

DOI 10.36074/11.12.2020.v1.43

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Лозовський Олександр Миколайович,
канд. екон. наук. доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Заяц Олександра Михайлівна
здобувач вищої освіти факультету економіки, менеджменту та права
Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

УКРАЇНА

Анотація. Розглянуто сутність комунікацій, як зв'язуючої ланки реалізації управлінських функцій, як форми прояву довіри і взаємосприйняття поглядів, різних думок, дій, завдань. Обґрунтовано, що в сучасних умовах нестабільного зовнішнього оточення комунікації оцінюють ситуацію, формують цілі і завдання, виявляють проблеми в розвитку організації і загалом перетворюються на стратегічний ресурс управління організацією. Визначено зміст комунікаційного процесу його головні складові. Досліджено елементи, основні етапи та причини «шумів» комунікаційного процесу. Проаналізовано механізм формування ефективної системи комунікацій на основі соціально-економічної та технологічної складових.

Постановка проблеми. Сучасна економіка, суспільство не можуть існувати без розвиненої інформаційної інфраструктури та інформаційного бізнесу. За таких умов важливу роль відіграє інформація та комунікації. Виступаючи смисловим аспектом соціальної взаємодії, загальною характеристикою будь-якої діяльності, у тому числі і управлінської, вони потребують постійного розвитку та удосконалення. Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління і загалом господарська діяльність підприємства.

Наразі це питання є дуже актуальним, оскільки визначає основні засади реалізації комерційної діяльності і в критичних умовах впливає на перспективи виходу підприємства з кризи. В той же час, комунікації являють собою одне з дискусійних питань в сфері менеджменту. Використання комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства є одним із засобів удосконалення механізму управління підприємством, який забезпечує його ефективне функціонування за умов ринкової економіки. Від своєчасного вирішення цього питання залежатиме подальший поступовий розвиток підприємства його конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В світовій і вітчизняній літературі найглибших досліджень отримали проблеми теорії, історії, психології, соціології комунікацій. Цим питанням, зокрема, присвячені праці Бебика В.М., Зверинцева А.Б. Д. Аакера, Дж. Бернета, Б. Берлесона, Г. Стейнера, Лейхіффа Дж. Л., Мільнера Б. З., А. Войчака, Т. Г. Почепцова, Н. Григор'єва, М. Плотнікова, В. Різуна, В. Рева, Т.М. Орлова Т.М. , Л.Р. Прус та ін. Проте деякі аспекти ефективного управління організаційними комунікаціями сьогодні залишаються невирішеними. Тому дана проблема потребує подальшої уваги та досліджень, а саме – створення ефективної системи комунікаційного менеджменту на підприємстві та її діагностики.

Основний матеріал дослідження. В наш час комунікація – це не тільки спосіб передачі інформації, а й один з найважливіших інструментів управління діловими відносинами. Вона допомагає підприємствам розвиватися та зміцнювати власні позиції на ринку. Комунікації у менеджменті пов'язують між собою усі управлінські функції та впливають на результативність їх виконання. Саме завдяки комунікації досягається довіра і взаємосприйняття поглядів, різних думок, дій, завдань. Так, для реалізації управлінських функцій менеджер, за допомогою комунікацій, формує цілі і завдання, здійснює оцінку ситуації, виявляє проблеми та має можливість підготувати і прийняти відповідне управлінське рішення, проконтролювати хід його виконання.

Комунікаційний процес, як безпосередній атрибут комунікації, у свою чергу, являє собою обмін інформацією між співробітником та підприємством (адміністрацією), підприємством та суб'єктом зовнішнього середовища з метою вирішення певних проблем. Це і робота з документами, організація і проведення ділових зустрічей, участь в офіційних заходах, телефонні переговори, електронне листування тощо. Тобто все те, без чого неможна уявити сучасний бізнес і те, що виступає основою його ефективного функціонування.

Від правильного розуміння, осмислення та сприйняття отриманої інформації залежить дія адресати. Тому ефективними вважаються тільки ті комунікації, за яких отримане повідомлення розшифровано саме так, як того бажає відправник. Разом з тим, це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу - відправника, посередників, адресата. [1]. Від достовірності, своєчасності та повноти отриманої інформації залежить правильність прийняття рішення та реалізації відповідних дій, що призведуть для покращення ситуації.

Отже, роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм системи менеджменту, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація. Без неї сам процес управління є просто неможливим.

Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми. Цілями комунікації виступає забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин під час обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань і дій, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо. [2].

З усіх сфер суспільства (правової, економічної, соціальної, політичної, гуманітарної та ін.) інформаційно-комунікаційна сфера розвивається найдинамічніше. Бурхливий розвиток Інтернету, мультимедіа, мобільного зв'язку тощо стає потужним каталізатором модернізації насамперед економічної сфери суспільства. Сьогодні вже нікого не здивуєш такими поняттями, як електронний бізнес (e-business), електронна комерція (e-commerce) тощо.

Комунікації підприємства поділяють на дві основні групи – це так звані зовнішні (між підприємством та її середовищем) і внутрішні (між рівнями управління і підрозділами) комунікації. Характер зовнішніх комунікацій відповідного господарюючого суб'єкта майже не змінний, принаймні на певний визначений період часу, адже принципи їх побудови (адресати спілкування, засоби та канали комунікацій) є однаковими для організацій як виробничої, так і невиробничої сфери: змінюються лише конкретні постачальники, споживачі, конкуренти, форми державної статистичної звітності і т. д.

Відносно внутрішніх комунікацій, визначених формальними і неформальними комунікаційними каналами, слід пам'ятати, що їхня ефективність залежатиме від авторитарного відношення адміністрації до підлеглих. Відсутність здорової робочої атмосфери на підприємстві, небажання керівників у повному обсязі виконувати власні обов'язки, відповідати за власні дії, недотримання виконання визначених прав і обов'язків, небажання своєчасної передачі і нерозуміння суті самого повідомлення, все це, виступає серйозною перешкодою на шляху налагодження сучасних комунікацій.

Процес ефективної комунікації повинен починатися з своєчасного надання інформації у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, продовжуватись відповідними діями в каналах передачі інформації. Завершальним етапом даного процесу виступає підтвердження адресата відносно розуміння отриманої інформації, що здійснюється за допомогою зворотнього зв'язку. Приймаючи рішення про передачу інформації слід бути впевненим, що співрозмовник налаштований на її сприйняття, тобто віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел [3].

При обміні інформацією головне завдання відправника полягає у тому, щоб сформулювати саме повідомлення й використати такі канали зв'язку, які б надали можливість отримувачу зрозуміти суть повідомлення. Досягти цього буває досить важко, тому, що при обміні інформацією відбуваються певні втрати. Суть повідомлення може бути викривлено, а відтак, повністю чи частково втрачено. В результаті адресат буде виконувати роботу, але не ту, яку бажає від нього відправник. Отже, обмін інформацією між відправником і адресатом повинен відбуватись за певним сценарієм, визначеним алгоритмом дій. Кожна дія то є певний етап комунікаційного процесу, то є складова в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Для того, щоб цього не сталося необхідно застосовувати технологію зворотнього зв'язку.

За наявності зворотнього зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок надає можливість учасникам комунікаційного процесу з'ясувати, як саме адресат зрозумів суть повідомлення. Від розуміння суті повідомлення залежатиме дія адресата, виконувані функції, мета роботи. Менеджер не повинен виходити з того, що все написане або сказане ним буде зрозуміло, як він того бажає.

Зворотній зв'язок дає змогу долати так звані шуми – усе те, що спотворює зміст, створює перешкоди на шляху обміну інформацією. Шум – це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі [4].

Один із найперших теоретиків в галузі комунікацій С.Е. Осгуд довів, що будь-яке повідомлення з якого б джерела воно не надходило ніколи не сприйматиметься в чистій формі, а завжди інтерпретується його отримувачем. Головна задача керівника перебороти відстань між собою і підлеглими, створити таку систему комунікацій, яка б гарантувала сприйняття її останніми.

Тут, на допомогу керівникові може прийти опитування, як варіант зворотнього зв'язку. Опитування рекомендується застосовувати для одержання інформації по таким напрямкам, як: своєчасність надходження інформації по визначеним комунікаційним каналам; ясність, повнота, лаконічність отриманої інформації; розуміння цілей діяльності відповідних підрозділів де працюють працівники; ступінь відкритості керівника до пропозицій; інформованості підлеглих до наступних змін, які позначаться на їх безпосередній роботі. Комунікації відбуваються письмово, усно, через невербальні сигнали, за допомогою різних каналів, а також електронних засобів передачі інформації.

Внутрішнє середовище підприємства виступає окремою функціональною сферою, яка також приймає участь у забезпеченні ефективного комунікаційного процесу. Воно володіє певним набором ресурсів, які використовує в налагодженні дієвого комунікаційного процесу. При цьому всі існуючі взаємодії між елементами всередині системи та зовнішнім середовищем супроводжуються відповідними комунікаціями, від якості яких напряду залежатиме ефективність системи менеджменту підприємства.

Залежно від розміру підприємства змінюється і характер елементів системи комунікацій, а також їх внесок у кінцеву ефективність сукупності комунікаційних процесів. Якщо підприємство велике, постійно займається диверсифікацією бізнесу, його система комунікацій потребуватиме постійного реінжинірингу. Якщо ж підприємство невелике і випускає обмежений асортимент продукції – система комунікацій повинна мати відповідний запас потужності, достатній для обслуговування необхідних бізнес-процесів навіть за умов стрімкого зростання підприємства та часткової зміни технології та видів діяльності.

Основним призначенням комунікаційної системи господарюючого суб'єкта виступає забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних.

Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і компонується по-різному. Також важливо звернути увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру, якість соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями у групах тощо.

Соціально-економічна комунікаційна система представляє собою низку взаємодіючих між собою елементів від якісного і кількісного складу котрих залежатиме ефективність будь-якої комунікації та повинна складатися з:

- загально-професійної кваліфікації персоналу – освіти, стажу роботи, результатів атестації, самоосвіти, підвищення кваліфікації;
- інформаційно-технологічних навичок працівників – знання ПК, пакетів прикладних програм, умов програмування;
- психологічних особливостей персоналу – професійної адаптації, готовності до змін, лояльності, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельності, відкритості, емоційності, відповідальності за доручену справу;
- соціальної взаємодії у колективі, саме конфліктності, згуртованості, групової взаємодії при виконання поставлених завдань;
- «виробничих ролей» учасників групи у процесі прийняття колективних рішень;
- апаратного та програмного забезпечення – кількості та моделей комп'ютерів їхнього зносу, ступеня завантаження;
- функціонуючих каналів зв'язку – видів, завантаженості, пропускної здатності, рівня «шумів», захисту тощо;
- систем обробки інформації – 1С, АСУ, програмно-технічних комплексів, MES-системи.

Соціально-економічна складова системи комунікацій важлива тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти неможливо. Оскільки з інформацією працює персонал, то його характеристики впливають на ефективність будь-якої комунікації [5].

Технологічна складова системи комунікацій виступає інструментальною частиною комунікаційного процесу, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами виступають апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен елемент має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність відповідної складової системи комунікацій. Побудова якісної комунікаційної системи як раз і залежатиме від збалансованості даних груп елементів в складі відповідного господарюючого суб'єкта.

Разом з тим, на практиці часто одна з названих складових не відповідає встановленим критеріям. Скажімо, слабка технічна база уповільнює комунікаційний процес, знижує дієвість комунікацій. Дана ситуація притаманна підприємствам з невисоким терміном перебування у ринковому середовищі, що утримують ринкові позиції, як правило, за рахунок ентузіазму працівників та відносно невеликих потреб у вхідній інформації. Відставання в питаннях програмного забезпечення комунікаційного процесу неможливо компенсувати за рахунок поліпшення самих комунікацій. Даний недолік можна компенсувати жорстким управлінням за умови, що технологічні процеси відпрацьовані і найближчим часом не потребуватимуть істотних змін.

Крім того, персонал та технічна інфраструктура повинні надавати певний запас міцності комунікаційній системі. Непоодинокі ситуації в яких недостатня якість соціальних взаємодій між членами колективу чи кваліфікація працівників негативним чином впливають на сам процес обміну інформацією. За таких умов, навіть наявність надлишковості технічного оснащення комунікаційної системи не забезпечує її ефективність. Перш за все, це відчувається під час реалізації організаційних змін.

Для того, щоб вчасно виявляти та ліквідовувати можливі дисбаланси, необхідно створити ефективну систему діагностики проблем. Діагностика повинна передбачати детальний аналіз проблем, встановлення факторів, що впливають на їх розвиток, підготовку відповідної інформації для прийняття заходів протидії, а відтак з'ясувати взаємозв'язок між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства.

Висновок. Отже, досягнення головної мети організації можливе лише при вдало спланованій та ефективно реалізованій системі комунікацій, яка надає можливості результативного обміну інформацією між усіма контрагентами, як всередині організації так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом організації, як фінанси або час і впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел:

- [1] Жигалевич, Ж. М. & Обловацька, Н. П. (2018). Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів, № 3, 199-207.
- [2] Крисько, Ж.Л., Скишляк, О.А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*, (32), 131-136. Вилучено із http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf.
- [3] Виханский, О.С. & Наумов, А.И. (2015). *Менеджмент: учебник. Изд. 3-е*, Москва: Гордарика.
- [4] Дудар, Т.Г., Волошин, Р.В. & Дудар, В.Т. (2013). *Менеджмент : навч. посібник*. Київ: Центр учбової літератури.
- [5] Шпак, Н. О. (2011). *Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.