політика доступів і ролей. Визначте основні ролі працівників, системи та інформаційні ресурси, до яких вони мають доступ, дозволені дії, процедуру надання та відкликання доступу та відповідальних осіб.

3. Правила роботи з даними та каналами комунікації. Визначте правила зберігання й передавання робочих документів, використання

корпоративної пошти, месенджерів, хмарних сервісів, паролів та конфіденційної інформації.

4. План реагування на інформаційний інцидент.

Встановіть послідовність дій від моменту виявлення інциденту до його локалізації, документування та подальшого вдосконалення процедур.

Саме ці чотири складові визначені у практичній роботі як обов'язкова структура міні-політики.

Результати оформіть за формою **3.3 Додатка 3.**

Завдання 4. Розроблення плану кризових комунікацій

На основі виявлених інформаційних ризиків оберіть **2–3 найбільш релевантні кризові ситуації** для компанії. Це можуть бути витік персональних даних, компрометація корпоративного акаунта, фішинг від імені компанії, витік внутрішніх документів, втрата пристрою з корпоративними даними або репутаційна атака.

Для кожного сценарію визначте:

Тип кризи → Ризик → Аудиторія → Tone of Voice → Канал → Мета повідомлення.

Після цього розробіть алгоритм кризового реагування:

Виявлення → Ескалація → Локалізація → Підготовка повідомлення → Комунікація → Моніторинг і аналіз.

Для кожного етапу необхідно встановити відповідального та орієнтовний час реагування. Вихідна практика окремо наголошує на фіксації ролей і строків як складових Crisis Response Playbook.

Підготуйте три типи повідомлень:

1. внутрішнє повідомлення співробітникам;
2. повідомлення клієнтам;
3. коротку офіційну заяву для партнерів або медіа.

Повідомлення повинні відрізнятися за змістом і тоном відповідно до аудиторії, але не суперечити одне одному.

Завершіть завдання побудовою схеми інформаційних потоків:

Виявлення інциденту → Інформування відповідального → Crisis Team → Погодження позиції → Публікація / розсилка → Моніторинг реакції.

Результати оформіть за формою 3.4 Додатка 3.

Завдання 5. Формування системи моніторингу інформаційної безпеки

Визначте **4–6 ключових об'єктів моніторингу**, найбільш важливих для обраної компанії. Це можуть бути корпоративна пошта, месенджери, CRM, сайт, корпоративні акаунти у соціальних мережах, права доступу, активність користувачів та інші критичні цифрові ресурси.

Для кожного об'єкта визначте:

- що контролюється;
- які дані збираються;
- який інструмент використовується;
- періодичність контролю;
- відповідальну особу;
- кому передається інформація про виявлені відхилення.

Сформууйте **до 6–7 показників**, які дозволяють контролювати стан інформаційної безпеки. Вони мають бути вимірюваними та придатними для регулярного відстеження. Практика передбачає, зокрема, кількість інцидентів, середній час реагування, кількість зафіксованих фішингових атак, актуальність програмного забезпечення та участь працівників у навчанні.

На завершення сформууйте короткий управлінський звіт, який містить:

1. загальний рівень ризику;
2. основні інциденти за звітний період;
3. фактичні значення показників;
4. статус реагування на інциденти;
5. рекомендації на наступний період.

Для візуального представлення результатів використовуйте щонайменше дві форми візуалізації: динаміку кількості інцидентів, структуру інцидентів за

типами, карту найбільш уразливих підрозділів або інший релевантний формат. Це також прямо передбачено практичним завданням.

Результати оформіть за формою **3.5 Додатка 3**.

За результатами практичної роботи студент повинен представити:

1. аналіз цифрової загрози та алгоритм першочергового реагування;
2. чекліст аудиту інформаційної безпеки та аналітичний висновок;
3. міні-політику інформаційної безпеки та матрицю доступів;
4. матрицю кризових сценаріїв і план кризового реагування;
5. три типи кризових повідомлень;
6. схему внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків під час кризи;
7. систему моніторингу та показників інформаційної безпеки;
8. короткий управлінський звіт про стан інформаційної безпеки.

Питання для групової дискусії

1. Чому людський фактор залишається одним із ключових джерел інформаційних ризиків?
2. Які цифрові канали комунікації є найбільш вразливими для організації та чому?
3. Як визначити критичність інформаційного інциденту?
4. Які інформаційні активи компанії потребують найвищого рівня захисту?
5. Де проходить межа між зручністю доступу до інформації та необхідністю її захисту?
6. Яку роль має виконувати менеджер у системі інформаційної безпеки?
7. Як повинна змінюватися комунікація компанії під час інформаційної кризи?
8. Які показники дозволяють оцінити, чи стала система інформаційної безпеки ефективнішою?

Рекомендовані джерела

Основна література:

1. Шебаніна О. В. та ін. Міжкультурні комунікації : навчальний посібник. Миколаїв : МНАУ, 2021.
2. Піпченко Н. О. Європейські комунікації : навчальний посібник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 304 с.
3. Вергун В. А. (ред.) Міжнародний бізнес : навчально-методичний посібник. Київ, 2020.
4. Коч Н. В. Міжкультурна комунікація : навчальний посібник. Миколаїв : Вид-во Румянцева А. В., 2017. 200 с.
5. Авдєєнко І. М. Теорія міжкультурної комунікації : навчально-методичний посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022.
6. Зубач О. А. Бізнес-комунікація та переклад : навчальна програма дисципліни. Вінниця, 2023.
7. Grant R.M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*, 9th ed.; John Wiley and Sons: West Sussex, UK.

Допоміжна література:

1. Chaney L. H., Martin J. S. *Intercultural Business Communication*. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2021.
2. Bovée C. L., Thill J. V. *Business Communication Today*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2021.
3. Lewis R. D. *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. 4th ed. Boston : Nicholas Brealey Publishing, 2018. 656 p.
4. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2021. 584 p.
5. Guffey M. E., Loewy D. *Business Communication: Process and Product*. 10th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 704 p.
6. Reynolds S., Valentine D. *Guide to Cross-Cultural Communication*. 3rd ed. New York : Routledge, 2019. 238 p.

Інформаційні ресурси мережі Internet:

Нормативно-правові та аналітичні джерела (електронні ресурси)

7. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 05.02.2026).

8. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 05.02.2026).

9. Міністерство освіти і науки України. Офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2026).

10. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Офіційний вебсайт. URL: <https://naqa.gov.ua> (дата звернення: 05.02.2026).

Професійні міжнародні аналітичні ресурси

11. Harvard Business Review. Official website. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 05.02.2026).

12. McKinsey & Company. Insights & Research. URL: <https://www.mckinsey.com/insights> (дата звернення: 05.02.2026).

13. Organisation for Economic Co-operation and Development. Productivity and business dynamics. URL: <https://www.oecd.org/industry> (дата звернення: 05.02.2026).

14. World Bank. Private sector development. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/private-sector> (дата звернення: 05.02.2026).

15. European Commission. Enterprise and SME policy. URL: <https://single-market-economy.ec.europa.eu> (дата звернення: 05.02.2026).

16. Deloitte. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/insights> (дата звернення: 05.02.2026).

Додатки

ПАСПОРТ КОМПАНІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙНИЙ КОНТЕКСТ

А.1. Паспорт компанії

Параметр	Характеристика
Назва компанії	
Галузь діяльності	
Основний ринок / географія діяльності	
Основні продукти / послуги	
Місія	
Бачення	
Основні зовнішні стейкхолдери	
Основні внутрішні стейкхолдери	
Основні канали зовнішньої комунікації	
Основні канали внутрішньої комунікації	

А.2. Комунікаційний контекст компанії

Роль комунікацій у діяльності компанії:

Основні групи стейкхолдерів / попередньо визначені аудиторії:

Основні канали комунікації:

Причини вибору компанії для дослідження:

Попередньо визначені інформаційно-комунікаційні проблеми або виклики:

А.3. Початкова схема комунікацій компанії

Побудуйте схему основних комунікаційних зв'язків компанії:

Компанія → Основні групи стейкхолдерів / попередньо визначені аудиторії → Канали комунікації

Для кожної групи зазначте основний канал або канали, через які компанія здійснює комунікацію.

ШАБЛОН АНТИКРИЗОВОГО ПЛАНУ «АНТИКРИЗОВИЙ ШТАБ»

Б.1. Загальні дані

Назва команди / ПІБ студента:

Назва компанії:

Сфера діяльності компанії:

Обраний сценарій / коротка назва інциденту:

Б.2. Аналіз кризової ситуації

Короткий опис ситуації:

Інформаційні ресурси, яких стосується інцидент:

Основні користувачі цих інформаційних ресурсів:

Потенційні наслідки для діяльності компанії:

Потенційні наслідки для клієнтів та інших стейкхолдерів:

Б.3. Аналіз життєвого циклу інформації

Етап життєвого	Чи	Характер	Можливі	Пріоритет
----------------	----	----------	---------	-----------

циклу	порушено?	порушення	наслідки	відновлення
Збір				
Зберігання				
Обробка				
Поширення				
Використання				

Найбільш критичний етап / етапи:

Обґрунтування:

Б.4. План антикризових дій

Етап / проблема	Необхідні дії	Відповідальний	Термін реагування	Очікуваний результат

Б.5. Технічні та організаційні заходи захисту

Резервне копіювання та відновлення даних:

Управління доступом:

Перевірка та захист інформації:

Організаційні заходи:

Заходи для запобігання повторенню інциденту:

Б.6. План комунікацій

Аудиторія	Мета повідомлення	Ключова інформація	Канал	Термін інформування
Працівники				

Клієнти / користувачі				
Партнери				
Інші стейкхолдери				

Внутрішнє повідомлення працівникам:

Зовнішнє повідомлення клієнтам / партнерам:

Повідомлення для цифрового каналу / соціальних мереж:

Обраний канал: _____

Б.7. Моніторинг та коригування

Що контролюється	Показник / критерій	Відповідальний	Періодичність контролю

Порядок оновлення інформації для керівництва та працівників:

Порядок оновлення інформації для клієнтів, партнерів та медіа:

Критерії завершення кризового реагування:

Б.8. Підсумкові висновки

Найбільш критичні інформаційні ресурси:

Основні ризики, виявлені під час аналізу:

Основні управлінські рішення:

Заходи, які необхідно впровадити для запобігання аналогічним ситуаціям:

Основні висновки для подальшого формування комунікаційної стратегії компанії:

ШАБЛОНИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ

В.1. PEST/PESTLE-аналіз комунікаційного середовища

Група факторів	Фактор / тенденція	Вплив на зовнішні комунікації	Характер впливу (+/- /±)	Значущість	Можливість / загроза
Political					
Economic					
Social					
Technological					
Legal					
Environmental					

Найбільш значущі можливості:

Найбільш значущі загрози:

Висновок щодо впливу зовнішнього середовища на комунікації компанії:

В.2. Порівняльний аналіз зовнішніх комунікацій конкурентів

Компанія	Основні канали	Основні повідомлення / теми	Формати контенту	Особливості взаємодії з аудиторією	Сильні сторони	Слабкі сторони
Досліджувана компанія						
Конкурент 1						
Конкурент 2						
Конкурент 3						
Конкурент 4						
Конкурент 5						

Основні спільні риси комунікацій конкурентів:

Найбільш суттєві відмінності:

Недостатньо використані комунікаційні можливості:

В.3. Атрибути комунікаційного позиціонування

№	Атрибут	Тип атрибута	Чому він важливий у галузі	Доказ / джерело
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
...				

Тип атрибута може бути визначений як **функціональний, емоційний або реляційний**, відповідно до логіки вихідного шаблону практичної роботи.

В.4. Матриця оцінювання компанії та конкурентів

Оцініть компанії за шкалою від 1 до 5.

Атрибу т	Досліджува на компанія	Конкуре нт 1	Конкуре нт 2	Конкуре нт 3	Конкуре нт 4	Конкуре нт 5	Комент ар / доказ

Найсильніші атрибути досліджуваної компанії:

Атрибути, за якими компанія поступається конкурентам:

Потенційні напрями диференціації:

В.5. Вибір осей карти позиціонування

Атрибут-кандидат	Діапазон оцінок	Відмінність між компаніями	Схожість з іншими атрибутами	Рішення: X / Y / не використовувати	Обґрунтування

Обрана вісь X: _____

Обрана вісь Y: _____

В.6. Карта комунікаційного позиціонування

Побудуйте двовимірну карту та розмістіть на ній досліджувану компанію і конкурентів.

Вісь X: _____

лівий край: _____

правий край: _____

Вісь Y: _____

нижня межа: _____

верхня межа: _____

Основні спостереження за результатами побудови карти:

1. _____
2. _____
3. _____

Найближчий конкурент:

Основна відмінність досліджуваної компанії:

Потенційно вільна комунікаційна позиція:

В.7. Позиціонувальна заява

Цільова аудиторія:

Категорія / рамка порівняння:

Ключова відмінність / унікальна перевага:

Підтвердження / Reasons to Believe:

Позиціонувальна заява:

Для _____
_____ – це _____,
що _____,
тому що _____.

В.8. Підсумкові напрями розвитку зовнішніх комунікацій

Аналітична передумова	Виявлена проблема / можливість	Рекомендований напрям дій	Очікуваний результат	Пріоритет

Підсумковий висновок:

ШАБЛОНИ ДЛЯ АНАЛІЗУ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ ТА ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОВІДОМЛЕНЬ

Г.1. Сегментація цільових аудиторій

№	Назва сегмента	Тип аудиторії	Демографічні характеристики	Психографічні характеристики	Поведінкові характеристики	Канали комунікації	Потреби / очікування
1							
2							
3							
4							
5							

Ключові аудиторії компанії:

Обґрунтування їх вибору:

Спільні характеристики визначених сегментів:

Основні відмінності між сегментами:

Г.2. Persona Map

Умовне ім'я:

Вік: _____

Професія / рід занять:

Коротка характеристика способу життя:

Основні цінності:

Цілі та мотивація:

Основні потреби:

Проблеми / болі / бар'єри:

Фактори, які впливають на прийняття рішень:

Типова поведінка під час вибору продукту / послуги:

Основні джерела інформації:

Бажані канали комунікації:

Що представник цієї аудиторії очікує від компанії:

Основний висновок для комунікації:

Г.3. Empathy Map

Елемент	Характеристика
Що бачить?	
Що чує?	
Що думає і відчуває?	
Що говорить і робить?	
Болі / проблеми / бар'єри	
Вигоди / бажані результати	

Головна потреба аудиторії:

Основний комунікаційний бар'єр:

Що може підвищити довіру аудиторії до повідомлення:

Яку цінність необхідно підкреслити в комунікації:

Г.4. Формування Core Message

Елемент	Зміст
Хто ми	
Що ми робимо	
Для кого	
Яку цінність створюємо	
Чим можемо це підтвердити	

Core Message:

Яку потребу аудиторії враховує повідомлення:

Якої реакції аудиторії очікує компанія:

Г.5. Адаптація повідомлення та Tone of Voice

Базове повідомлення:

Елемент	Аудиторія 1	Аудиторія 2
Назва аудиторії		
Основна потреба / очікування		
Мета комунікації		
Основний акцент повідомлення		
Канал		
Tone of Voice		

Адаптоване повідомлення		
-------------------------	--	--

Висновок: чому повідомлення для цих аудиторій відрізняються:

Г.6. Message Map

Цільова аудиторія	Потреба / очікування	Ключове повідомлення	Підтверджувальні тези / докази	Основний канал	Tone of Voice
Аудиторія 1					
Аудиторія 2					
Аудиторія 3					
Аудиторія 4					

Візуалізація Message House

Головна комунікаційна ідея / обіцянка

Ключове повідомлення 1	Ключове повідомлення 2	Ключове повідомлення 3

Підтвердження / докази до повідомлення 1:

Підтвердження / докази до повідомлення 2:

Підтвердження / докази до повідомлення 3:

Підсумковий висновок

Які аудиторії є пріоритетними для комунікації:

Які потреби та очікування найбільше впливають на зміст повідомлень:

Які канали є найбільш релевантними для визначених аудиторій:

Як повинні відрізнятися повідомлення та Tone of Voice для різних аудиторій:

ШАБЛОНИ ДЛЯ ДІАГНОСТИКИ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

Д.1. Мапа внутрішніх інформаційних потоків

1. Основні рівні внутрішньої комунікації

Рівень	Учасники / посади	Основні функції в інформаційному обміні
Стратегічний		
Тактичний		
Операційний		

2. Основні інформаційні потоки

Відправник	Отримувач	Інформація / мета взаємодії	Канал	Частота	Зворотний зв'язок	Проблеми

3. Візуальна мапа

Побудуйте схему внутрішніх інформаційних потоків компанії:

Керівництво ↔ Менеджери / керівники підрозділів ↔ Команди / працівники

Додайте горизонтальні зв'язки між підрозділами.

На схемі позначте:

суцільна товста лінія – інтенсивна / стабільна комунікація;

тонка лінія – нерегулярна або недостатня комунікація;

пунктирна лінія – проблемна / нестабільна комунікація.

Основні проблемні точки інформаційних потоків:

Загальний висновок:

Д.2. Аналіз каналів внутрішніх комунікацій

Канал	Для чого використовується	Основні користувачі	Частота використання	Переваги	Проблеми / обмеження	Загальна оцінка ефективності

Найбільш ефективні канали:

Канали, які дублюють один одного:

Канали, які використовуються не за призначенням:

Канали або функції, яких бракує:

Що необхідно стандартизувати / інтегрувати:

Д.3. Аналіз бар'єрів внутрішньої комунікації

№	Тип бар'єра	Конкретний прояв	Причина	Наслідки	Напрямок усунення
1					
2					
3					
4					
5					

Найбільш критичний бар'єр:

Обґрунтування:

Д.4. Оцінка внутрішньої комунікаційної культури

Критерій	Характеристика ситуації в компанії	Сильна сторона / проблема
Відкритість інформації		

Доступність керівництва		
Зворотний зв'язок		
Горизонтальна взаємодія		
Прозорість управлінських рішень		
Формалізація комунікації		
Використання цифрових інструментів		
Взаємодія між підрозділами		

Основні сильні сторони:

1. _____
2. _____
3. _____

Основні проблеми:

1. _____
2. _____
3. _____

Висновок щодо впливу внутрішніх комунікацій на корпоративну культуру:

Д.5. Цифрові рішення та рекомендації

Виявлена проблема	Запропоноване рішення / інструмент	Як використовуватиметься	Очікуваний результат	Можливі ризики / обмеження

Пріоритетні рекомендації

1. Першочергове рішення:

Проблема, яку воно вирішує:

Очікуваний результат:

2. Наступне рішення:

Проблема, яку воно вирішує:

Очікуваний результат:

3. Додаткове рішення:

Проблема, яку воно вирішує:

Очікуваний результат:

Підсумковий висновок

Основні сильні сторони внутрішніх комунікацій компанії:

Ключові проблеми:

Найбільш проблемні інформаційні потоки / канали:

Пріоритетні напрями вдосконалення:

Цифрові рішення, які доцільно впровадити або оптимізувати:

Очікуваний результат удосконалення системи внутрішніх комунікацій:

ШАБЛОНИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ, КРІ ТА ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

Е.1. Аудит комунікаційних цілей

№	Сформульована ціль	Оцінка (1–5)	Що не відповідає SMART?	Скоригована SMART-ціль
1				
2				
3				
4				
5				

Під час оцінювання перевірте:

S – що конкретно необхідно змінити?

M – як буде вимірюватися результат?

A – чи реально досягти результату?

R – чи відповідає ціль виявленій проблемі?

T – у який строк має бути досягнуто результат?

Е.2. Формування SMART-цілей компанії

№	Виявлена проблема	Напрямок комунікаційної цілі	SMART-ціль	KPI	Примітки
1					
2					
3					
4					

Перевірка логіки:

Проблема → необхідна зміна → SMART-ціль → KPI

Е.3. Матриця відповідності «Ціль → KPI → Метрика → Інструмент»

№	Комунікаційна SMART-ціль	KPI	Метрика	Інструмент вимірювання	Обґрунтування вибору KPI
1					
2					
3					
4					

Перевірте:

- чи KPI безпосередньо пов'язаний із ціллю;
- чи можна отримати необхідні дані;
- чи має метрика однозначний спосіб розрахунку;
- чи дозволяє показник оцінити саме результат, який закладено у SMART-ціль.

Е.4. Матриця пріоритетів комунікаційних тактик Impact / Effort

Таблиця оцінювання

№	Тактика	Пов'язана ціль / КРІ	Impact (1–5)	Effort (1–5)	Сегмент матриці	Обґрунтування
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Матриця

	Низький Impact	Високий Impact
Низький Effort	Low Impact Actions	Quick Wins
Високий Effort	Time Sinks	Strategic Investments

Тактики, які необхідно реалізувати першими:

Тактики, які потребують додаткового планування та ресурсів:

Тактики, які доцільно відкласти або виключити:

Е.5. Комунікаційний календар на 12 тижнів

Тиждень	Активність	Канал	Формат	Ціль / КРІ	Відповідальні	Коментар / примітки
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

Логіка розподілу активностей у часі:

Ключові активності перших 30 днів:

Основні залежності та можливі затримки:

Е.6. Ресурсна модель реалізації комунікаційних тактик

Тактика / активність	Відповідальні ролі	Час, год./тиждень	Бюджет	Інструменти / платформи	Основні ризики	Заходи мінімізації

Підсумковий висновок

Основні комунікаційні цілі компанії:

Ключові KPI:

Пріоритетні тактики:

Логіка їх реалізації протягом 12 тижнів:

Основні ресурсні обмеження:

Основні ризики реалізації:

Очікуваний результат реалізації запропонованих заходів:

ШАБЛОНІ ДЛЯ АНАЛІЗУ ТА РОЗРОБЛЕННЯ TONE OF VOICE КОМПАНІЇ

Ж.1. Аудит поточного Tone of Voice

№	Джерело / канал	Фрагмент тексту	Формальність	Емоційність	Структура	Орієнтація	Персона голосу	Тональні характеристики	Коментар
1									
2									
3									
4									
5									

Узагальнення результатів аудиту

Домінуючі характеристики Tone of Voice: _____

Найбільш послідовні елементи: _____

Основні відмінності між каналами: _____

Відповідність позиціонуванню компанії: _____

Основні проблеми: _____

Напрями вдосконалення: _____

Ж.2. Порівняльна матриця Tone of Voice

Параметр	Обрана компанія	Конкурент 1	Конкурент 2
Формальність			
Емоційність			
Структура повідомлень			
Орієнтація			
Персона голосу			
Домінуючі риси			
Стильові патерни			
Сильні сторони			
Слабкі сторони			
Узгодженість між каналами			

Можливості диференціації Tone of Voice обраної компанії:

Ж.3. Карта ключових повідомлень

Core Message:

Цільова аудиторія	Основна потреба / очікування	Ключове повідомлення	Цінність для аудиторії	Бажана реакція
Аудиторія 1				
Аудиторія 2				
Аудиторія 3				

Перевірка узгодженості:

Чи підтримують усі повідомлення Core Message? _____

Чи відповідають вони позиціонуванню компанії? _____

Ж.4. Tone of Voice Matrix

Характеристика голосу	Що означає	Як має звучати	Як не має звучати	Приклад
1				
2				
3				
4				
5				

Основний Tone of Voice компанії:

Допустимий рівень формальності: _____

Допустимий рівень емоційності: _____

Використання професійної термінології: _____

Сленг / розмовна лексика: _____

Емодзі: _____

Гумор та іронія: _____

Ж.5. Адаптація Tone of Voice до каналів

Базове повідомлення:

Канал	Адаптований текст	Що змінено	Чому це відповідає каналу та аудиторії
Соціальні мережі			
Вебсайт			
Email			
Інший канал			

Ж.6. Tone of Voice mini-guide

1. Бренд / компанія:

2. Комунікаційне позиціонування:

3. Основні цільові аудиторії:

4. Core Message:

5. Наш голос

Ми звучимо як...	Це означає...	Ми не звучимо як...

6. Правила стилю

Формальність: _____

Довжина та структура речень: _____

Лексика: _____

Звертання до аудиторії: _____

Емодзі: _____

Гумор / іронія: _____

Професійна термінологія: _____

7. Do / Don't

Do – використовуємо	Don't – уникаємо

8. Адаптація за каналами

Канал	Особливості Tone of Voice
Соціальні мережі	
Вебсайт	
Email	
Комунікація з клієнтами	
Офіційні повідомлення	

9. Приклади правильних повідомлень

Приклад 1: _____

Приклад 2: _____

Приклад 3: _____

ШАБЛОНИ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Аналіз цифрової загрози

Компонент	Результат аналізу
Тип загрози	
Ознаки загрози (не менше 5)	
Потенційні наслідки	
Найбільш уразливі ролі / підрозділи	
Першочергові дії	
Довгострокова профілактика	
Рівень критичності LOW / MEDIUM / HIGH	
Обґрунтування рівня критичності	

3.2. Чекліст аудиту інформаційної безпеки

№	Критерій	Оцінка 0–2	Коментар
Технічний захист			
1	Двофакторна автентифікація корпоративних акаунтів		
2	Політика управління паролями		
3	Резервне копіювання критичних даних		
4	Розмежування доступів відповідно до ролей		
5	Засоби захисту та моніторингу загроз		
Людський фактор			
6	Навчання працівників з інформаційної безпеки		
7	Здатність працівників розпізнавати фішинг		
8	Заборона передавання паролів через месенджери		
9	Наявність інструкції щодо дій у разі інциденту		
10	Визначення відповідального за інформаційну безпеку		
Організаційні процеси			
11	Затверджена політика інформаційної безпеки		
12	Правила доступу до документів		
13	Логування доступів і дій		
14	Регламент надання та відкликання доступів		
15	План реагування на кризові ситуації		
Комунікаційні ризики			
16	Захист корпоративних акаунтів у		

	соціальних мережах		
17	Централізоване управління доступами до digital-активів		
18	Обмеження зовнішнього доступу до критичних документів		
19	Верифікація зовнішніх підрядників		
20	Захист корпоративного листування		

Загальна оцінка: ____ / 40.

Рівень інформаційної безпеки: _____

Три найбільш критичні слабкі місця:

1. _____
2. _____
3. _____

Пріоритетні рекомендації:

Пріоритет	Рекомендація	Обґрунтування
High		
Medium		
Low		

3.3. Міні-політика інформаційної безпеки

1. Цілі та принципи

Цілі: _____

Принципи: _____

2. Матриця доступів

Роль	Система / ресурс	Рівень доступу / дозволені дії	Відповідальний

3. Правила роботи з даними та каналами

Дозволені канали: _____

Обмежені / заборонені канали для конфіденційної інформації: _____

Правила зберігання документів: _____

Правила передавання даних: _____

Правила роботи з паролями та доступами: _____

4. План реагування на інцидент

Етап	Дія	Відповідальний	Термін
Виявлення			
Інформування			
Локалізація			
Збереження доказів / документування			
Аналіз та коригувальні заходи			

3.4. План кризових комунікацій

А. Матриця кризових сценаріїв

Тип кризи	Основний ризик	Аудиторія	Tone of Voice	Канал	Мета повідомлення

Б. Crisis Response Playbook

Етап	Дія	Відповідальний	Час реагування
1. Виявлення			
2. Ескалація			
3. Локалізація			
4. Підготовка повідомлення			
5. Комунікація			
6. Моніторинг та аналіз			

В. Кризові повідомлення

Внутрішнє повідомлення співробітникам:

Повідомлення клієнтам:

Заява для партнерів / медіа:

Г. Схема кризових інформаційних потоків

Виявлення → Інформування → Crisis Team → Погодження → Комунікація → Моніторинг

Відобразіть відповідальних осіб та точки ескалації.

3.5. Система моніторингу інформаційної безпеки

А. Карта моніторингу

Зона моніторингу	Інструмент	Дані, що контролюються	Періодичність	Відповідальний

Б. Показники інформаційної безпеки

Показник	Метод / формула вимірювання	Цільове значення	Періодичність	Відповідальний

В. Короткий звіт про стан інформаційної безпеки

Загальний рівень ризику: _____

Основні події / інциденти: _____

Інцидент	Дата	Опис	Вжиті заходи	Статус

Основні відхилення за показниками: _____

Рекомендації на наступний період: _____

ШАБЛОН ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПРОЄКТУ «КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»

Загальна характеристика індивідуального проєкту

Метою індивідуального проєкту є комплексне застосування знань та практичних інструментів інформаційно-комунікаційного менеджменту для аналізу існуючої системи комунікацій підприємства та розроблення обґрунтованої комунікаційної стратегії.

Для виконання проєкту студент обирає реальне підприємство або формує концепцію умовної компанії. У разі вибору реальної компанії необхідно використовувати достовірні відкриті джерела: офіційний вебсайт, корпоративні сторінки у соціальних мережах, публічну звітність, галузеву статистику, аналітичні матеріали та інші релевантні джерела.

Усі розділи проєкту виконуються для **однієї компанії** та мають бути логічно пов'язаними між собою. Результати попередніх етапів використовуються як інформаційна основа для наступних рішень.

Рекомендований обсяг проєкту – **20–25 сторінок основного тексту**. Підсумкова презентація – **10–15 слайдів**. Ці параметри передбачені початковою структурою індивідуального проєкту.

Структура індивідуального проєкту:

1. Вибір компанії та опис комунікаційного контексту.
2. Аналіз зовнішнього комунікаційного середовища.
3. Аналіз внутрішніх комунікацій.
4. Визначення цільових аудиторій.
5. Постановка цілей комунікаційної стратегії та KPI.
6. Розроблення ключових повідомлень і Tone of Voice.
7. Вибір каналів комунікації та тактик.
8. План дій та календар упровадження.
9. Управління ризиками та кризові комунікації.
10. Оцінка ефективності та підсумкова презентація.

РОЗДІЛ 1. ВИБІР КОМПАНІЇ ТА ОПИС КОМУНІКАЦІЙНОГО КОНТЕКСТУ

Мета розділу – сформулювати загальне уявлення про компанію, її діяльність та комунікаційний контекст, який буде використано в наступних розділах проєкту.

Студент повинен:

- обрати реальну або умовну компанію;
- стисло охарактеризувати сферу її діяльності;
- визначити основні продукти або послуги;

- зазначити основні ринки та географію діяльності;
- визначити місію та бачення;
- ідентифікувати основних внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів;
- визначити основні канали комунікації;
- обґрунтувати вибір компанії для дослідження.

Таблиця И.1. Паспорт компанії

Показник	Характеристика
Назва компанії	
Галузь діяльності	
Основні продукти / послуги	
Основний ринок / географія діяльності	
Місія	
Бачення	
Основні зовнішні стейкхолдери	
Основні внутрішні стейкхолдери	
Основні канали зовнішньої комунікації	
Основні канали внутрішньої комунікації	

Після заповнення паспорта компанії необхідно коротко визначити:

роль комунікацій у діяльності компанії;

основні групи, з якими взаємодіє компанія;

попередньо виявлені проблеми або виклики у комунікаціях;

причини вибору компанії для подальшого аналізу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Мета розділу – визначити зовнішні фактори, тенденції та конкурентні умови, які впливають на комунікаційну діяльність компанії.

2.1. Загальна характеристика ринку комунікацій

Проаналізуйте галузь, основних гравців, географію, рівень конкуренції, динаміку ринку та фактори, які можуть впливати на комунікації компанії. У вихідному шаблоні передбачено також аналіз трендів цифрових комунікацій та ринкових викликів.

Таблиця И.2. Аналіз галузі

Показник	Поточний стан	Очікувана динаміка	Вплив на комунікації
Сегмент ринку			
Основні гравці			
Географія ринку			
Обсяг і темпи розвитку			
Рівень конкуренції			

Регуляторні особливості			
-------------------------	--	--	--

Таблиця И.3. Тренди зовнішніх комунікацій

Тренд / формат	Прояв на ринку	Потенційні можливості для компанії	Можливі ризики

2.2. Аналіз конкурентів

Оберіть 3–5 основних конкурентів і порівняйте їхню комунікаційну діяльність.

Таблиця И.4. Порівняльний аналіз комунікацій конкурентів

Конкурент	Основні канали	Частота комунікації	Tone of Voice	Ключові повідомлення	Сильні сторони	Слабкі сторони

За результатами визначте можливості для диференціації компанії.

2.3. PEST/PESTLE-аналіз

Таблиця И.5. Аналіз зовнішніх факторів

Фактор	Конкретний прояв	Можливість	Загроза	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Значення для комунікаційної стратегії
Політичний						
Економічний						
Соціальний						
Технологічний						
Екологічний*						
Правовий*						

* За релевантності для діяльності компанії.

Завершіть розділ визначенням ключових можливостей, загроз і напрямів, які необхідно врахувати у комунікаційній стратегії.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ

Мета розділу – оцінити структуру внутрішніх інформаційних потоків, канали комунікації, корпоративну комунікаційну культуру та основні бар'єри.

Вихідний шаблон передбачає аналіз організаційної структури, потоків інформації, каналів, бар'єрів та подальше формування пріоритетних рішень.

3.1. Структура внутрішніх комунікацій

Побудуйте схему:

Керівництво ↔ Менеджери / керівники підрозділів ↔ Працівники / команди

Додайте горизонтальні інформаційні потоки між підрозділами.

Таблиця И.6. Внутрішні інформаційні потоки

Рівень / учасник	Основна інформація	Канал	Напрямок потоку	Частота	Проблеми

3.2. Канали внутрішньої комунікації

Таблиця И.7. Оцінка каналів

Канал	Призначення	Користувачі	Частота	Переваги	Проблеми / обмеження

3.3. Комунікаційні бар'єри та корпоративна культура

Визначте основні організаційні, інформаційні, технічні, психологічні, часові та культурні бар'єри.

Таблиця И.8. Аналіз проблем внутрішніх комунікацій

Проблема / бар'єр	Причина	Наслідок	Запропоноване рішення	Очікуваний результат

3.4. Напрями вдосконалення

Сформууйте перелік пріоритетних заходів.

Пріоритет	Захід	Відповідальний	Термін	Очікуваний результат
Високий				
Середній				
Низький				

РОЗДІЛ 4. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ

Мета розділу – визначити, сегментувати та пріоритизувати аудиторії, з якими компанія комунікує або повинна комунікувати.

4.1. Класифікація аудиторій

Таблиця И.9. Аудиторії компанії

Аудиторія	Тип: зовнішня / внутрішня	Значення для компанії	Основні потреби / очікування

4.2. Сегментація ключових аудиторій

Для 2–3 пріоритетних зовнішніх аудиторій проведіть поглиблену сегментацію. Саме така кількість закладена у вихідному шаблоні проєкту.

Таблиця И.10. Профілі ключових сегментів

Сегмент	Демографічні характеристики	Психографічні характеристики	Поведінкові характеристики	Канали	Потреби / цінність

Для основних сегментів додайте 1–2 Persona Map.

4.3. Інформаційні потреби та канали

Таблиця И.11. Аудиторія – потреба – канал

Сегмент	Інформаційні потреби	Релевантні теми	Основні канали	Бажаний стиль комунікації

4.4. Пріоритизація аудиторій

Визначте, які аудиторії є пріоритетними для майбутньої комунікаційної стратегії, та обґрунтуйте вибір.

РОЗДІЛ 5. ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА KPI

Мета розділу – сформулювати стратегічні й тактичні комунікаційні цілі, перевірити їх за SMART та визначити показники оцінювання результативності. Проєкт передбачає логічний зв'язок **аналіз → аудиторії → цілі → KPI → очікувані бізнес-результати**.

5.1. Стратегічні цілі

Сформуйте 3–5 стратегічних комунікаційних цілей.

Таблиця И.12. Стратегічні цілі

№	Стратегічна ціль	Обґрунтування	Зв'язок із бізнес- цілями	Аналітична передумова
1				
2				
3				

5.2. Тактичні цілі

Кожну стратегічну ціль деталізуйте у конкретні тактичні цілі на період **6–12 місяців**.

Стратегічна ціль	Тактична ціль	Очікуваний результат	Термін

5.3. SMART-перевірка

Ціль	S	M	A	R	T	Результат перевірки

5.4. KPI

SMART- ціль	KPI	Метрика	Метод / інструмент вимірювання	Цільове значення	Періодичність

РОЗДІЛ 6. КЛЮЧОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ І TONE OF VOICE

Мета розділу – сформуванати систему ключових повідомлень для визначених аудиторій та єдиний Tone of Voice компанії. Розділ має спиратися на результати аналізу аудиторій, цілі та KPI і позиціонування компанії.

6.1. Основне повідомлення бренду

Core Message:

Елемент	Характеристика
Основна цінність	
Зв'язок із позиціонуванням	
Основна аудиторія	
Бажана реакція аудиторії	

6.2. Ключові повідомлення для аудиторій

Таблиця И.13. Message Map

Аудиторія	Головне повідомлення	Допоміжні повідомлення	Докази / аргументи	Канали

6.3. Tone of Voice

Таблиця И.14. Tone of Voice Map

Характеристика	Що означає	Як має звучати	Як не має звучати

Визначте правила адаптації Tone of Voice для основних каналів та наведіть декілька прикладів правильних і небажаних формулювань.

РОЗДІЛ 7. ВИБІР КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ ТА ТАКТИК

Мета розділу – визначити оптимальні канали та комунікаційні тактики для реалізації цілей і KPI. У вихідному проєкті цей розділ прямо переводить ключові повідомлення та Tone of Voice у практичні інструменти.

7.1. Огляд каналів

Таблиця И.15. Канали комунікації

Канал	Тип: зовнішній / внутрішній	Мета	Сильні сторони	Обмеження	Роль у стратегії

7.2. Вибір пріоритетних каналів

Таблиця И.16. Матриця вибору каналів

Аудиторія	Пріоритетні канали	Обґрунтування	Рівень пріоритету

Канали повинні відповідати цільовим аудиторіям, цілям і KPI, ключовим повідомленням та Tone of Voice.

7.3. Комунікаційні тактики

Тактика	Канал	Мета / KPI	Формат	Частота	Інструменти	Відповідальний

7.4. Базові ресурси та бюджет

Для основних тактик визначте необхідні людські, фінансові та цифрові ресурси.

РОЗДІЛ 8. ПЛАН ДІЙ ТА КАЛЕНДАР УПРОВАДЖЕННЯ

Мета розділу – перетворити розроблену стратегію на конкретний план реалізації з визначеними строками, відповідальними, ресурсами та механізмами контролю.

8.1. Загальні підходи до реалізації

Визначте часовий горизонт реалізації – **6, 9 або 12 місяців** – та основні етапи:

підготовка → запуск → підтримка → оцінювання.

Обґрунтуйте послідовність реалізації та зв'язок із цілями і KPI.

8.2. Деталізований план дій

Таблиця И.17. План реалізації

№	Тактика	Конкретна дія	Відповідальний	Термін	Необхідні ресурси
1					
2					
3					

8.3. Календар упровадження

Побудуйте календар у формі таблиці або діаграми Ганта.

Активність	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7–M12*	Відповідальний

* Відповідно до обраного горизонту планування.

Календар повинен відображати початок і завершення активностей, паралельні роботи та відповідальних.

8.4. Ресурсне забезпечення

Активність	Людські ресурси	Бюджет	Інструменти / платформи	Інші ресурси

8.5. Механізм контролю

Визначте, хто контролює реалізацію заходів, як часто здійснюється контроль та які показники використовуються для оцінювання прогресу.

РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ

Мета розділу – визначити основні ризики для реалізації комунікаційної стратегії та сформулювати структурований антикризовий план.

9.1. Ідентифікація ризиків

Таблиця И.18. Оцінка ризиків

Ризик	Тип ризику	Ймовірність	Потенційний вплив	Коментар

Необхідно враховувати репутаційні, технічні, організаційні та зовнішні ризики та адаптувати їх до специфіки обраної компанії.

9.2. Пріоритизація ризиків

Побудуйте матрицю:

вісь X – ймовірність;
вісь Y – вплив.

Критичні ризики повинні мати підготовлений план реагування; ризики середнього рівня – сценарії або шаблони дій; низькопріоритетні ризики – систему моніторингу.

9.3. Антикризова стратегія

Таблиця И.19. План кризового реагування

Етап	Дія	Відповідальний	Канал комунікації	Термін реакції
Виявлення проблеми				
Збір та перевірка фактів				
Оцінювання масштабу				
Формування позиції				
Комунікація				
Відновлення				

9.4. Шаблони кризових повідомлень

Підготуйте 2–3 шаблони повідомлень, релевантних найбільш критичним ризикам компанії:

офіційна заява:

повідомлення клієнтам / партнерам:

відповідь на негативний коментар:

9.5. Моніторинг та відновлення репутації

Визначте:

- об'єкти моніторингу;
- канали та джерела інформації;
- відповідальних;
- періодичність;
- порядок ескалації;
- заходи після завершення кризи.

Вихідний проєкт передбачає післякризовий аналіз, відновлювальні комунікації та навчання персоналу.

РОЗДІЛ 10. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПІДСУМКОВА ПРЕЗЕНТАЦІЯ

Мета розділу – сформуванню систему оцінювання результативності комунікаційної стратегії, визначити механізм її моніторингу та представити підсумкові результати проєкту.

10.1. Методологія оцінювання ефективності

Для КРІ, визначених у Розділі 5, встановіть метод вимірювання, періодичність та цільове значення.

Таблиця И.20. Система оцінювання

КРІ	Метод оцінювання	Періодичність	Цільове значення	Відповідальний

Періодичність моніторингу має відповідати значущості показника: критичні показники доцільно контролювати частіше.

10.2. Моніторинг реалізації стратегії

Визначте:

хто збирає дані → де вони зберігаються → як часто аналізуються → хто отримує результати → які рішення приймаються за результатами аналізу.

Таблиця И.21. Система моніторингу

Напрямок	Інструмент / джерело	Дані	Періодичність	Відповідальний
Соціальні мережі				
Вебсайт				
Медіа				
Внутрішні комунікації				
Інший напрям				

10.3. Підсумкове оцінювання

Після реалізації стратегії фактичні результати порівнюються із запланованими.

Таблиця И.22. План / факт

KPI	План	Факт	Відхилення	Інтерпретація / причина

Крім кількісних показників, необхідно оцінити якісні зміни: реакцію цільових аудиторій, зміни репутації, якість внутрішньої взаємодії та інші результати, релевантні цілям стратегії. Саме поєднання план/факт та якісної інтерпретації передбачене вихідним шаблоном.

10.4. Підсумкова презентація

За результатами індивідуального проєкту підготуйте презентацію обсягом **10–15 слайдів**.

Рекомендована структура:

1. компанія та комунікаційний контекст;
2. ключові результати зовнішнього аналізу;
3. стан внутрішніх комунікацій;
4. пріоритетні цільові аудиторії;
5. стратегічні та тактичні цілі;
6. KPI;
7. ключові повідомлення та Tone of Voice;
8. пріоритетні канали і тактики;
9. план та календар реалізації;
10. ресурси;
11. основні ризики;
12. антикризовий план;
13. система моніторингу й оцінювання;
14. очікувані результати;
15. підсумкові рекомендації.

Презентація повинна відображати **ключові управлінські рішення**, а не дублювати текст проєкту.

10.5. Підсумкові висновки та рекомендації

У висновках необхідно:

- узагальнити основні проблеми та можливості комунікаційної діяльності компанії;
- визначити ключові стратегічні пріоритети;
- показати взаємозв'язок між аудиторіями, цілями, повідомленнями, каналами та тактиками;
- обґрунтувати реалістичність запропонованого плану;
- визначити основні ризики;
- сформулювати очікувані результати реалізації комунікаційної стратегії.

Підсумкова логіка індивідуального проєкту

Комунікаційний контекст → Зовнішній аналіз → Внутрішній аналіз → Цільові аудиторії → Цілі та KPI → Ключові повідомлення і Tone of Voice → Канали та тактики → План реалізації → Ризики та кризові комунікації → Моніторинг та оцінювання результатів

Усі елементи проєкту мають бути взаємопов'язаними. Необхідно уникати ситуацій, коли цілі не впливають із проведеного аналізу, повідомлення не відповідають потребам цільових аудиторій, канали не забезпечують доступ до визначених аудиторій, тактики не пов'язані з KPI, а календар і ресурси не відповідають запропонованим заходам.

Кінцевим результатом індивідуального проєкту є цілісна, обґрунтована та придатна до практичної реалізації комунікаційна стратегія обраного підприємства.

Навчально-методичне видання

Мостова Анастасія Дмитрівна

Методичні вказівки до вивчення дисципліни

«ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для здобувачів магістерського рівня вищої освіти
спеціальності D3 «Менеджмент»

Електронне видання

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій.
03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7.