

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

PERFECTION OF SYSTEM OF COMMUNICATIVE MANAGEMENT IS ON ENTERPRISE

УДК 65.012.32

Сікорська Л.О.

к.пед.н., доцент кафедри іноземної філології та перекладу
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Андрущенко Н.О.

к.пед.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті проаналізовано значення комунікативного менеджменту в системі управління підприємством. Акцентовано увагу на тлумаченні понять «комунікативний менеджмент» та «комунікаційний менеджмент». Визначено комплекс комунікативних компетенцій фахівця відповідно до KM-орієнтованої парадигми розвитку суспільства. Визначено сутність управління внутрішніми комунікаціями. Досліджено основні комунікативні перешкоди та запропоновано ефективні шляхи їх розв'язання.

Ключові слова: комунікація, комунікативний процес, комунікативний менеджмент, компетенція, інформація, підприємство, керівник.

В статье проанализировано значение коммуникативного менеджмента в системе управления предприятием. Акцентировано внимание на толковании понятий «коммуникативный менеджмент» и «коммуникационный менеджмент». Определен комплекс коммуникативных компетенций специалиста в соответствии с KM-ориентированной

парадигмой развития общества. Определена сущность управления внутренними коммуникациями. Исследованы основные коммуникативные препятствия и предложены эффективные пути их решения.

Ключевые слова: коммуникация, коммуникативный процесс, коммуникативный менеджмент, компетенция, информация, предприятие, руководитель.

The article analyzes the importance of communicative management in the enterprise management system. The emphasis is on interpreting the concepts of "communicative management" and "communication management". The complex of communicative competences of a specialist according to the KM-oriented paradigm of development of society is determined. The essence of management of internal communications is determined. The main communicative obstacles were investigated and effective ways of their solution were proposed.

Key words: communication, communicative process, communicative management, competence, information, enterprise, manager.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання одним із пріоритетних напрямів є вироблення основних теоретичних і методологічних позицій щодо використання менеджменту в практичній діяльності українських організацій. Від компетентності майбутніх менеджерів залежить пошук нових конкретних і реальних шляхів удосконалювання системи управління, вироблення позиції з різних проблем управління стосовно ринкових умов на основі творчого переосмислення передового зарубіжного досвіду з урахуванням національних традицій. Без знання головних засад психології управління на успішну організацію та управління навіть найменшою фірмою чи підприємством не варто сподіватись.

Доведено, що управління підприємствами не можуть існувати без налагодженого процесу ефективних комунікацій. Відмінне управління будується на тій доміні, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до всіх видів потрібної інформації, активно взаємодіють один з одним, продукуючи таким чином умови для прийому правильних управлінських рішень та успішної роботи підприємства в цілому. Тому в сучасних умовах господарювання, забезпечення ефективної роботи підприємства в цілому та нового якісного зростання в нестабільному зовнішньому середовищі комунікація як між людьми, так і між

організаціями трансформується на стратегічний ресурс управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми дослідження ефективної системи комунікацій та комунікативного менеджменту в цілому приділяють увагу багато науковців із різних країн. Питанням розвитку комунікацій та сучасним проблемам присвячено роботи таких учених: А. Гідденса, Н. Лумана, Г. Лассвела, В. Біблера, Г. Почепцова, М. Кошалюк, В. Кузьменко та інших. Сутність та класифікацію комунікативного менеджменту вивчають Т. Орлова, Л. Прус та Н. Шпак. Проте потребує подальшого дослідження питання саме вдосконалення системи комунікативного менеджменту та підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування значення комунікативного менеджменту щодо ефективного функціонування підприємства, розроблення шляхів щодо вдосконалення системи комунікативного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ми вважаємо за потрібне зробити акцент на відмінностях між поняттями «комунікаційний менеджмент» та «комунікативний менеджмент», зокрема дати таке трактування: «комунікаційний менеджмент» – це сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм виявлення у процесі спілкування з метою вирішення тактич-

них та стратегічних завдань з управління. Що стосується поняття «комунікативний менеджмент» (СМ – Communication Management), то це наукове управління потоками інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань із метою вирішення стратегічних і тактичних завдань у розвитку суспільних відносин [1].

Тобто «комунікативний менеджмент» – це управлінський термін, що з'явився в нашій країні під час активних ринкових перетворень. Він є, по-перше, управлінням комунікаціями і зв'язками фінансів, трудових ресурсів і організаційних структур як об'єктів управлінського впливу. По-друге, це метод, спосіб засобів впливу з метою підвищення ефективності виробництва і використання трудових ресурсів. По-третє, це особлива форма управління на рівні організації, підприємства, корпорації.

Визначаючи роль комунікативного менеджменту як важливого чинника в ефективному управлінні організацією, потрібно вказати на його двоєдину природу. З одного боку, комунікативний менеджмент є складником теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію в часі й просторі елементів, які ефективно використовують усі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями в процесі формування та розвитку цієї економічної системи. З іншого боку, комунікативний менеджмент варто розглядати як незалежну про-

фесійну діяльність із реалізації комунікативної стратегії.

Цілком зрозуміло, що комунікативний менеджмент не можна уявити без комунікативного процесу. Як стверджує М. Мескон, основні функції комунікативного процесу полягають у досягненні соціальної спільності за умов збереження індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана з установленням контактів) функції [3].

Дослідники В. Приймак та В. Балан акцентують увагу на тому, що за результатами дослідження, проведеного «HeadHunter Україна» [7], респондентами якого були роботодавці, виявлено низький рівень комунікативних професійних компетенцій роботи в реальному інформаційному просторі, а саме: навичок у спілкуванні з партнерами та споживачами, підлеглими та керівництвом; ініціативності, винахідливості під час вибору джерел і прийомів пошуку інформації та її структуризації; вміння самопрезентації та презентації продукту, створення позитивного іміджу організації; уміння та готовності роботи в команді; навичок самоорганізації; розуміння структури, форм і каналів комунікативних взаємодій; уміння логічно виражати свої думки та прислухатися до думок інших тощо. Таким чином, очевидно, що комунікативна компетентність фахівця стає необхідною й достатньою умовою. Структуру комунікативних компетенцій



Рис. 1. Структура комунікативних компетенцій фахівця [4]

фахівця за В. Приймаком та В. Баланом [4] подано на рисунку 1.

Варто звернути увагу на те, що під час обміну інформацією відправник і одержувач проходять декілька взаємопов'язаних етапів: 1) зародження ідеї; 2) кодування і вибір каналу; 3) передання; 4) декодування. Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує те, яку значну ідею чи повідомлення варто зробити предметом обміну.

Таким чином, комунікації посідають фундаментальне місце (оскільки забезпечують інформаційні потоки) в системі управління підприємством і особливим об'єктом управління. На думку А. Дейнеки, «інформаційні потоки – кровоносна система вашого бізнесу, оскільки зумовлюється особливим значенням комунікацій у життєдіяльності організації загалом» [2].

Організаційно-методичним інструментарієм реалізації комунікативних процесів є система управління підприємством, технологічним складником якого є комунікативний менеджмент, що забезпечує управлінський вплив на комунікації за усіма функціональними напрямками.

В умовах сучасності розвитку нових інформаційних технологій успішна діяльність будь-якого підприємства багато в чому залежатиме від уміння й досвіду керівників під час управління комунікативними процесами.

Для вдосконалення системи комунікативного менеджменту на підприємстві потрібно:

- використовувати графічні засоби, які ефективно впливають на засвоєння інформації;
- подавати інформацію у формі, яка викликає позитивні емоції й інтерес;
- навчити слухати й передавати інформацію учасників комунікативного процесу;
- навчитися «читати» людей за їхніми невербальними сигналами (виразом очей, мімікою, жестами, інтонацією);
- удосконалити зворотній зв'язок, побудову систем зворотного зв'язку та збирання пропозицій;
- забезпечувати достатнім обсягом інформації підлеглих [5].

Велике значення для вдосконалення комунікацій в організації має сучасна інформаційна технологія. Уже давно широко розповсюджений персональний комп'ютер як засіб акумуляції



Рис. 2. Система комунікативного менеджменту організації [4]

і подальшого поширення інформації. У сучасному діловому світі застосовують електронну пошту, Facebook Messenger, Viber, WhatsApp, Skype тощо – ефективні засоби зв'язку між людьми. Нові телефонні пристрої дають змогу одночасно контактувати з багатьма респондентами.

Дослідниця М. Туріянська стверджує, що важливим сучасним засобом інформаційного забезпечення є відеозапис. Відеоконференції варто проводити два рази у квартал. Вони містять як виробничу управлінську, так і фінансову інформацію, чим дозволяють працівникам формувати власну думку про окремих керівників і організацію в цілому. Відеоконференції дозволяють обговорювати проблеми людям, які перебувають у різних місцях, зокрема на різних континентах.

Саме комунікації дають можливість людству накопичити величезний потенціал знань, забезпечити узгоджену суспільну діяльність. Для того, щоб керівник зміг примусити працювати інших, він повинен довершено володіти мистецтвом комунікації [6].

Проведене дослідження показало, що успішне функціонування організації, формування й існування організаційної культури, засвоєння і проповідування корпоративних ідей і цінностей неможливе без налагодженого процесу комунікацій. Комунікації створюють сприятливі умови для розкриття професійних і ділових рис співробітників, сприяють розвитку їхнього творчого потенціалу задля створення додаткових цінностей і отримання результату.

Сучасний економічний розвиток, останні наукові досягнення в галузі управління й те багатоманіття інформаційних каналів і ресурсів, які пропонує сьогодення, спонукають до пошуку найбільш ефективних форм комунікаційної взаємодії, до постійного вдосконалення вже існуючих комунікацій, а також дає поштовх до вироблення якісно нових наукових методик і конструктивних підходів щодо розвитку комунікації – однієї з головних умов ефективного управління підприємствами.

Для удосконалення системи комунікативного менеджменту на підприємстві слід чітко визначати потребу в інформації кожного структурного підрозділу й кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних завдань; повинна відбуватися взаємодія керівників і підлеглих; організація ефективної системи зворотного зв'язку; запровадження системи збирання пропозицій; інформаційні повідомлення адміністрації підприємства; використання сучасних інформаційних технологій. Керівники вищого рівня повинні постійно надавати управлінській діяльності більш організованого характеру: удосконалювати планування масових організаційних заходів, зборів, нарад, зустрічей із підлеглими, керівниками інших підприємств, бізнес-тренерами, тощо.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, щоденна робота керівника вимагає не лише базових знань з управління, але й психологічних навичок. Уміння правильно спілкуватися, знання мови жестів та різних форм впливу, вміння вийти з конфлікту – усе це повинні використовувати гарні керівники на різних рівнях управління. При цьому врахування всіх можливих факторів впливу на організацію комунікаційного процесу підприємства дозволяє попереджувати виникнення негативних наслідків, знижувати або нівелювати вплив на початку комунікаційного процесу. Комунікативний менеджмент не обмежується простим оголошенням інформації, важливо, щоб ця інформація вплинула на поведінку того, кому вона адресована, та вмотивувала його до певних дій. Це формує підґрунтя для вибору найбільш раціонального показника визначення ефективності комунікативного менеджменту за обраними напрямками, здійснення більш точної процедури оцінювання, а також для аналізу отриманих незадовільних значень та передумов їх виникнення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базарова Г., Хмеленко А. Коммуникации в управлении персоналом: формируем корпоративную культуру. Маркетинг. Менеджмент. 2015. С. 36–40.
2. Дейнека А. Управление персоналом: учебник. Москва: Дашкова и К, 2010. 290 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва, 1995.
4. Приймак В., Балан В. Концептуальний базис комунікативного менеджменту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2014. № 8. С. 39–44.
5. Спивак В. Современные бизнес-коммуникации. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 448 с.
6. Туріянська М. Комунікації в системі управління знаннями. Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 194–196.
7. Исследования. HeadHunter Украина. URL: <http://hh.ua/article/30>.

REFERENCES:

1. Bazarova G., and Hmelenko A. (2015). Kommunikacii v upravlenii personalom: formiruem korporativnuju kul'turu [Communication in personnel management: forming the corporate culture]. Marketing. Menedzhment – Marketing. Management, pp. 36-40 [in Russian].
2. Dejneka A.V. (2010). Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: Dashkova i K, p. 290 [in Russian].
3. Meskon M.H., Al'bert M., and Hedouri F.G. (1995). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. (Trans). Moscow [in Russian].
4. Priymak V. and Balan V. (2014) Konceptual'nij bazis komunikativnogo menedzhmentu [Conceptual basis of communicative management]. Visnik

Kiivs'kogo nacional'nogo universitetu imeni Tarasa SHEvchenka – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, No 8, pp. 39-44 [in Ukrainian].

5. Spivak V.A. (2015). *Sovremennye biznes-kommunikacii* [Modern business communication]. Saint-Petersburg: Piter, p. 448 [in Russian].

6. Turiianska M.M. (2016). *Komunikatsii v systemi upravlinnia znanniamy* [Communication in the knowledge management system]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of economic Sciences of Ukraine*, No 2, pp. 194-196 [in Ukrainian].

7. *Issledovaniya* [EHlektronnyj resurs] / HeadHunter Ukraina. – Rezhim dostupa: <http://hh.ua/article/30>.

Sikorska L.O.

Candidate of Pedagogical Sciences,
Senior Lecturer at Department of Foreign Philology and Translation
Vinnytsia Institute of Trade and Economics
Kyiv National University of Trade and Economics

Andrushchenko N.O.

Candidate of Pedagogical Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management and Administration
Vinnytsia Institute of Trade and Economics
Kyiv National University of Trade and Economics

PERFECTION OF SYSTEM OF COMMUNICATIVE MANAGEMENT IS ON ENTERPRISE

In modern economic conditions, one of its priority areas is to develop the main theoretical and methodological positions on the use of management in the practical activities of Ukrainian organizations. The competence of future managers depends on the search for new concrete and realistic ways to improve the management system, to develop positions on different management issues in relation to market conditions, based on creative rethinking of advanced foreign experience, taking into account national traditions. Without the knowledge of the main principles of management psychology, successful organization and management, even the smallest firm or enterprise, should not be expected. It is proved that enterprise management can not exist without a well-established process of effective communications. Excellent management is based on the premise that all process participants have the same access to all types of required information; actively interact with each other, thus producing the conditions for the adoption of the right management decisions and the successful operation of the enterprise as a whole. Therefore, in modern conditions of management, ensuring the effective operation of the enterprise as a whole and new qualitative growth in an unstable external environment, communication between people and between organizations is transformed into a strategic resource of management.

Communicative management is a management term that has appeared in our country during active market transformations. He represents, firstly, the management of communications and communications of finance, labor and organizational structures as objects of managerial influence. Secondly, it is a method, a means of influence to improve the efficiency of production and use of labor resources. Thirdly, this is a special form of management at the level of organization, enterprise, corporation.

The conducted research showed that the successful functioning of the organization, the formation and existence of organizational culture, learning and preaching corporate ideas and values is impossible without a well-established process of communication. Communications create favorable conditions for disclosure of professional and business qualities of employees, promotes development of their creative potential in order to create additional values and obtain the result.