

Мироненко І. О.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ МЕНЕДЖЕРАМИ НИЖЧОГО ТА ВИЩОГО РІВНІВ

Менеджери кожного дня користуються комунікаціями, але лише деякі це роблять ефективно. Комунікаційні процеси в управлінні дуже важливі, тому що вся діяльність менеджерів спрямована на досягнення цілей організації на підставі ефективного обміну інформацією.

Останні дослідження свідчать про те, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських менеджерів вважають, що комунікації є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності бізнесу. Згідно статистичних даних близько 250 тис. працівників 2000 найрізноманітніших компаній, обмін інформацією для них є однією з найскладніших проблем у організаціях. Дана статистика показує, що важливою проблемою в управлінні є не зовсім ефективні комунікації [3].

Комунікації відіграють велику роль як на малих фірмах, так і в могутніх компаніях і транснаціональних корпораціях. Крім того, вони мають значення й на глобальному макроекономічному рівні для конкурентоздатності всієї держави в цілому.

Комунікація – це процес взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. Процес комунікації вважається ефективним лише тоді, якщо він пройшов повний цикл управління. Відправник передає інформацію отримувачу, який повинен зрозуміти її зміст. Окрім цього, ефективний комунікаційний процес може залежити від якості послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником. Очікуваним результатом для успішної комунікації є зміна поведінки адресата та відсутність комунікаційних бар'єрів [2].

У менеджменті існують три рівні управління: інституційний рівень (менеджери вищого рівня), управлінський рівень (менеджери середнього рівня) та технічний рівень (менеджери нижчого рівня). Комунікації між менеджерами вищого та нижчого рівня відображають вертикальні комунікаційні зв'язки. Такий вид комунікацій має певні недоліки. Дослідження зарубіжних фахівців з управління вказують на те, що практична ефективність таких зв'язків становить 20–25%. Це може означати, що менеджер нижчого рівня володіє тільки п'ятою частиною необхідної інформації для ефективного процесу управління. Наслідком такої картини є те, що залежно від способу комунікації отримувач повідомлення може втратити до 70% корисної інформації. Висхідні вертикальні комунікаційні зв'язки, тобто з нижчого на вищий рівень, мають не більше 10% ефективності. Тобто топ-менеджери мають у своєму розпорядженні лише маленьку частину інформації від менеджерів найнижчих рівнів [1].

Перешкодою комунікацій між менеджерами вищого і нижчого рівнів є бар'єри та перекручення інформації. Тобто, всередині організації зміст повідомлень дещо може змінюватися. Такі зміни у комунікаційному процесі зумовлені різними причинами. Інформація може перекручуватися випадково через труднощі в контактах між особами або свідомо, на що значно впливає «людський фактор». Коли менеджер не згоден з інформацією в повідомленні, то він змінює повідомлення в своїх особистих інтересах.

Фільтрація є також частою причиною неефективних комунікацій. Наприклад, для збільшення швидкості руху або надання повідомленню більшої зрозумілості інформація може бути об'єднана та спрощена, що значно змінює її зміст.

Повідомлення, відправлені вищому рівню, можуть змінюватися через різні статуси рівнів управління. Топ-менеджери мають вищий статус, тому складається така тенденція надавати їм лише інформацію позитивного характеру. Це може призвести до того, що нижчий рівень не повідомляє вищому рівню про потенціальну чи існуючу загрозу, тобто замовчує її. Серед інших причин, що заважають нижчим рівням передавати інформацію вищим, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи [3].

Отже, покращенню ефективності комунікаційних процесів сприяють регулярні спілкування топ-менеджерів організації з менеджерами нижчого рівня у формі відкритого діалогу. Для цього вважається за доцільне проводити збори трудових колективів, зустрічі на різних рівнях, обговорення важливих проблем під час дискусій та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Головними характеристиками ефективних комунікацій між менеджерами вищого і нижчого рівнів є їх свідоме прагнення до співпраці, здібність до такої праці, яка характеризується значними за обсягом інформаційними масивами; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери ділової довіри в організації; використання ефективних сучасних технологій внутрішніх комунікацій; велика кількість застосованих комунікаційних каналів; сприятливий соціально-психологічний клімат; оперативність і своєчасність поширення інформації.

Правильна організація комунікацій є дуже необхідною для ефективного менеджменту. Отже, процес комунікації повинен бути двостороннім і зворотнім зв'язок із менеджерами нижчих рівнів є невід'ємною частиною комунікативного процесу, адже вони краще бачать ситуацію, ніж керівники вищого рівня, тому їхня думка повинна бути врахована при прийнятті управлінських рішень. Також можна бачити, що в час розвитку електронної комерції, котра є наслідком активного розвитку комп'ютерних технологій, зокрема Інтернет-технологій, розпочинається новий етап у розвитку комунікацій та з'являються нові більш ефективні комунікативні канали.

Список використаних джерел:

1. Адамс Боб Эффективное управление персоналом / Боб Адамс. – М. : АСТ. Астрель, 2011. – 352 с.
2. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями / М. Туріянська// Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2. – С. 194-196.
3. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://http://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>
4. Тімар І. В. Маркетингова комунікаційна діяльність в мережі Інтернет / І. В. Тімар, Р. А. Мирошник // Економіка і менеджмент 2018: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук-практ. конф., 19–20 квіт. 2018 р.: у 8 т. – Т. 7. Інноваційні технології фінансового менеджменту суб'єктів господарювання. Управління якістю як механізм економічного зростання регіону та країни. – Дніпро: Біла К.О., 2018. – С. 95–97.

Назаренко Т. І., к. е. н. Водолазська О. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ
ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

В ринкових умовах господарювання важливим питанням для підприємств є забезпечення необхідними фінансовими ресурсами стабільного розвитку фінансово-господарської діяльності.

Фінансові ресурси в цілому є сукупністю грошових коштів, які спрямовуються на підприємство і фінансують його фінансові зобов'язання. Цей вид ресурсів вкладається у розширення виробничого процесу, спрямовується на підтримку і розвиток невиробничих потужностей, а також на формування резервних фондів [2].

Надання фінансових ресурсів для діяльності підприємства – це сукупність об'єктів, методів і принципів фінансування виробничого процесу, а залучення джерел фінансових ресурсів підприємства є процесом формування капіталу.

Різноманітні чинники, що впливають на формування фінансових ресурсів підприємства, дозволяють поділити джерела цих ресурсів на внутрішні та зовнішні. Такий розподіл пов'язаний з тісним зв'язком між фінансовими ресурсами та капіталом підприємства [1].

Внутрішні джерела фінансування формуються з власних коштів, отриманих під час господарської діяльності. Вони включають прибуток від операційної діяльності підприємства, амортизаційні відрахування, продаж активів підприємства.

Прибуток, отриманий підприємством, є частиною внутрішніх джерел фінансування. Він також є важливим джерелом власного капіталу. У ринкових умовах акціонери та фінансові менеджери, беручи до уваги обсяг прибутку, що генерується суб'єктом підприємництва, приймають рішення щодо дивідендної та інвестиційної політики відповідно до перспектив розвитку.