

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Н. Михалюк, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-5125-7872

О. Бінерт, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0001-5436-0106

О. Федик, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-5996-2103

О. Синюк, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0001-8066-6985

Львівський національний університет природокористування

<https://doi.org/10.31734/economics2023.30.145>

Михалюк Н., Бінерт О., Федик О., Синюк О. Особливості управління комунікаціями на підприємстві

Сучасне підприємство є надзвичайно складним об'єктом управління. Його особливостями є комплексний характер, необхідність обліку економічних, технічних та політичних чинників, складність як технічної, так і організаційної сфер діяльності, тісний зв'язок із зовнішнім середовищем та його складовими тощо. Проблема підвищення рівня ефективності використання ресурсів підприємства в умовах подальшого розвитку ринку пов'язана насамперед із використанням актуальної та достовірної інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище. Найважливіша мета внутрішньої комунікації на підприємстві – створення серед співробітників підтримки цілей і політики підприємства, що проводиться керівництвом. Лише якісно вибудована та ефективна комунікаційна система підприємства може забезпечити виконання завдань. За допомогою комунікації співробітники отримують необхідні знання і мотивацію, стають кращими захисниками і популяризаторами планів підприємства.

Спілкування є значним аспектом соціальної взаємодії, однією з найпоширеніших ознак будь-якої діяльності. Комунікацію можна визначити як форму спілкування, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами в процесі їхнього безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Добре налагоджені комунікації сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Вважають, якщо підприємство ефективне у сфері комунікації, воно ефективне й в усіх інших видах діяльності. Комунікація – це одна з необхідних умов життя людини в соціумі, а комунікабельність – одна з важливих системних характеристик, супутніх успіху.

Комунікаційний менеджмент – нова форма політичної, наукової, організаційної та технічної влади у суспільстві, за допомогою якої підприємство включається в зовнішнє середовище, відбувається обмін ідеями чи інформацією задля забезпечення взаєморозуміння. Це має досить широке пояснення. Кожен процес має керуватися, особливо такий великий і важливий для життя підприємства, як потік інформації в процесі його функціонування. Вкрай важливо керувати виробничим процесом, процесами постачання та відвантаження продукції, процесом найму персоналу, навчання співробітників тощо. Але це неможливо без організації потоку інформації.

Ключові слова: комунікація, комунікативний процес, інформація, менеджмент, комунікаційний менеджмент.

Mykhaliuk N., Binert O., Fedyk O., Syniuk O. Peculiarities of communication management at the enterprise

A modern enterprise is an extremely complex object of management. It is characterized by a complex nature, the need of accounting of economic, technical and political factors, complexity of both technical and organizational spheres of activity, close connection with the external environment and its components, etc. The problem of increasing the level of efficiency in the use of enterprise resources for the further market development is primarily related to the use of up-to-date and reliable information about the external and internal environment. The most important goal of internal communication in the organization is to create support for the goals and policy of the organization by employees. It is a properly built and effective communication system of the enterprise that can ensure fulfillment of tasks. When communicating, employees receive the necessary knowledge and motivation, become better defenders and promoters of the company's plans.

Communication is a significant aspect of social interaction, and one of the most common features of any activity. Communication can be defined as a form of interaction, as one of the manifestations of information exchange or exchange of information between living beings in the process of their direct communication by using technical means.

Well-established communication contributes to ensuring the organization efficiency. It is considered that if an organization is effective in the field of communication, it is effective in all other activities. Communication is one of the necessary conditions for a person to live in the society, and sociability is one of the important system characteristics associated with the success.

It represents a new form of political, scientific, organizational and technical power in the society, which helps the organization to be included in the external environment, and there is an exchange of ideas or information to ensure mutual understanding. It has a rather broad explanation. Every process must be managed, especially such large and important process for each organization performance as flow of information in the process of its functioning. It is extremely important to manage the production process, the processes of supply and shipment of products, the process of hiring and training employees, etc. But all these processes cannot be managed without the organized flow of information.

Key words: communication, communicative process, information, management, communication management.

Постановка проблеми. Сучасна економіка та суспільство не можуть існувати без розвиненої системи комунікацій. У таких умовах інформація та комунікація відіграють важливу роль. Спілкування, як засіб передачі інформації, система цінностей і норм міжособистісної взаємодії, є певною мірою основою сучасного соціального, виробничого і громадського життя країни.

Відіграючи роль значного аспекту взаємодії, загальні показники будь-якої діяльності, зокрема й управлінської, вимагають постійного розвитку та вдосконалення. Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління та загалом господарської діяльності підприємства. Використання комунікації як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства є одним зі способів удосконалення механізму управління підприємством, що забезпечує його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Від своєчасного вирішення цього питання залежатимуть подальший поступовий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій і вітчизняній літературі глибокі дослідження отримали проблеми комунікацій, а особливо в працях В. Бебика, Д. Аакера, Дж. Бернета, Б. Берлесона, Г. Стейнера, Дж. Лейхіффа, Л. Прус та ін. Проте окремі аспекти ефективного управління комунікаціями на сьогодні залишаються невирішеними, тому ці питання потребують подальшої уваги та досліджень, а саме: створення ефективної системи комунікаційного менеджменту на підприємстві та його діагностики.

Розгляд комунікації як міжособистісного спілкування (комунікація передбачає створення певної спільності, деякої міри взаєморозуміння між її учасниками) описано в працях таких учених, як Г. Бейтсон, П. Березівський [1], Л. Балаш [4], П. Вацлавик, Р. Крейг та ін. Осмислення проблем комунікації спостерігається в працях К. Ясперса, М. Бубера, Ж. Крисько [3],

Н. Михалюк [1; 4], Ю. Хабермаса, Н. Шпак [5] та ін. Це призвело до того, що саме комунікація була покладена в основу теорії соціуму. Так, за Ю. Хабермасом, структура публічної комунікації має бути орієнтованою на досягнення згоди й взаєморозуміння між комунікантами.

Постановка завдання. Практика спілкування дає змогу визначити особистісні комунікації в просторі соціальних, суспільно-політичних взаємодій, досягти взаєморозуміння із собою та іншими, а також вибудувати спільне поле змістовних взаємодій у темах спілкування для досягнення взаєморозуміння. Водночас сучасному суспільству притаманне співіснування різних форм культур, орієнтація на ціннісно-сміслові структури, що в цілому ускладнює комунікацію, проблематизує адаптацію особистості до актуальних соціальних умов, культурних ситуацій та ускладнює орієнтування осіб у нових, постійно змінних суспільно-політичних реаліях. Тому на сьогодні поза сумнівом доцільність вивчення комунікативних практик, які забезпечують функціонування базових зв'язків і в сучасному суспільстві. Мета статті полягає у визначенні основних понять та теоретичних засад комунікативного дослідження практики розвитку самосвідомості особистості. Для досягнення мети використовувалися такі теоретичні методи дослідження: аналіз, порівняння, систематизація та узагальнення.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні спілкування відбувається не лише способом передачі, а й одним із найважливіших інструментів управління – діловими відносинами. Воно допомагає підприємствам розвиватись та зміцнювати свої позиції на ринку.

Удосконалення роботи з інформацією сьогодні відбувається дуже активно. При цьому основними напрямками є створення баз даних, комп'ютерних мереж, впровадження професійного програмного забезпечення. Комунікативність – схильність, здатність до спілкування, встановлення контактів та зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Це, звичайно, дуже важливі аспекти, але лише технічними заходами проблему покращання зв'язку не вирішити.

Комунікація – це всеосяжний і складний процес, в якому люди розмовляють віч-на-віч або в групах, на зустрічах, за допомогою телефонних дзвінків або читають і пишуть нотатки, листи та звіти. Так, під спілкуванням розуміється спілкування у вигляді слів, літер, символів, жестів і навіть як засіб висловлення ставлення одного працівника до знань і розуміння іншого, завоювання довіри, взаємне прийняття думок тощо.

Однак лише деякі підприємства підходять до питання комплексно, вдосконалюючи всі важливі для спілкування аспекти – як технічні, так і аспекти міжособистісних відносин, питання ставлення до роботи тощо.

Дослідження вчених показують, що менеджер витрачає 50–90 % свого часу на спілкування. Здається, що це багато, але стає зрозуміло, що це не так, з огляду на те, що керівник постійно бере участь у виконанні своїх ролей у міжособистісних відносинах, у процесах прийняття рішень, у плануванні, організації, обміні інформацією, мотивації та контролі.

Основними завданнями системи управління комунікаціями є: інформаційна підтримка управління змінами – реструктуризація підприємства, інформаційна підтримка управлінських рішень; розробка нових технологій, злиття підприємств; виявлення комунікаційних та управлінських проблем підприємства; зниження опору співробітників організації змін; створення корпоративного колективу та мотивація співробітників (рис. 1).



Рис. 1. Значення системи комунікаційного забезпечення виробничої діяльності в підприємстві
Джерело: власна розробка авторів *

Саме тому, що обмін інформацією входить у всі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який зв'язує частини організації в єдине ціле. Тому при усуненні зв'язку організація перестає бути керованою, її діяльність стає хаотичною, нескоординованою.

У господарській діяльності використовуються різні засоби, види та форми зв'язку. Завдання полягає насамперед у вмілому використанні різних видів спілкування, серед яких можна

назвати такі: експресивний – виразний, що характеризується експресивністю – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після тривалої розлуки); інформування, супровід (читання лекції в актовій залі, виступ по радіо тощо); соціально-ритуальний – застосування норм та звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності); переконливий – готовність впливати на інших, висловлювання захоплення, прохання, що особливо важливо для політиків, юристів, продавців; паралінгвістична комунікація – комунікація за допомогою міміки очей та рота, а також пози руху (передача різних відтінків повідомлення, його явного змісту). Не слід недооцінювати можливості невербального спілкування, що є невід’ємною частиною міжособистісного спілкування. Справа в тому, що дуже часто неможливо передати свої емоції, душевний стан, переживання тощо без використання певних рухів, міміки, тембру голосу тощо.

Різні види та способи комунікування можна поділити на три групи: письмові, усні та візуальні. На думку психологів, у багатьох ситуаціях найефективнішим є безпосередній вербальний контакт, за допомогою якого можна донести всі деталі, уточнити незрозумілі питання і тим самим унеможливити нерозуміння завдання.

Існують певні правила успішної реалізації вертикальних комунікацій: недопущення дрібної опіки над підлеглим, що призводить до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії; достатній розголос, щоб запобігти здогадкам і пліткам; правильний, ввічливий стиль мовлення.

Удосконалення організації внутрішньої комунікації в підприємстві виходить з цілей та стратегій підприємства, реалізується в тактичних умовах, має свої цілі, програми та бюджет.

Покращання зв’язку з підприємствами зосереджується в інформаційних потоках. Адресні інформаційні потоки створюють психологічну атмосферу, робочий настрій, допомагають зменшити непорозуміння.

Від правильності вирішення та здійснення відповідних дій, що забезпечать покращання ситуації, залежить достовірність, своєчасність та повнота отриманої інформації. Тому роль комунікаційного менеджменту полягає, передусім, у наданні інформації про реалізацію всіх видів та форм системи управління, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація.

Робота фахівців з внутрішнього спілкування тарифікується в окремих підприємствах, які належать до сфери особливої поінформованості їхньої

діяльності. Наведемо перелік основних видів діяльності з внутрішньої комунікації: організація багатонаціональних структур, зокрема професійних об’єднань, спортивних новацій, заходів; створення та ведення порталів, блогів; підтримка соціальних та ін. програм; робота засобів масової інформації [4].

Як бачимо, робота, пов’язана з поліпшенням внутрішньої комунікації в організації, є різноплановою і досить об’ємною. Рідко фахівець займається всіма переліченими роботами одночасно й одноосібно. Як правило, якщо підприємству потрібно широкий спектр діяльності в цій галузі, то створюється цілий підрозділ, наприклад, відділ внутрішніх комунікацій.

Керівництво підприємства постійно вирішує питання доцільності та ефективності, тобто співвідношення витрат (грошей, часу, зусиль) і результату. Внутрішньопідприємницькі комунікації – відносно новий вид діяльності для вітчизняних підприємств. Необхідність у них стала відома нещодавно, і важливість цінується підприємцями. Дійсно, далеко не всі керівники розуміють, навіщо потрібні внутрішні комунікації.

Знайти кваліфікованого фахівця, забезпечити всім необхідним для роботи, платити заробітну плату і податки – усе це вимагає згаданих вище витрат.

Для великих же підприємств питання внутрішніх комунікацій – це завдання для цілого колективу фахівців, отже, витрати ще більші. Однак у великих підприємствах необхідність внутрішніх комунікацій очевидніша, а отже, рішення про створення відповідного підрозділу якоюсь мірою приймається керівником швидше.

Основними потребами побудови системи внутрішніх комунікацій є: мотивація персоналу; формування корпоративної культури підприємства; формування та підтримка іміджу підприємства-роботодавця; підвищення ефективності роботи. Завдяки спілкуванню будуються довіра та взаєморозуміння поглядів, різних думок, дій та завдання [1].

У процесі роботи в підприємстві формується корпоративна культура, що узгоджується з усіма стандартами, принципами, цінностями, нормами етикету. Потрібно, щоб цей процес відбувався не стихійно, а заздалегідь. У цьому разі можливе формування корпоративної культури, яка зможе ефективно працювати. Важливу роль у цьому процесі відіграє внутрішня комунікація. Без неї процес управління просто неможливий. Існує пряма залежність між налагодженим комунікативним процесом та якістю роботи структурних

підрозділів підприємства, окремих підрядників, груп співробітників та підприємства загалом.

Метою комунікації є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин при обміні інформацією, створення інформаційних каналів обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координація їх завдань і діяльності, регулювання та раціоналізація інформаційних потоків на підприємстві тощо [2].

Характер зовнішнього зв'язку відповідного суб'єкта господарювання практично не змінюється, принаймні на певний період часу, оскільки принципи їх побудови однакові для організацій як виробничої, так і невиробничої сфери. У виробничій сфері змінюються лише конкретні поставальники, споживачі, конкуренти, форми державної статистичної звітності тощо.

Щодо внутрішньої комунікації, яка визначається формальними та неформальними каналами зв'язку, слід пам'ятати, що їхня ефективність залежатиме від авторитарного ставлення

адміністрації до підлеглих. Відсутність здорової робочої атмосфери на підприємстві, небажання керівників повною мірою виконувати свої обов'язки, брати на себе відповідальність за власні дії, недотримання виконання окремих прав та обов'язків, небажання своєчасної передачі та нерозуміння суті самого повідомлення – усе це є серйозною перешкодою на шляху виправлення сучасної комунікації. Процес ефективної комунікації повинен починатися зі своєчасної передачі в зручній для адресата формі повідомлення та продовжуватися відповідними діями у каналах передачі.

При обміні інформацією основне завдання відправника полягає в тому, щоб сформулювати саме повідомлення та використовувати такі канали зв'язку, які дадуть змогу одержувачу зрозуміти суть повідомлення. Кожна дія є певним етапом комунікативного процесу, тобто компонент, у якому сутність повідомлення може бути спотворена або повністю втрачена. Для того щоб цього не допустити, необхідно використовувати технологію зворотного зв'язку.

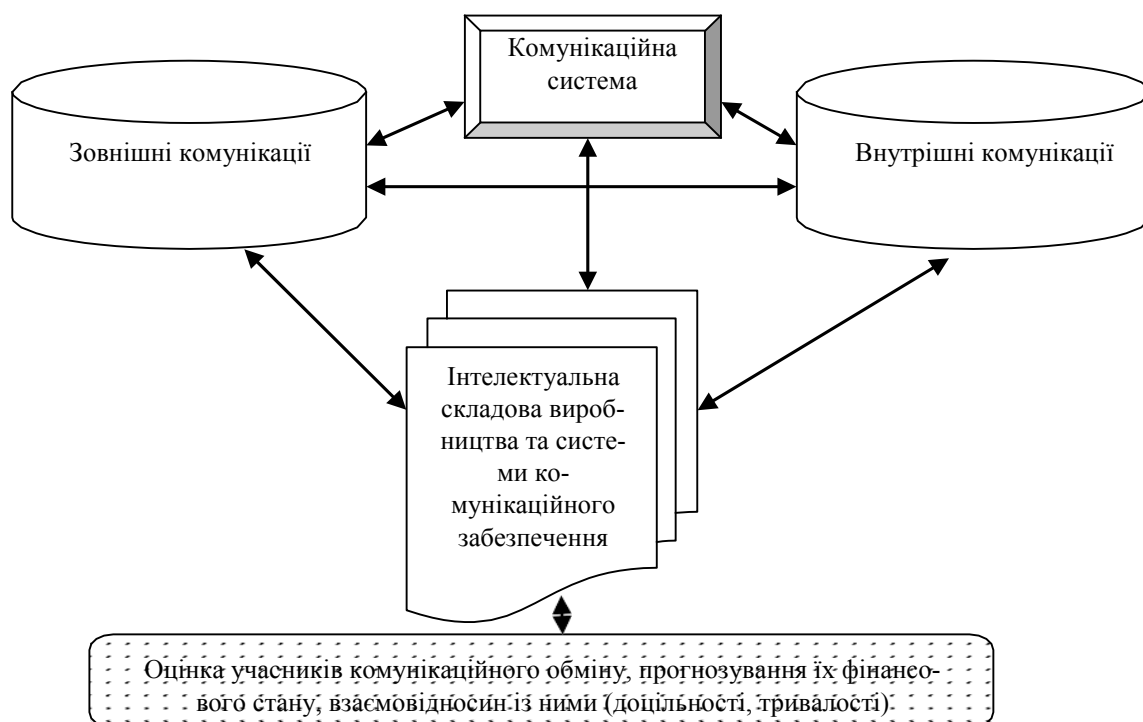


Рис. 2. Система комунікацій для оцінювання учасників виробництва

Джерело: власна розробка авторів

Внутрішнє середовище підприємства виступає окремою функціональною областю, що також бере участь у забезпеченні ефективного комуніка-

тивного процесу. Усі існуючі взаємодії між елементами всередині системи та довір'ям супроводжуються відповідними комунікаціями, від

якості яких безпосередньо залежатиме ефективність системи управління підприємства. Залежно від обсягу підприємства змінюється характер елементів комунікаційної системи і навіть їх внесок у кінцеву ефективність сукупності комунікативних процесів.

Основним призначенням системи комунікацій суб'єкта господарювання є забезпечення необхідного та достатнього інформаційного обміну між структурними елементами підприємства. При цьому мають бути забезпечені достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних.

Дуже важливо звертати увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості співробітників, риси їх характеру, якість соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями в групах тощо.

Технологічний елемент системи зв'язку відіграє роль інструментальної частини комунікативного процесу, що забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами є апаратні засоби, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен елемент має певні техніко-економічні характеристики, що визначають ефективність відповідного елемента зв'язку. Побудова якісної комунікаційної системи залежатиме від збалансованості цих груп елементів у складі відповідного суб'єкта господарювання.

Висновки. Досягнення основної мети підприємства можливе лише при добре спланованій та ефективно реалізованій системі ко-

мунікацій, що забезпечує ефективний обмін інформацією між усіма контрагентами як усередині підприємства, так і між організаціями та зовнішнім середовищем. Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельної регламентації та організації всіх інформаційних потоків, відповідних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Грамотно спланована та ефективно реалізована система комунікацій є таким самим ресурсом підприємства, як фінанси чи час, і впливає на ефективність управління підприємством та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Бібліографічний список

1. Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація прогнозування і планування агропромислового комплексу: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс, 2004. 443 с.
2. Жигалевич Ж. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. *Основа маркетингової діяльності підприємства*: зб наук. праць. Львів, 2018. № 3. С. 199–207.
3. Крисько Ж. Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*: електрон. наук.-практ. журн. 2019. 32. С. 131–136. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf (дата звернення: 15.06.2023).
4. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. / Н. І. Михалюк та ін. Львів: Новий світ–2000, 2015. 620 с.
5. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2011. 312 с.

Стаття надійшла 01.07.2023