УДК 658: 316.776(045)

*В. В. Соколовська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Вінницький торговельно – економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

*V. V. Sokolovsky
Ph.D., Associate Professor, the Chief of Management and Administration Department
Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv
National University of Trade and Economics, Vinnytsia*

PROVIDING BUSINESS MANAGEMENT EFFICIENCY TO MEET MODERN COMMUNICATION FEATURES

У статті досліджено роль і місце комунікаційної складової в процесі управління, як засобу забезпечення синергетичного ефекту. Визначено комунікаційний механізм – як цілеспрямований процес вирішення комунікаційних завдань на основі сукупності комунікаційних ресурсів, правил, норм формування і розвитку комунікаційних процесів підприємства. Визначено наявність зв'язку між рівнем інформаційної підтримки і ефективністю підприємства. У статті виокремлено роль розвитку комунікацій підприємства у розробці комунікаційної стратегії, спрямованої на усунення розриву між комунікаційними потребами підприємства і сформованим рівнем розвитку комунікацій підприємства. Розглянуто організаційні форми реалізації комунікаційного механізму - комунікаційні програми і заходи. Саме на рівні комунікаційних заходів відбувається перетин комунікаційних процесів з основними підсистемами підприємства (маркетингової, соціальної, технологічної). Визначено фактори ефективності управління комунікаціями, яке орієнтоване на довгострокові інтереси розвитку підприємства. Для вирішення цього завдання необхідно вдосконалення організаційно-економічного механізму управління комунікаціями, що забезпечує реалізацію основних етапів управління комунікаціями.

The article investigates the role and place of the communication component in the management process as a means of ensuring synergy effect. The communication mechanism is defined as the purposeful process of solving communication problems on the basis of a set of communication resources, rules, norms of formation and development of communication processes of the enterprise. The link between the level of information support and the efficiency of the enterprise is determined. The article outlines the role of development of communications of the enterprise in the development of a communication strategy aimed at eliminating the gap between the communication needs of the enterprise and the current level of development of enterprise communications. The organizational forms of communicational mechanism realization - communication programs and measures are considered. It is at the level of communication activities that the intersection of communication processes with the main subsystems of the

enterprise (marketing, social, technological). The factors of communication management efficiency are determined, which is oriented on long-term interests of enterprise development. To solve this problem it is necessary to improve the organizational and economic mechanism of communication management, which ensures the implementation of the main stages of communication management.

Ключові слова: комунікації; управління; комунікаційні ресурси; комунікаційні процеси; стратегія; ефективність.

Keywords: communication; management; communication resources; communication processes; strategy; efficiency.

Постановка проблеми. В сучасних умовах, коли існують певні труднощі при прийнятті вірного обґрунтованого управлінського рішення при організації управління підприємством, застосування передових методів і технологій комунікаційної взаємодії набуває все більшого значення для збереження стабільної і ефективної роботи. У зв'язку із зовнішніми факторами, що постійно змінюються, від підприємства потрібна швидка управлінська реакція у вигляді прийняття відповідних управлінських рішень. Разом з тим, в даний час застосування методів і технологій комунікаційної взаємодії при організації управління підприємством, як правило, не носить системного характеру, що в свою чергу значно знижує ефективність управління. Незважаючи на наявний вітчизняний і зарубіжний досвід в даній області, на сьогоднішній день відсутня науково обґрунтована система управління комунікаційною взаємодією і формування комунікаційних компетенцій менеджерів при організації управління, яка дозволить своєчасно реагувати на мінливі умови зовнішнього і внутрішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впливу комунікацій на економічний розвиток країни були присвячені праці таких закордонних та вітчизняних вчених, як Д. Белл, А. Тоффлер, П. Друкер, Я. Жаліло, М. Кастельс, Е.Кортков, Е.Кузьміна, О. Карпенко, С. Радзівська, О.Холод, Н.Шпак та інші.

Метою статті є дослідження особливостей ефективності управління підприємством з урахуванням сучасних комунікаційних особливостей.

Виклад основного матеріалу. Комунікації виступають з'єднувальною ланкою в процесі управління підприємством, яка пронизує всі функції управління (планування, організацію, мотивацію і контроль).

Термін «комунікація» від латинського слова «communication», в перекладі на українську мову означає «зв'язок, повідомлення». Загально прийнято розуміти термін «комунікації» як процес обміну інформацією між двома і більше людьми [1].

У роботі Короткова Е.М. і Кузьміної Е.А. «Генезис менеджменту» згадується, що комунікація поєднує аспекти спільної діяльності людей. Сюди слід віднести і процес управління, і ставлення індивідуума до мети управління і управлінських рішень, і рух інформації. У праці авторами звернено увагу на той факт, що «не можна розглядати комунікацію тільки як інформаційний процес», оскільки «комунікація є явище соціально-економічного плану, прояв сутності людини, а також його відносин з іншими людьми. Комунікація відображає не лише інформаційні поняття - це цінності, інтереси, відповідальність, які закладені в основу комунікації і визначають її характер» [3].

Якщо розглядати комунікацію з позиції засобів спілкування, то її ділять на вербальну (словесну, реалізовану у вигляді письмової та усної мови) і невербальну (міміка, жести, різноманітні зображення).

У більшості українських підприємств комунікації зверху вниз набули найбільшого поширення. В підприємствах де переважають вертикально спрямовані інформаційні потоки відображають багаторічну українську практику з її сильною вертикаллю влади [5], централізованим управлінням та адмініструванням.

Комунікація з низу до верху (висхідна) довгий час відігравала суто інформаційну роль - для прийняття рішень керівникам необхідно знати про становище на місцях. Сьогодні величезна кількість господарюючих суб'єктів мають формалізовану систему статистичних і аналітичних звітів, довідок і т.д. Основною проблемою при реалізації даного виду комунікації є нерівність статусів і, як наслідок, - надання спотвореної інформації. Як правило, методи контролю якості наданої знизу інформації - це є збір даних з незалежних джерел, вибіркові перевірки, а поряд з цим, довіра керівництва підприємства і працівників господарюючого суб'єкта [7].

За останні роки ще однією метою висхідної комунікації стало використання потенціалу співробітників за рамками їх безпосередніх обов'язків і розвиток комунікацій, змістом яких є пропозиції щодо поліпшення діяльності. Щоб цієї мети досягти, як правило, застосовують систему «діалог», «ящики для пропозицій», коли працівники можуть анонімно внести будь-які рекомендації, згідно з якими керівництво надає публічну відповідь, зустрічі-наради в робочих групах [9]. Дослідження показують, що при наявності у співробітників можливості висловити власні пропозиції, і особливо коли ці пропозиції викликають реакцію керівництва, значно підвищується мотивація і продуктивність.

Основна функція висхідних комунікацій - забезпечення зворотного зв'язку [3]. У теорії комунікації зворотний зв'язок представляється необхідним процесом, що забезпечує функціонування, адаптацію та розвиток будь-якої організаційної системи. Вона являє собою дієвий інструмент підвищення зацікавленості співробітників, займаючи проміжне положення інформаційної та соціальної складової комунікацій підприємства. В процесі функціонування і розвитку підприємства важливо наявність як позитивного (забезпечує зростання і перетворення системи), так і негативного зворотного зв'язку (стабільне функціонування і відтворення системи, коригує відхилення від мети) [6].

Значення зворотного зв'язку для організаційних комунікацій вимагає постійного моніторингу якості зворотного зв'язку як усередині підприємства, так і з зовнішнім оточенням для цілеспрямованого впливу на даний процес та підвищення ефективності комунікацій.

З метою повного дослідження доцільно доповнити існуючі класифікації. Для уточнення ролі і місця комунікаційної складової в процесі управління, в тому числі стратегічного, слід класифікувати комунікації за етапами управлінського циклу (рис. 1).

Комунікація - основна умова існування і розвитку підприємства. Її особливості багато в чому визначають не тільки побудова організації, а й формування, розвиток організаційної культури, а також місії і цілі [2]. Особливістю комунікацій можна назвати те, що вона виступає як засіб забезпечення синергетичного ефекту. Даний ефект проявляється в тому новому, що набуває економічна система в результаті тієї чи іншої комунікаційної взаємодії.

Рис. 1. Роль комунікацій на різних стадіях управління

Таким чином, комунікації - складне, неоднозначне явище, в самій природі якого закладені подвійність і суперечливість [3]. З одного боку, комунікації - це потоки інформації і технічні засоби їх реалізації, а з іншого - взаємодія між людьми і засобами впливу на поведінку співробітників і імідж підприємства, тому і необхідно системне дослідження комунікаційних процесів підприємства, а також необхідний пошук інструментів і методів управління комунікаціями, з цілю підвищення ефективності управління підприємством.

Так чи інакше, але для досягнення бажаного результату управління підприємством повинно бути ефективним, і комунікації в цьому аспекті грають велике значення.

Ефективність управління можна трактувати як питання, що має ряд аспектів. Як правило, ефективність можна оцінити за кінцевими результатами діяльності; за ступенем досягнення намічених підприємством цілей; ефективності використання капітальних вкладень та інших факторів поряд з цим, ефективність управління слід розглядати як діяльність системи управління за допомогою особливих факторів, що відображають результати її функціонування. У традиційній адміністративно-організаційній теорії

управління проблема полягала у виборі певного набору кількісних економічних показників, найбільш повно характеризують ефективність виробничої організації в цілому[5].

Ключовим моментом виступають питання щодо надання кількісної визначеності критеріям, що є невимірними, якісними, але при цьому є необхідність враховувати чинники, які піддаються вимірюванню саме з кількісної сторони (наприклад, матеріальні та вартісні) і не піддаються йому (відносини, позиції, моральний стан, комунікації, інформаційне забезпечення, оцінка виконання програм, задоволення споживачів і т.д.). Безумовно, друга група показників має характер суб'єктивний, а поряд з цим, досить важко піддається кількісному вираженню, отже і вимірюванню.

Так, з метою реалізації ефективного менеджменту існує механізм управління підприємством, який представлений на рис. 2.

Рис. 2. Механізм менеджменту

Механізм управління являє собою сукупність дій і методів впливу на діяльність людей з метою спонукання їх до досягнення організаційних цілей, тобто з метою їх мотивації. Поняття «механізм менеджменту» відображає важелі або засоби впливу, якими є інтереси, і цінності людини.

У механізмі управління - комунікації виступають в якості засобу, інструменту процесу управління, забезпечуючи, по-перше, інформаційні взаємодії в управлінні і задоволення інформаційних потреб, по-друге - процес прийняття і реалізації рішень [1].

Реалізація процесу управління, в тому числі стратегічного, неможлива без безперервного одержання і передачі інформації. Комунікаційний механізм - це цілеспрямований процес вирішення комунікаційних завдань на основі сукупності комунікаційних ресурсів, правил, норм формування і розвитку комунікаційних процесів підприємства. До ресурсів, задіяних в процесі розвитку комунікацій, відносяться як технічні ресурси (кошти і канали комунікації), так і людські (комунікативна компетентність, володіння технічними навичками) [2]. Крім того, важливе значення має часовий ресурс, що пов'язано з динамічним характером зміни комунікаційних потреб підприємства.

Розвиток комунікацій підприємства пов'язано з розробкою комунікаційної стратегії, спрямованої на усунення розриву між комунікаційними потребами і сформованим рівнем розвитку комунікацій підприємства. Розвиток комунікацій сприяє розширенню комунікаційних можливостей підприємства і розробці нових рішень, що дозволяють своєчасно реагувати на зміну комунікаційних потреб, викликане мінливими умовами зовнішнього і внутрішнього середовища[5].

Комунікаційний механізм дозволяє надавати цілеспрямований управлінський вплив на комунікації підприємства. Організаційними формами реалізації комунікаційного механізму виступають комунікаційні програми і заходи. Комунікаційні програми - це сукупність заходів, що мають певні терміни, виконавців,

склад ресурсів, що використовуються. В процесі їх реалізації відбувається споживання ресурсів, в тому числі фінансових, що вимагає складання бюджету і визначення ефективності. Саме на рівні комунікаційних заходів відбувається перетин комунікаційних процесів з основними підсистемами підприємства (маркетингової, соціальної, технологічної).

Комунікаційні програми і заходи спрямовані на досягнення цілей, які визначаються в результаті аналізу комунікацій підприємства. В їх реалізації беруть участь підрозділи та посадові [6] особи, відповідальні за досягнення результату в певному виді комунікаційних взаємодій. За рахунок реалізації комунікаційних програм заходів вибрані елементи організаційних комунікацій посилюються і перетворюються в конкурентні переваги.

Численні дослідження свідчать про наявність зв'язку між рівнем інформаційної підтримки і ефективністю підприємства (рис. 3.).

Рис. 3. Фактори, які впливають на ефективність менеджменту

Інформаційна складова забезпечує задоволення потреб керівників в інформації, а соціально-психологічна формує психологічну оболонку системи управління, комунікаційний клімат, в якому працює управлінська команда і від якого залежить ефективність управління.

Комунікації впливають на рівень довіри до керівництва, мотивацію і задоволеність персоналу, на якість рішень і виконання, тому виникає необхідність управління комунікаційними процесами підприємства. Представимо в таблиці 1. вплив комунікацій на ефективність підприємства.

Таблиця 1.
Вплив комунікацій на ефективність підприємства

Автори	Головний впливовий фактор	Проміжні змінні	Результативні змінні
Lull, Frank, Peirsol (1955)	Внутрішні комунікації	Задоволення потреб керівництва інформацією	Результативність корпорації
Lorch (1978); Goldhaber, Rogers (1979); Gamlett (2005)	Організаційні комунікації	Якість процесів прийняття рішень, координації, мотивації, інноваційної діяльності	Результативність (продуктивність) та ефективність
Clampett, Downs (1993); Pincus (1986); Gregson (1987)	Комунікаційне задоволення	Продуктивність, якість виконання, стабільність колективу	Результативність організації
O'Reilly, Roberts (1977); Monge (1981); Parks (1994)	Комунікативна поведінка та компетентність	Результативність та якість виконання	Досягнення цілей, ефективність організації
Kaufman (1973); Kim (1975); O'Reilly, Anderson (1980);	Участь у постановці цілей та зворотній зв'язок	Рівні мотивації, задоволеність роботою, продуктивністю, якістю	Результативність організації, досягнення цілей

Lewis (1982); Clampitt(1983); Downs, Johnson, Barge (1984)		виконання	
Barnard (1938); Lorch (1978); Garnett (2005); Роджерс (1980)	Структура комунікацій	Якість рішень. Рівень виконання	Ефективність управління та організації
Manning (1992); Hurris (1993); Axley (1996); Спивак (2002)	Між особисті та між групові взаємодії	Рівень організаційної культури, мотивації, управління змінами, конфліктами	Ефективність організації
O'Hair, Kreps (1990); Green, Knippen (1999); Орлова (2002); Кверк (2007)	Стратегічні комунікації	Рівень адаптації	Стратегічний розвиток

Для оптимізації комунікаційних процесів підприємства необхідно визначити характер впливу різних видів комунікаційних взаємодій на ефективність управління з тим, щоб приймати обґрунтовані і цілеспрямовані рішення в комунікаційній сфері (рис. 4.).

Кожен рівень розглядається для внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

Першими розглядаються комунікації всередині підприємства і їх вплив на процес управління. Ключовими параметрами оцінки на цьому рівні є стан обміну інформацією, ступінь внутрішньої інформаційної соціально-психологічної цілісності підприємства. Кожна з категорій впливає і на якість рішень, і на якість виконання, крім впливу на якість виконання, підвищуються гнучкість і маневреність управління та інноваційний потенціал, частка нестандартних, ризикованих рішень, знижується опір при впровадженні інновацій. Зовнішні взаємодії впливають на ефективність управління, по-перше, через інформаційну складову (управління невизначеністю), по-друге - через соціально-психологічну (імідж підприємства). Перша впливає на систему управління через ступінь адаптивності інноваційного потенціалу, друга - через забезпечення інвестиційної привабливості та соціальної значущості.

Рис. 4. Оптимізація комунікаційних процесів

Невизначеність віднесена до зовнішнього контуру з метою підкреслити складність і непередбачуваність зовнішнього середовища підприємства. Рівень зовнішньої невизначеності впливає не тільки на якість управлінських рішень, а й на комунікаційний клімат на підприємстві.

Ефективним можна вважати лише таке управління комунікаціями, яке орієнтоване на довгострокові інтереси розвитку підприємства. Для вирішення цього завдання необхідно вдосконалення організаційно-

економічного механізму управління комунікаціями, що забезпечує реалізацію основних етапів управління комунікаціями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, незважаючи на те, що двоїста природа організаційних комунікацій значною мірою ускладнює процес управління (особливо процедури планування та оцінки), роблячи наслідки рішень слабо передбачуваними, організаційні комунікації вимагають пильної уваги, оскільки сприяють розвитку підприємства та підвищенню ефективності функціонування.

У процес управління входять чотири елементи: інформація, управлінські рішення, комунікації і технологія процесу управління.

Комунікації називають сполучним процесом п'яти основних функцій управління, виступаючим основним засобом забезпечення цілісності та функціонування підприємства. Комунікації – основа для контролю і координації на підприємстві, вони також забезпечують інформацією, необхідною для ефективної реалізації місії підприємства, реалізують соціальну, мотиваційну, інформаційну та регулюючу функції, які в сукупності дозволяють здійснювати інтеграцію і координацію діяльності підприємства. Розвиток комунікацій підприємства пов'язано з розробкою комунікаційної стратегії, спрямованої на усунення розриву між комунікаційними потребами підприємства і сформованим рівнем розвитку комунікацій підприємства. Їх розвиток сприяє розширенню комунікаційних можливостей підприємства і розробці нових рішень, що дозволяють своєчасно реагувати на зміну комунікаційних потреб, викликане умовами зовнішнього і внутрішніх середовища. Комунікаційний механізм дозволяє надавати цілеспрямовані управлінські впливи на комунікації підприємства.

Організаційними формами реалізації комунікаційного механізму виступають комунікаційні програми і заходи. Комунікаційні програми - це сукупність заходів, що мають певні терміни, виконавців, склад ресурсів що використовуються . В процесі їх реалізації відбувається споживання ресурсів, в тому числі фінансових, що вимагає складання бюджету і визначення ефективності. Саме на рівні комунікаційних заходів відбувається перетин комунікаційних процесів з основними підсистемами підприємства (маркетингової, соціальної, технологічної).

Література.

1. Івашова Н.В. Сучасний підхід до формування системи комунікацій промислового підприємства / Н.В. Івашова, Т.П. Гончаренко // Вісник Української академії банківської справи – 2011. - № 1. – С. 120-126.
2. Комунікативні технології в PR [Електронний ресурс].– URL: http://pidruchniki.com/1494051146654/marketing/komunikativni_tehnologiyi (26.07.2014).
3. Коротков Є.М. і Кузьміна Є.А. Генезис менеджмента / Є.М. Коротков Є.А. Кузьміна// Проблемы теории и практики управления. – 2006– С. 40-47.
4. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. – М.: Изд-во РАГС. – 2012. – 394 с.
5. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент / Л.Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №1. – С. 39-41.
6. Радзієвська С.О. Глобальні економічні процеси та Україна / С.О. Радзієвська // Міжнародна економічна політика. – 2014. – С. 80–104.
7. Холод О. М. Комунікаційні технології: підручник / О. М. Холод. – К. : КиМУ, 2012. – 263 с.

8. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток / Н.О. Шпак // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 30-33.

References.

1. Ivashova, N.V. and Honcharenko, T.P. (2011), "Modern approach to the formation of the industrial enterprise communication system", *Visnyk Ukrainskoi akademii bankivskoi spravy*, vol. 1, pp. 120-126.
2. Communicative technologies in PR, [Online], available at: http://pidruchniki.com/1494051146654/marketing/komunikativni_tehnologiyi (Accessed 26.07.2014).
3. Korotkov, Ye.M. and Kuzmyna, Ye.A. (2006), "Genesis of Management", *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, pp. 40-47.
4. Orlova, T.M. (2012), *Kommunikacionnyj menedzhment v upravlenii jekonomicheskimi sistemami* [Communication management in the management of economic systems], Izd-vo RAGS, Moscow, Russia, p. 394.
5. Prus, L.R. (2009), "Communication Management", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, pp. 39-41.
6. Radziievska, S.O. (2014), "Global Economic Processes and Ukraine", *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, pp. 80–104.
7. Kholod, O. M. (2012), *Komunikatsiini tekhnolohii* [Communication Technology], KyMU, Kuiv, Ukraine, p. 263.
8. Shpak, N.O. (2010), "Communication Management: Essence and Development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 30-33.

Стаття надійшла до редакції 04.10.2018 р.