

## **ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Активна трансформація політичних, економічних, соціальних і культурних процесів, що відбувається в нашому суспільстві в останні десятиріччя, вимагає істотної перебудови системи управлінських комунікацій, без якої неможливе ефективне функціонування бізнес-систем. Комунікаційна система має величезне значення для довгострокового розвитку сучасного підприємства, будучи ключовим інструментом інтеграції, адаптації та створення інновацій.

Актуальність даної теми дослідження визначається необхідністю систематизації різноманіття проявів комунікацій як стратегічного чинника розвитку підприємства, а також практичним запитом сьогодення на методики аналізу та розробки стратегії розвитку підприємства на основі інтегрованого підходу до управління комунікаціями.

Т. Грінер стверджує про існування доказу того, що ефективна комунікація зі співробітниками приносить користь компанії і підвищує продуктивність. Це може допомогти організації вижити та підвищити безпеку і прихильність співробітників всередині компанії. Зрозуміло, якщо організація хоче підтримувати або підвищувати ефективність бізнесу, комунікації є найважливішим фактором [27].

Найважливіше значення комунікацій для підприємства підкреслюється у великій кількості наукових праць з економіки та управління. Так, О. Віханський і А. Наумов, розкриваючи значення внутрішньо організаційних комунікацій, стверджують, що «одним з найважливіших інструментів управління для менеджера є напрямок сигналів і послань підлеглим щодо їх поведінки, необхідної для досягнення організаційних цілей. Використовуючи внутрішньо організаційні комунікації, та отримуючи від підлеглих зворотний зв'язок, менеджер організовує, мотивує і керує підлеглими» [4, с. 432].

Б. Мільнер підкреслює значення внутрішніх комунікацій: «керівники в силу інформаційної специфіки управлінської праці витрачають велику частину часу на комунікації; комунікації просто необхідні для ефективного управління; комунікації багато в чому визначають авторитет керівника; комунікації сприяють організаційній ефективності» [8, с. 114].

В залежності від сфери діяльності підприємства М. Вос і Х. Шумейкер формулюють наступні загальні цілі комунікації: поліпшення репутації організації та включеність в соціальне оточення; посилення кооперації в організації та підтримка змін; позиціонування товарів (послуг) і збільшення продажів [40].

Питанням теорії і практики управління комунікаціями присвячені роботи Б. Берлесона, О. Гудзь, Т. Примак, Л. Попової, Т. Лук'янець, Д. Берда, В. Божкової, І. Якубенко, Л. Сагер, Дж. Лейхіфа, Дж. Бернета, К. Суровцевої, М. Кастельса, М. Мандзюка, О. Шубіна, І. Сіменка та ін. Крім того, в сучасній вітчизняній та зарубіжній науці присутній ряд робіт, що стосуються оцінки ефективності комунікацій, зокрема авторів: А. Пілько, К. Полторак, О. Зозульова, О. Жданової, Г. Армстронга, А. Войчак, Є. Голубкова, Н. Куденко, А. Старостіної, О. Братко, В. Липчук, К. Ягельської.

Незважаючи на значний науковий доробок як зарубіжних, так і вітчизняних вчених з розглянутої проблематики, необхідно відзначити, що відкритими залишаються проблеми аналізу можливих способів прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень, критеріїв та методів оцінки їх ефективності, а також організаційних підходів до управління комунікаціями.

На сучасному етапі розвитку економіки комунікації є одним з ресурсів, який відіграє не останню роль в забезпеченні діяльності підприємства, порівняно з матеріальними, фінансовими, інтелектуальними та ін. Від ефективності комунікацій залежить як розвиток підприємства в цілому, так і продуктивність праці кожного працівника зокрема.

Комунікації є невід'ємною частиною функціонування будь-якого суб'єкта підприємництва. Ефективна система комунікацій необхідна для успішної та безперебійної роботи бізнесу в умовах динамічного зовнішнього середовища. Під впливом різних факторів зовнішнього середовища на підприємстві формуються вхідні інформаційні потоки (трудове законодавство, технології управління, ресурсні та технологічні обмеження, досвід, нормативи, інформація про існуюче програмне і технічне забезпечення, а також норми, етичні обмеження, стратегічні цілі підприємства, планові обсяги випуску, зобов'язання підприємства тощо), які у свою чергу впливають на суб'єкт управління підприємством. При цьому також існують різні внутрішні фактори (наявні ресурси та їх якість, чинники мотивації керівництва, співробітників, акціонерів та ін.), що прямо або опосередковано впливають на процес прийняття управлінських рішень. В результаті взаємодії всіх зазначених факторів формуються вихідні інформаційні потоки [16, с. 44].

У той же час фактори зовнішнього середовища впливають на продуктивність всієї системи управління підприємством. Можна виділити наступні фактори впливу навколошнього середовища:

- кількість конкурентів на ринку та стратегії, які вони реалізують;
- асортимент конкурентів, рівень цін, якість продукції;

- коливання курсу валют;
- організаційна структура підприємства;
- політика ведення бізнесу та система оподаткування;
- соціальні відносини;
- екологічна політика та ін.

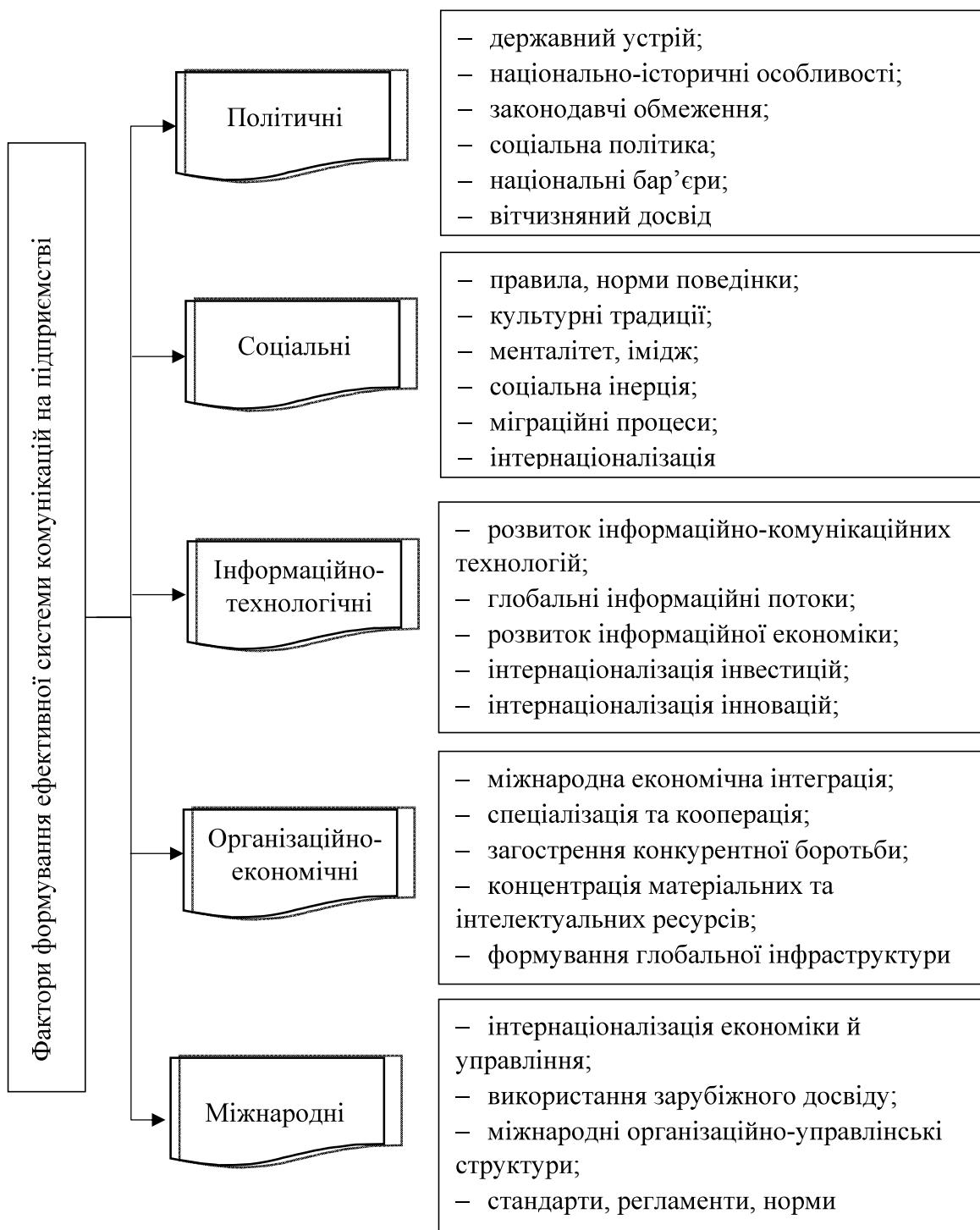
З метою забезпечення безперебійного конкурентоспроможного функціонування керівництво підприємства повинно своєчасно отримувати інформацію про зміни усіх цих факторів, а це можливо при наявності ефективної системи комунікацій. Усередині організації всі учасники повинні взаємодіяти між собою з метою реалізації стратегії, політики та досягнення стратегічних цілей підприємства. Фактично без ефективних і дієвих методів комунікації уся система управління підприємством може опинитися під загрозою. Оскільки інформація є дуже важливою частиною процесу управління, ефективність прийняття управлінських рішень залежить від інструментів і методів комунікацій як всередині організації, так і за її межами.

Управлінське рішення, незалежно від мети його прийняття, є марним, якщо воно не передалося по внутрішніх каналах комунікацій. Для сучасних умов організації праці характерне застосування високоефективної комунікаційної системи, що заснована на використанні новітніх технічних та інноваційних засобів передачі й обробки інформації.

Серед факторів формування ефективної системи комунікацій на підприємстві можна виділити такі основні групи: політичні, соціальні, інформаційно-технологічні, організаційно-економічні, міжнародні (рис. 1).

Сучасні підприємства являють собою відкриту соціально-економічну систему, яка пов'язана як з системою державного управління, так і з іншими підприємствами цієї або суміжних галузей. І звичайно ж, найважливішою функцією системи є управління, під яким мається на увазі «цілеспрямований постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта та/або суб'єктів» [29, с. 81].

Кожна відкрита система (якою є будь-яке підприємство) постійно скильна до змін в організаційному, управлінському та соціальному аспектах, що відбивається на стилі управління, економічній поведінці, системі комунікацій організаційного зв'язку (як зовнішніх, так і внутрішніх). Будь-яке підприємство також є комунікаційною системою, що побудована на основі взаємодії між керівництвом і співробітниками різних рівнів, структурними підрозділами за допомогою передачі інформації як всередині організації, так і за її межами [32, с. 29].



**Рис. 1. Фактори формування ефективної системи комунікацій на підприємстві**  
(складено на основі [1; 2; 6; 23; 30])

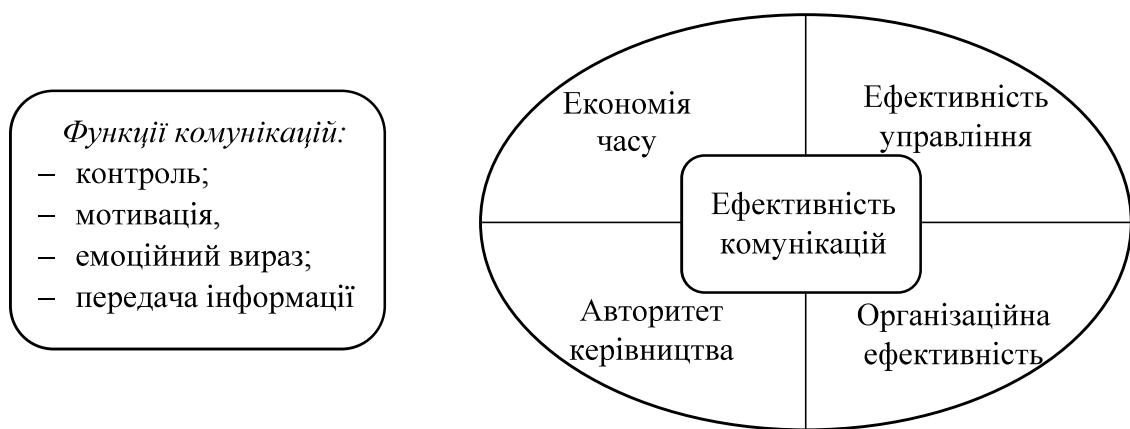
Ефективні комунікації є найбільш важливою умовою для досягнення існуючих цілей, вирішення проблем управління, забезпечення реалізації основних функцій управління (планування, організація, управління та контроль). Комуникації значно впливають на формування організаційної культури підприємства, його соціальної відповідальності перед суспільством, адаптації персоналу. Комуникація – це той інструмент, який дозволяє менеджерам виконувати свої функції управління.

Ефективне управління також передбачає мотивацію формування системи безперешкодної передачі достовірної інформації як зверху вниз за ієархією, так і між підрозділами та колегами. Щоб успішно керувати, менеджери повинні чітко інформувати співробітників щодо організаційних цілей підприємства та надихати їх на довіру до свого керівництва на максимальному рівні.

Крім цього, в рамках комунікації менеджери стимулюють зміни поведінки співробітників і контрагентів, впливають на лідерів з метою збільшення фінансування та ін. Отже, ефективна система комунікацій на підприємстві є ключем до успішного управління.

Для формування ефективної системи комунікації на підприємстві необхідно розуміти, яким чином виникають комунікації на міжособистісному й організаційному рівнях, а також які бар'єри можуть перешкоджати комунікації. На сучасних підприємствах комунікації зазвичай розглядаються з точки зору засобів їх забезпечення, зокрема це: внутрішні наради, обмін думками в робочих групах, організація брифінгів, звіти різних форм тощо.

Найбільш ефективним є той менеджер, який володіє інформацією про усю цілісну систему комунікації на підприємстві та може використовувати відповідні методи в організаційній обстановці. Причини важливості комунікацій для керівників наведено на рис. 2.

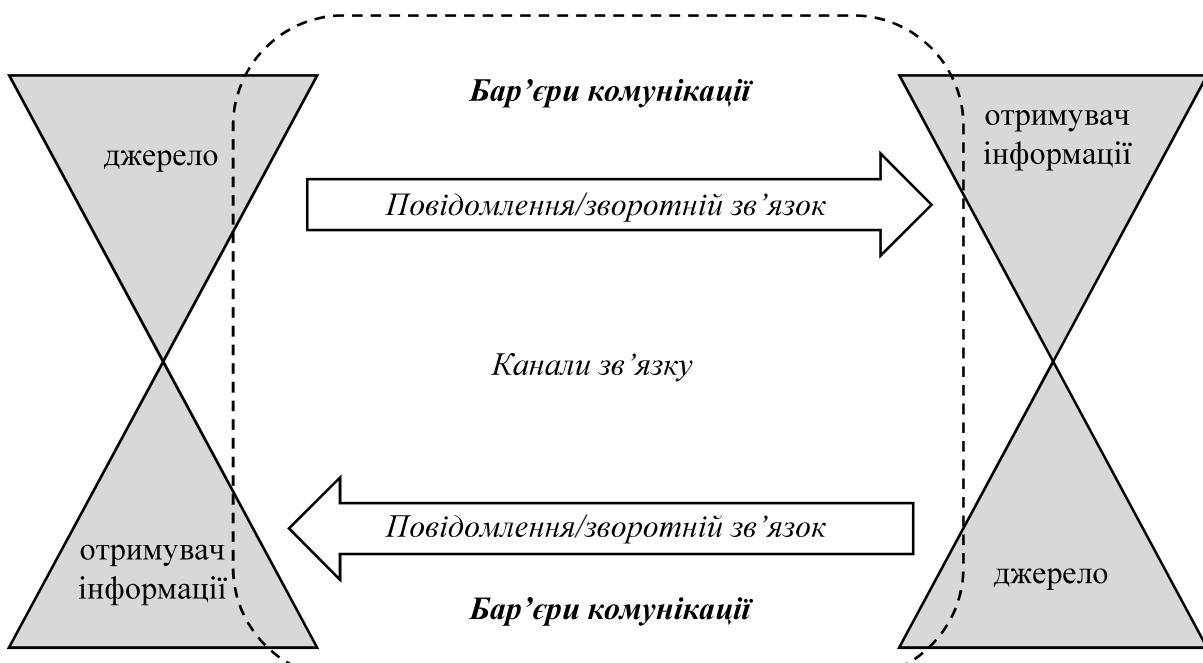


**Рис. 2. Причини необхідності підвищення ефективності системи комунікацій на підприємстві**  
(складено на основі [5; 12; 14; 26])

Традиційна модель комунікації може бути представлена наступним чином (рис. 3).

Існує два підходи до дослідження комунікацій в організаційній системі: комунікації можна розглядати як явище і як процес. Як явище, комунікації

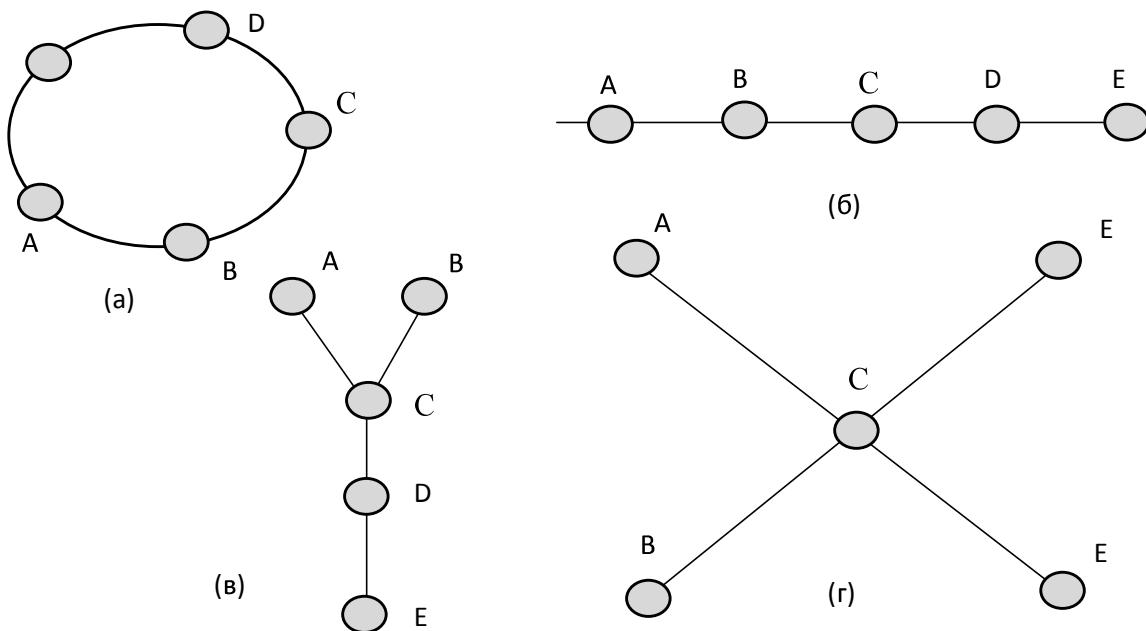
відображають встановлені норми (правила, інструкції, положення), а також принципи та закономірності відносин між людьми в організації. З рис. 3 видно, що комунікація – це процес, за допомогою якого відправники й одержувачі інформації взаємодіють в даному соціальному контексті [39, с. 112]. Передана інформація може бути повідомленням, інструкцією, розпорядженням, ідеєю, думкою або знаннями, що «циркулює» за ієархією управління від керівної ланки до підлеглого, і навпаки. Інформація також може передаватися між колегами на тому ж рівні або з аналогічним статусом в ієархії організації.



**Рис. 3. Традиційна модель комунікацій**  
(складено на основі [39])

Існує велика кількість методів чи технік комунікації залежно від характеру, обсягу та рівня технології, методів використання інформації на підприємстві, а також форм власності. Наприклад, в організаціях малого бізнесу (таких як ФОП, приватне підприємство та ін.) більшість комунікацій відбувається між власником бізнесу та найманими працівниками або між самим приватним підприємцем і його клієнтами. Однак, по мірі розширення бізнесу й ускладнення характеру операцій виникає потреба в більшій кількості документації та відповідно у більшій кількості методів і засобів комунікації.

Різні типи комунікаційних мереж характеризуються різною ефективністю. Залежно від чисельності можна виділити основні типи комунікаційних мереж, що наведені на рис. 4. Серед найбільш поширених виокремлюють: коло, ланцюг, колесо, тип «V» [35, с. 292].



а – коло; б – ланцюг; в – «V»; г – колесо

**Рис. 4. Типи комунікаційних мереж [35]**

Як правило, від розміру підрозділу підприємства залежить можливість розвитку системи комунікацій. Чим більше розмір комунікаційної групи, тим більша кількість можливих комунікаційних відносин. Тому від того, яким чином побудована мережа комунікацій, залежить швидкість та ефективність передачі повідомлення. Критерії оцінки типу комунікаційних мереж на підприємстві наведено у табл. 1.

**Критерії оцінки типу комунікаційних мереж на підприємстві**

Критерії оцінки	Комунаційні мережі				
	Ланцюг	Y	Колесо	Коло	Багатоканальна
Швидкість	Середня	Середня	Висока	Низька	Висока
Точність	Висока	Висока	Висока	Низька	Середня
Задоволеність	Середня	Середня	Низька	Висока	Висока

Складено на основі [36].

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від специфіки діяльності й організаційної структури управління. Основні проблеми, що виникають при розробці структур управління, пов'язані зі встановленням правильних взаємин між окремими підрозділами, тобто з визначенням їх цілей, умов роботи та стимулювання; розподілом відповідальності між керівниками; вибором конкретних схем управління та послідовності процедур при прийнятті рішень; організацією інформаційних потоків; вибором відповідних технічних засобів. Специфічні проб-

леми комунікацій підприємства обумовлені певними управлінськими структурами (рис. 5).



**Рис. 5. Комунікаційні бар’єри за типами структур управління**  
(складено на основі [41])

Організаційна структура безпосередньо впливає на структуру комунікацій підприємства, проте реальні комунікації можуть істотно виходити за рамки спроектованої структури. Комунікації піддаються структуруванню в ході проектування та регламентації організаційної структури, визначення складу учасників зборів і нарад; формування елементів командної роботи; проектування документообігу підприємства; прийняття рішень щодо розвитку комунікацій з окремими групами стейкхолдерів, що багато в чому визначає впорядкованість комунікаційних процесів, укладених в рамках комунікаційної мережі [5, с. 149].

Одним з основних чинників функціонування організаційної структури є внутрішньофірмові комунікації. Головним завданням комунікаційного процесу на підприємстві є забезпечення передачі та правильного розуміння переданої співробітникам інформації [15, с. 107].

Сьогодні в більшості наукових робіт організаційні комунікації розглядають як інструмент координації діяльності усіх підрозділів і рівнів підприємства. У розпорядженні підприємства є безліч можливостей для ефективної передачі інформації по каналах всередині системи, виходячи з особливостей функціонування. Але характер зв’язків між організаційними системами буде варіюватися в залежності від вимогожної підсистеми. Коли менеджери та співробітники не отримують те, що вони вважають «повною» інформацією з офіційних каналів,

вони шукають її у неофіційних джерелах. Чим більше формальна система комунікації приховує відповідну інформацію від співробітників, тим більше співробітників прагнуть розвивати неформальні мережі зв'язку, які часто можуть працювати всупереч цілям підприємства. Іншими словами, в умовах високої незначенності співробітників відбуваються зміни системи комунікації на підприємстві. За таких обставин виникає питання щодо ефективності управлінського контролю.

Управлінський контроль – це систематичні зусилля керівництва щодо оцінки ефективності діяльності підприємства із заздалегідь визначеними стандартами, планами або цілями [7, с. 92]. В рамках системи управління комунікаціями управлінський контроль необхідний задля оцінки ефективності та результативності використання інформаційних каналів зв'язку на підприємстві.

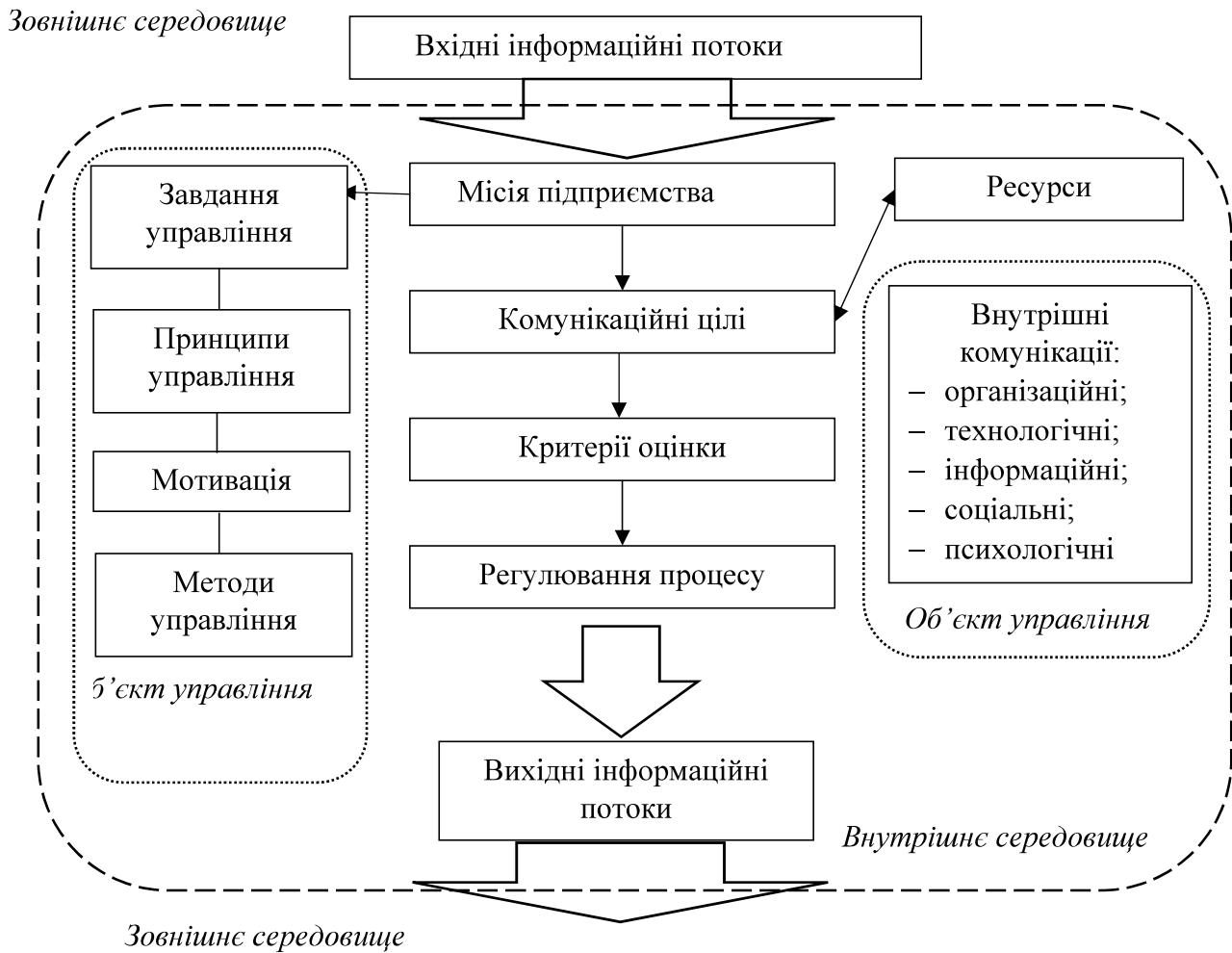
Комуникація є ключовими механізмом для досягнення інтеграції та координації діяльності підрозділів на різних рівнях організації підприємства [38, с. 43]. Управління комунікаціями на підприємстві вимагає більше, ніж просто розуміння даного процесу. Сам менеджер повинен бути ефективним комунікатором, залучаючи при цьому співробітників до ефективної комунікації. Схема взаємозв'язку елементів системи комунікацій на підприємстві наведена на рис. 6.

Менеджери планують та контролюють роботу своїх підрозділів, організовують процеси передачі інформації з питань політики, рішень, стратегічних цілей та інструкцій для співробітників, які працюють в підрозділах усіх рівнів. Таким чином, ці навички є дуже важливими для реалізації управлінських функцій.

На кожному підприємстві існує формальна система комунікації, за якою потік інформації рухається згідно з офіційною організаційною структурою і може приймати різні форми, включаючи телефонні дзвінки, записки, звіти, збори персоналу, засідання департаментів, семінари, інформаційні бюллетені компанії, офіційні повідомлення та ін. Ефективна комунікація «за вертикальлю» надає можливість співробітникам на більш низькому рівні отримати інформацію про плани, розклади, політику та процедури підприємства з метою максимально ефективного виконання їх роботи, а також обумовлює зворотний зв'язок з керівництвом верхнього рівня.

Низхідна комунікація – це потік інформації від вищого до нижчого рівня в організаційній ієрархії. Менеджери використовують даний тип комунікації для виконання ряду ключових організаційних функцій і завдань в такий спосіб:

- роз'яснити і заручитися підтримкою місії підприємства;
- інструктувати, направляти чи заохочувати співробітників;
- надавати зворотний зв'язок керівництву та ділитися інформацією про стан підприємства і ключові елементи змін у зовнішньому середовищі.



**Рис. 6. Схема взаємозв'язку елементів системи комунікацій на підприємстві**  
(складено авторами)

З іншого боку, висхідна комунікація – це потік інформації від нижчого до вищого рівня в організації підприємства. Менеджери використовують висхідне спілкування для виконання наступних важливих функцій:

- збір цінної інформації про «робочі» проблеми;
- оцінка ступеня готовності співробітників до сприймання інформації від керівництва;
- зворотний зв’язок від співробітників у формі звітів, скарг, пропозицій, порад та ін.

В даний час підприємства змушені швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; і це дійсно складний процес, оскільки способ і швидкість реагування обумовлюють загальний успіх ведення бізнесу. Ці зміни чинять тиск на підприємство не тільки в контексті зміни способу ведення бізнесу, але і часто обумовлюють зміну місця, форми або навіть напрямку ведення бізнесу. Необхідність виходу на нові ринки (як місцеві, так і зарубіжні) або потреба у наданні нових послуг чи зміні орієнтації на зовсім інший тип

продукції в залежності від вимог ринку породжують адаптаційні процеси в мінливих бізнес-умовах. За таких умов критично важливо реорганізувати діяльність та оптимізувати процеси підприємства протягом короткого періоду часу і з максимальною ефективністю.

Сучасні дослідження в області комунікації дозволяють виділити наступні підходи до визначення даного поняття [31, с. 24]:

- 1) управлінський (комунікація представляється як одна з функцій управління, як передача замовлень та пояснення процедур і операцій);
- 2) системний (комунікація як сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють);
- 3) культурний (комунікація як спосіб вираження організаційної культури);
- 4) гуманістичний (комунікація як фактор розвитку людини).

Серед груп інструментів, що сприяють підвищенню комунікативної ефективності, традиційно виділяють наступні [21, с. 147]:

- традиційні (брошури, інформаційні бюллетені та ін.);
- організаційні (виступи представників топ-менеджменту, зустрічі, загальні збори);
- інформаційні (в тому числі корпоративний сайт, новинна розсилка);
- аналітичні (соціологічні дослідження для вивчення поглядів співробітників) і комунікативні (корпоративні заходи, тренінги тощо).

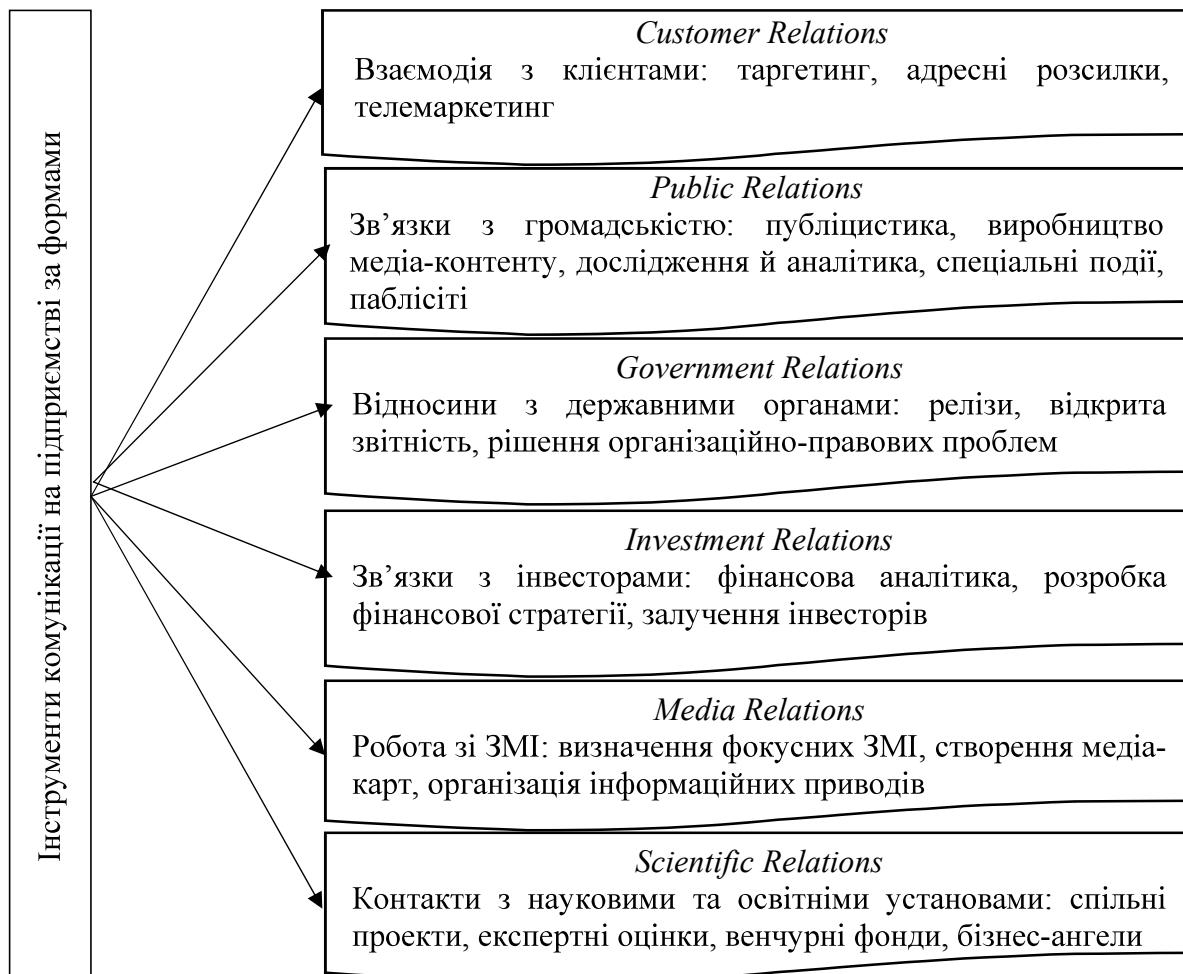
На основі аналізу існуючих підходів до класифікації інструментів комунікації на підприємстві, а також враховуючи сучасні тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і стрімке їх використання в сучасній практиці ведення бізнесу, пропонується поділ інструментів комунікації за видами (традиційні, електронні, міжособистісні) та за формами взаємовідносин на підприємстві (Customer Relations, Public Relations, Government Relations, Investment Relations, Media Relations, Scientific Relations) (рис. 7, 8).

Але практика свідчить про те, що насправді більшість підприємств (62 %) в середньому одночасно використовують не більше двох або не менше трьох (20 %) інструментів з кожної групи [42].

Майже все, що відбувається на підприємстві, має прямий або опосередкований зв'язок з комунікаційними процесами. Вони є важливим засобом забезпечення його цілісності й ефективності. До основних форм організаційної комунікації відносяться: зовнішні (зв'язок із зовнішнім середовищем), внутрішні (вертикальні та горизонтальні, формальні і неформальні), а також зв'язок, який охоплює всі форми комунікації, в тому числі і ті, що засновані на інформаційних потоках, що циркулюють в структурі підприємства та його системі управління [25].

Інструменти комунікації підприємства		
Традиційні	Електронні	Міжособистісні
1. Листи. 2. Брошури. 3. Інформаційні бюллетені. 4. Газети, журнали. 5. Програми заходів. 6. Документи	1. Електронна пошта. 2. Відеоконференц-зв'язок. 3. Презентації. 4. Електронні чати. 5. Електронні бюллетені. 6. Корпоративний сайт. 7. CRM-система. 8. Соціальні мережі	9. Google-карти, 2-gis. 10. Месенджери. 11. Електронні платіжні системи. 12. Електронний документообіг. 13. Засоби мобільного зв'язку

**Рис. 7. Інструменти комунікації на підприємстві за видами**  
(складено на основі [20; 34])



**Рис. 8. Інструменти комунікації на підприємстві за формами**  
(складено на основі [20; 34])

В процесі управління підприємством використовується економічна інформація, що представляє собою сукупність відомостей (даних), які відображають стан або встановлюють курс змін і розвитку народного господарства та його ланок. Економічна інформація є інструментом для управління й одночасно належить до його елементів, будучи різновидом управлінської інформації.

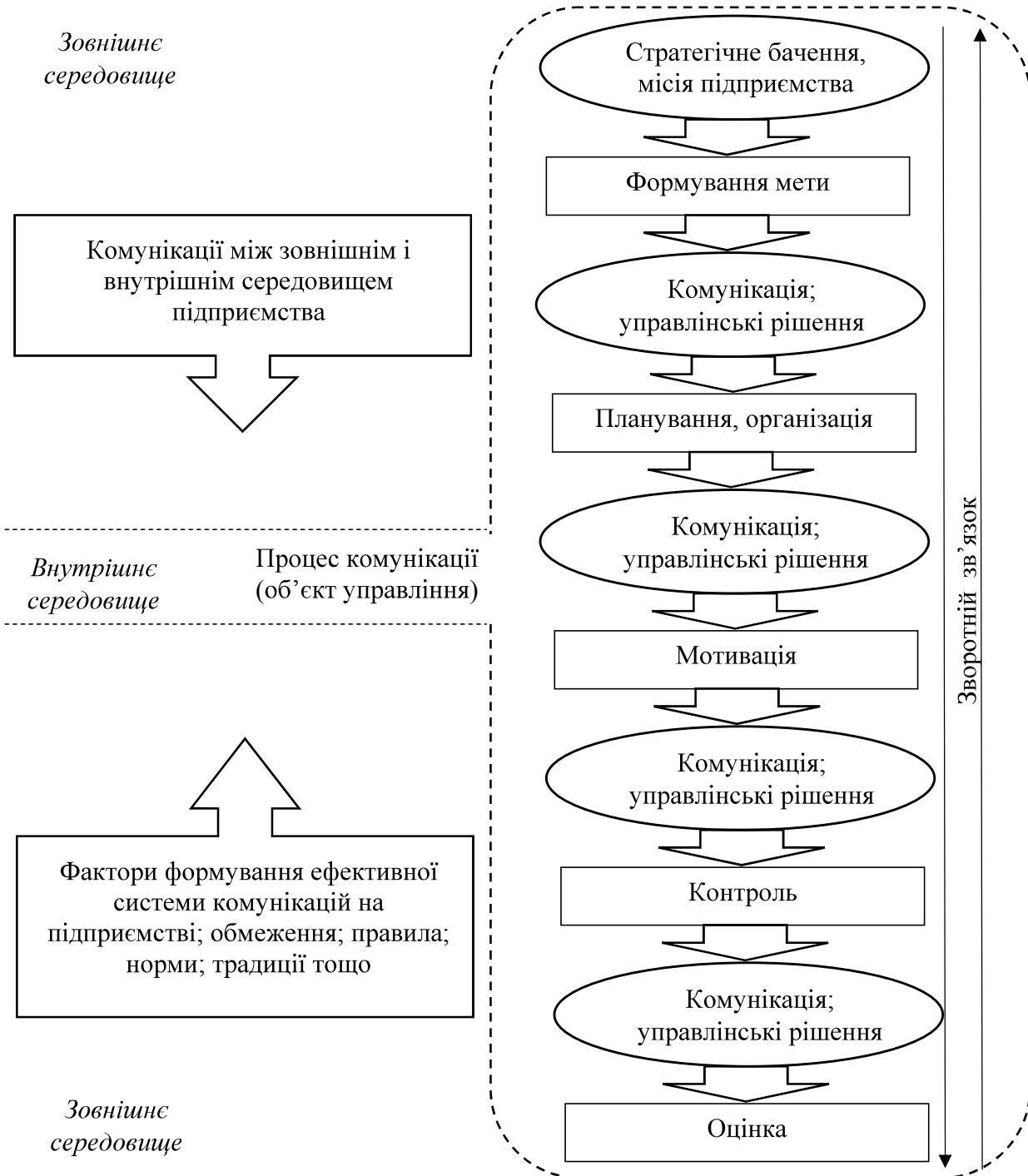
Можна здійснити класифікацію економічної інформації [26, с. 122] за:

- функціями управління (нормативна, планова, аналітична);
- джерелами (внутрішня, зовнішня, вхідна, вихідна);
- ступенем обробки (первинна, виробнича);
- змістовністю (предмети, процеси, операції);
- роллю (звітна, планова, контрольна);
- формами подання (візуальна, аудіо, паперова);
- ступенем отримання (постійна, дискретна);
- ступенем стабільності (постійна, умовно-постійна, змінна).

Інформація нерозривно пов'язана з комунікаційним процесом підприємства, від якого залежить ефективність прийняття оперативних рішень. Якщо порушуються інформаційні потоки всередині підприємства, і зв'язок із зовнішнім середовищем стає нестабільним, то існування цього підприємства виявляється під загрозою (однієї інформації недостатньо...). Тільки коли вона відповідним чином перетворюється й обробляється (тобто коли виникають комунікативні зв'язки), забезпечується стійке існування й ефективна діяльність організації [33]. Структура процесу управління комунікаціями на підприємстві наведена на рис. 9.

Аналізуючи мету комунікації, можна виділити основну ідею комунікаційного процесу: її суть полягає в забезпеченні правильного сприйняття інформації, що є предметом обміну. Як зазначалося раніше, на сучасних підприємствах передача інформації охоплює всі види діяльності підприємства та його структурних підрозділів, саме тому ефективність функціонування підприємства залежить від ефективності комунікаційних процесів. Однак існує ряд складнощів, в результаті яких інформація може бути неправильно зрозуміла, перекручена або сприйнята неналежним чином.

Дослідники виділяють різну кількість елементів комунікаційного процесу. Розроблена у 40-х роках ХХ ст. модель комунікації К. Шеннона враховує п'ять елементів [19, с. 248]: джерело інформації, передавач, канал передачі, приймач, остаточна мета. Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі виділяють два базові види комунікації: комунікації між організацією та середовищем, комунікації між рівнями та підрозділами [7, с. 359].



**Рис. 9. Структура процесу управління комунікаціями на підприємстві**  
(складено авторами)

К. Наумік пропонує підхід, згідно з яким комунікації мають наступну класифікацію [10, с. 110]:

- відносно системи підприємства (внутрішні, зовнішні);
- за вектором (односторонні, двосторонні);
- за регламентацією (формальні, неформальні);
- за суб'єктом (міжособистісні, інституційні);
- за способом (вербальні, невербальні);

- за формою (усні, письмові, візуальні);
- за рівнями (вертикальні, горизонтальні, діагональні);
- за функціями (когнітивні, афективні, оцінні).

Наукова концепція Джеймса Грюнігена, відома як «теорія відмінності», враховує наукові досягнення та практичні рекомендації, а також теоретичні дослідження, які фактично стають інструкцією для підприємств стосовно побудови довгострокових відносин з цільовими стратегічними аудиторіями [14, с. 84]. Теорія чотирьох моделей Джеймса Грюнігена та Тодда Ханта описує зміни в комунікації, що пов'язані з переходом все більшого числа корпорацій від односторонньої комунікації до двосторонньої, для яких характерні відкритість і сприйнятливість [28, с. 241].

Також заслуговує уваги внесок в розвиток наукової бази комунікаційного менеджменту Глена Брума та Девіда Дозье. Обидва вчених відомі своїми дослідженнями в області різних критеріїв оцінки реалізації та впливу на аудиторію комунікаційних програм. У своїй координаційній моделі вчені висувають гіпотезу про існування різних типів відносин (координаційних станів) між організацією й аудиторією та вважають, що найважливіше завдання управління комунікацією полягає в підвищенні достовірності відносин і узгодженості дій [24, с. 39].

Таким чином, для ефективного управління важливою умовою є побудова необхідної та достатньої системи комунікації. Дане положення можна аргументувати наступним:

- по-перше, на безпосередній взаємодії людей (персоналу: керівника з підлеглими, підпорядкованих між собою) базується рішення численних управлінських завдань;
- по-друге, можливо найкращим способом обговорення питань, які характеризуються двозначністю та невизначеністю, а також прийняття рішень, є міжособистісна комунікація. Для цього необхідна побудова та розвиток комунікаційного процесу.

Логічний розвиток управління комунікаціями як специфічного виду управління, що відрізняється від інших сукупністю характеристик (зокрема, функціональним змістом), привів до відокремлення цього виду управління, а потім і до формування його теоретичних основ.

На початковому етапі розвитку управління комунікаціями виник ряд завдань, які за своїм змістом представляють нову область досліджень. З точки зору дослідження еволюції розвитку форм і методів управління підприємством, процес управління комунікаціями є його складовою частиною. При цьому

доцільно при вирішенні цих завдань виходити з основних закономірностей створення та розвитку економічних систем.

Управління комунікаціями передбачає знання комунікативних бар'єрів і способів їх подолання. В загальному сенсі під управлінням комунікаціями розуміють «сукупність безперервних цілеспрямованих управлінських впливів на внутрішні та зовнішні процеси інформаційного обміну та неінформаційних взаємодій, що забезпечують задоволення комунікаційних потреб і реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства» [17, с. 126].

Управління комунікаціями здійснюється на основі наступних принципів [9, с. 175]:

- орієнтація на стратегічні цілі організації;
- передача досвіду щодо управлінських методів і прийомів на всіх рівнях розвитку підприємства та його персоналу;
- збалансованість розвитку системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій;
- регламентування зон управлінського впливу;
- безперервний характер і забезпечення зворотного зв'язку.

На стратегічному рівні здійснюється управління внутрішніми та зовнішніми комунікаціями. Сутність управління внутрішніми комунікаціями організації полягає у вирішенні завдання щодо формування такого типу комунікативної культури, який дозволяє найбільш ефективно й адекватно реалізувати конкурентні переваги, що транслюються у зовнішнє середовище за допомогою зовнішніх комунікацій. Таким чином, загальна теорія управління включає управління комунікаціями як складову частину, що складається з двох основних моделей: формальна модель теорії управління та модель теорії менеджменту.

Найбільший інтерес для цілей даного дослідження представляє модель теорії менеджменту, що заснована на функціональному й інформаційному аспектах соціального феномену, а також на концепції командоутворення та лідерства. З цього випливає, що в комунікаційному процесі виділяють системний або контингентний підходи.

Переважаючими напрямками теоретичних і прикладних областей управління комунікаціями варто назвати: соціально-економічні структури суспільства (враховуючи підприємницькі внутрішньокорпоративні структури); види комунікацій; кошти; канали та рівні комунікаційного процесу, що забезпечують передачу і сприйняття інформаційних повідомлень.

Управління комунікаціями здійснюється в двох підсистемах: одна система управлеє зовнішніми комунікаціями підприємства, регулює, раціоналізує та розвиває зовнішні зв'язки і відносини підприємства; інша – виконує управлінські функції по відношенню до внутрішньо організаційних зв'язків, операє

внутрішньо організаційними відносинами між структурними одиницями та управляє людськими ресурсами підприємства. Кожна з цих підсистем не може існувати сама по собі (абсолютно автономно). Діяльність підсистем актуальна лише в контексті співіснування в єдиній системі організаційного управління [12, с. 25].

I. Є. Нікуліна управління комунікаціями з точки зору інновацій пропонує звести до «управління смисловим наповненням повідомлення, часто без урахування руху повідомлення в організації, каналах, по яким воно передається, часу «ходіння» повідомлення в організації і т. ін.» [11, с. 160].

Таким чином, на основі аналізу наукових публікацій, під управлінням комунікаціями будемо розуміти цілеспрямовані управлінські впливи задля узгодженості й інформованості як всередині організації, так і за її межами шляхом реалізації комунікаційної стратегії як інтегральної характеристики всіх інформаційних зв'язків, якій властива цілісність та адаптивність, з метою прийняття стратегічних управлінських рішень.

В системі управління організацію комунікації як складову частину менеджменту розглядають, виходячи з передумови, що стійке функціонування сучасного бізнесу залежить не тільки від комплексу економічних чинників, але і від деяких інших факторів, вплив яких визначається рівнем ефективності комунікацій.

При взаємодії організації з зовнішнім середовищем комунікація розглядається в інформаційному аспекті спілкування; слугує необхідним інструментом для координації управління за горизонталлю та вертикальлю; забезпечує необхідний рівень і умови взаємодії з оточуючими соціально-економічними структурами; дозволяє отримувати необхідну інформацію, на базі якої керівництво приймає рішення щодо вибору оптимального плану та напрямків розвитку з метою реалізації існуючих стратегічних цілей.

Існує багато бар'єрів, що пов'язані з комунікаційними процесами у великій організації. Рекомендації щодо удосконалення системи комунікації часто включають в себе: навчання персоналу ефективним стратегіям нарад, використанню Інтернет-мережі й електронної пошти в якості засобів комунікації для поширення рішень, прийнятих на нарадах вищого керівництва і керівників департаментів.

Персонал і керівництво визнають, що неефективні комунікації можуть стати джерелом незадоволеності роботою, а також визначальним фактором ефективності діяльності всієї організації. Завдання оцінки ефективності комунікацій викликає суперечки у дослідників: на даний момент не розроблено єдиної концепції з цього питання. У зв'язку з цим Н. Морозова пропонує проводити оцінку ефективності комунікацій за сімома блоками [9, с. 175]:

- структура комунікаційного простору, комунікаційний синергізм;
- якість комунікацій;
- комунікаційні потреби;
- комунікаційне забезпечення;
- комунікативна культура;
- зворотний зв'язок.

Оцінка ефективності організаційних комунікацій може проводитися на підставі визначення співвідношення отриманої вигоди і витрат, пов'язаних з їх розвитком, а також частки комунікаційної складової в отриманому прибутку. Ефективні комунікації за сучасних умов є необхідною складовою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для оцінки ефективності комунікацій необхідна розробка алгоритму оцінки комунікаційних процесів, який дасть можливість орієнтуватися на реалізацію довгострокових інтересів розвитку підприємства на основі створення сприятливих комунікаційних умов. Загальна схема оцінки ефективності системи комунікацій на підприємстві наведена на рис. 10.

Етап діагностики спрямований на виявлення проблем у комунікаційній сфері. Дані, отримані в ході діагностики, складають інформаційну базу для подальших рішень в комунікаційній сфері та оцінки їх ефективності. Результатом діагностики є виявлення проблем в комунікаційній сфері та розробка передніх рішень.

Етап інтерпретації результатів полягає в ранжуванні комунікаційних проблем щодо впливу на досягнення цілей підприємства; пов'язує результати першого та третього етапів.

Після проходження етапів діагностики й інтерпретації результатів роблять висновки про ефективність чи неефективність системи комунікацій. Під ефективністю розуміють використання наявних ресурсів таким чином, щоб були досягнуті поставлені цілі при мінімальних витратах. Складові оцінки системи комунікацій на підприємстві наведено у табл. 2.

Комунікація є сполучним процесом між основними видами управлінської діяльності. Оптимізація управління системою комунікацій дозволить більш конструктивним чином організувати процес комунікацій, підвищити дієвість зворотного зв'язку, мінімізувати дію бар'єрів комунікації, зміцнити організаційні цінності, а також сформувати, підтримати та розвинути корпоративну культуру, що позитивним чином вплине на результативність управління підприємством, дозволить сформувати більш позитивний імідж організації для різних категорій споживачів інформації [13, с. 433].



**Рис. 10. Схема оцінки ефективності системи комунікацій на підприємстві**  
(складено авторами)

**Таблиця 2**

**Складові оцінки системи комунікацій на підприємстві**

Об'єкт оцінки	Мета оцінки	Критерії ефективності
1	2	3
<b>1. Діагностика системи комунікації</b>		
Структура системи комунікацій	Виявлення джерел низької ефективності передачі та спотворення інформації	Відповідність організаційної структури управління
Вертикальні комунікації	Визначення ефективності реалізації комунікаційних процесів на одному рівні ієархії	
Горизонтальні комунікації		
Канали комунікації	Визначення достатності технічних засобів комунікації для реалізації комунікаційних функцій	Технічний, технологічний рівень
Якість комунікацій	Відповідність параметрів комунікаційної системи вимогам, що висуваються до неї організацією	Відсоток достовірності інформації (управлінських рішень) на рівні виконавця

Продовження табл. 2

1	2	3
Комуникаційний синергізм	Визначення взаємодії та результативності різних інструментів комунікації	Досягнення цілей розвитку підприємства
Інформаційні потреби	Визначення повноти задоволення інформаційних потреб співробітників підприємства	Рівень інформованості, невизначеності, інформаційне забезпечення
Комуникаційний клімат	Визначення особливостей внутрішнього та зовнішнього комунікаційного клімату	Рівень довіри та лояльності
Комуникаційна культура	Ступінь сформованості єдиного комунікативного простору на основі загальної системи цінностей	Наявність/відсутність деструктивних конфліктів
<b>2. Інтерпретація результатів</b>		
Комуникаційна стратегія	Визначення узгодженості комунікативної стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства	Відповідність умов внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства
Зворотний зв'язок	Визначення рівня розвиненості зворотного зв'язку всередині організації, зі споживачами	Внутрішній та зовнішній зворотній зв'язки
Комуникаційні потреби	Визначення рівня задоволеності комунікативних потреб підприємства	Відповідність комунікативних потреб меті підприємства
<b>3. Визначення ефективності</b>		
Стратегічний план розвитку системи комунікацій	Визначення ступеня розробленості та виконання стратегічного плану розвитку комунікацій	Відхилення фактичних результатів від планових
Економічна ефективність	Визначення співвідношення вигоди та витрат, пов'язаних з розвитком комунікацій. Визначення частки комунікаційної складової в отриманому прибутку	Операційна ефективність, фінансова ефективність, інвестиційна ефективність, прибуток
Генеральна стратегія підприємства	Визначення ступеня досягнення цілей підприємства в результаті виконання стратегічного плану розвитку системи комунікацій	Відповідність очікуваного та фактичного впливу на цілі підприємства

Складено автором на основі [9; 18; 22].

На підставі проведеного аналізу та виявлення потреб в уdosконаленні системи комунікацій, стає актуальним вибір механізму управління, який дозволить здійснити прийняття обґрунтованих управлінських рішень (рис. 11).

Методи управління комунікаціями нерозривно пов'язані з засобами управління, які є інструментами або важелями впливу керуючого об'єкта на керований об'єкт. Засоби управління можуть бути використані при управлінні комунікаціями в рамках відповідних функцій управління [3].

Фактори формування системи комунікацій підприємства: політичні, соціальні, інформаційно-технологічні, макроекономічні, організаційно-економічні, обмеження, правила, норми, традиції тощо

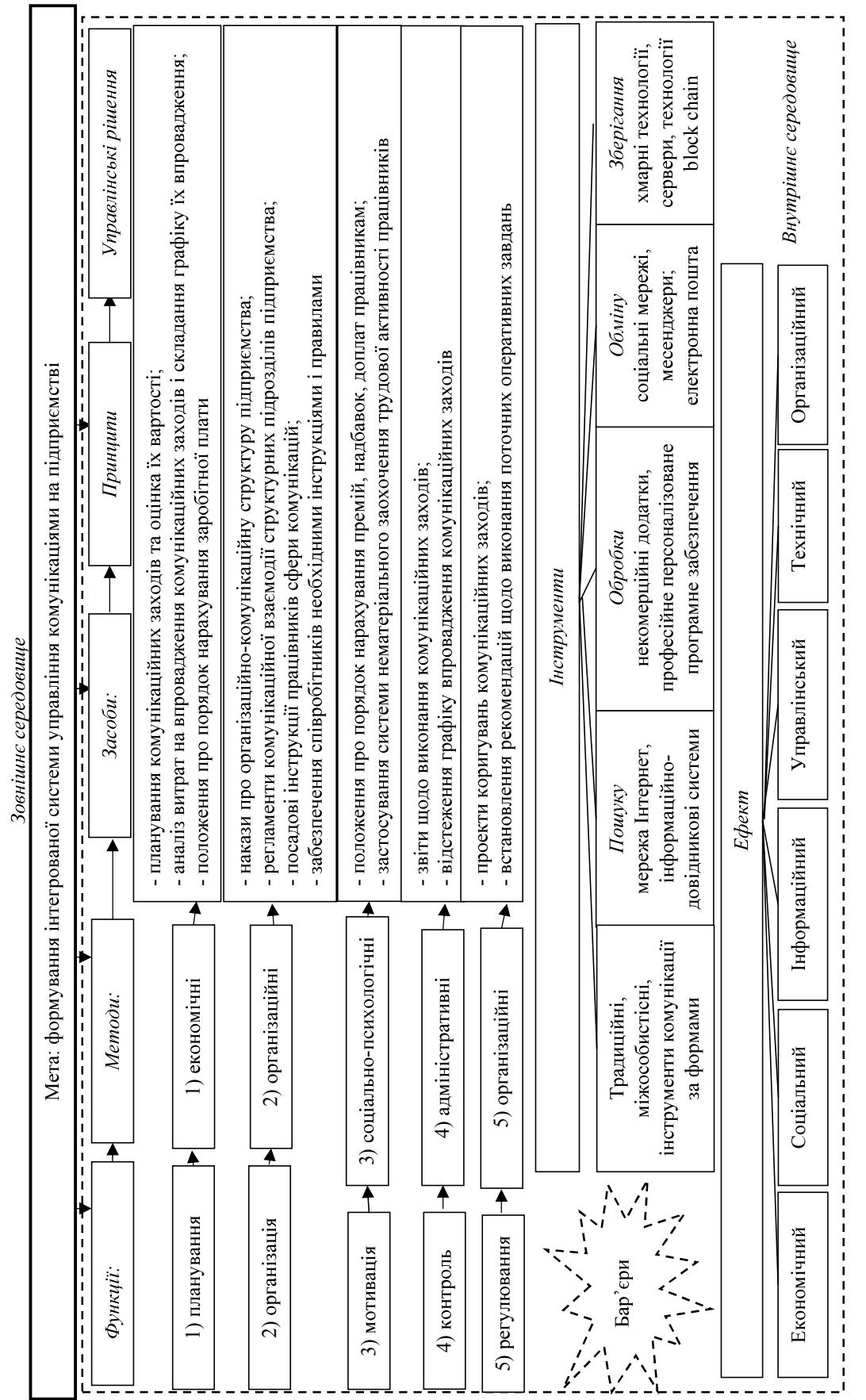
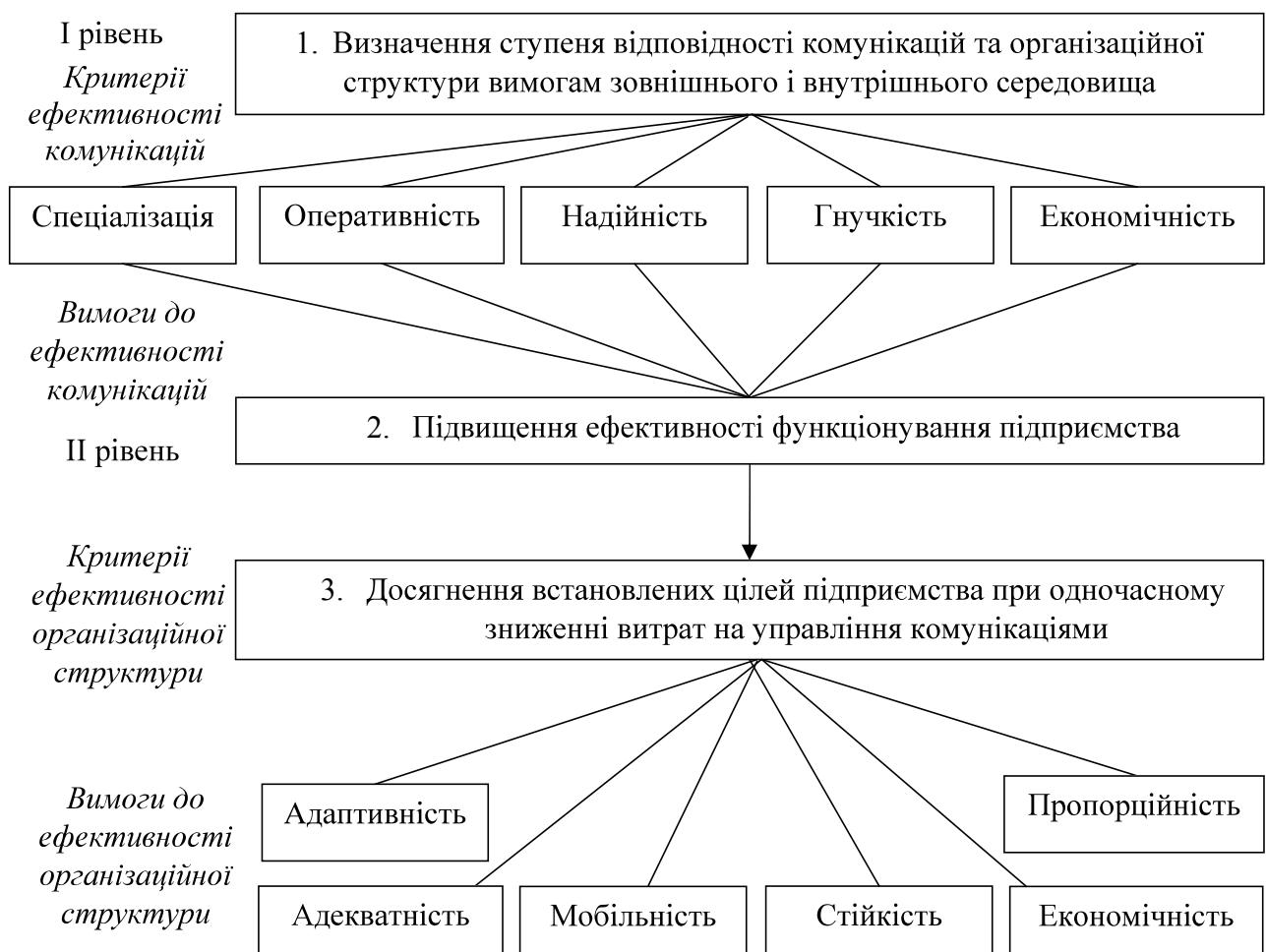


Рис. 11. Структура механізму управління комунікаціями на підприємстві  
(складено авторами)

З огляду на те, що процес управління являє собою цілеспрямований вплив суб'єктів управління на об'єкт управління шляхом послідовної реалізації функцій управління, спрямованих на досягнення поставлених цілей підприємства, а управління комунікаціями (як було зазначено раніше) являє собою цілеспрямований управлінський вплив з метою досягнення високого рівня узгодженості й інформованості як всередині підприємства, так і між підприємством та зовнішнім середовищем шляхом реалізації комунікаційної стратегії як інтегральної характеристики всіх інформаційних зв'язків, якій властива цілісність й адаптивність, з метою прийняття стратегічних управлінських рішень, доцільним є розробка критеріїв формування стратегії управління комунікаціями на підприємстві (рис. 12).



**Рис. 12. Критерії формування стратегії управління комунікаціями на підприємстві**  
(складено авторами на основі [37])

При формування стратегії управління комунікаціями слід враховувати безліч вимог, головними з яких в умовах ринкової економіки є адаптивність та економічність.

Комунікації в рамках структури управління повинні бути дозованими, оскільки нестача інформації веде до нерозуміння, втрати сенсу повідомлення, а надлишок призводить до перевантаження інформацією.

На ефективність комунікаційного процесу значно впливає запас знань персоналу, рівень його інформаційної культури. Ефективність комунікації залежить від того, як швидко доходить управлінська інформація до адресата та наскільки вона зберігає свою адекватність, пройшовши по комунікаційних каналах [37, с. 92].

Таким чином, одним з ключових управлінських викликів сучасної економіки є здатність забезпечити ефективну систему комунікації підприємства не тільки на мікро-, а і на мезо- та макрорівні. Сучасна система комунікації перейшла на якісно новий рівень розвитку за рахунок стрімкого розвитку інформаційних технологій, що забезпечують внутрішньофірмову комунікацію; дозволяють взаємодіяти з великою кількістю споживачів, контрагентів, інвесторів одночасно; надавати актуальну інформацію в режимі реального часу; встановлювати контакти в максимально стислі терміни та значно скорочувати витрати на комунікацію.

Однак далеко не всім суб'єктам підприємництва вдається в повній мірі використовувати нові інструменти та переваги комунікацій. Недооцінювання важливості ефективності системи комунікації та відсутність дієвого механізму управління комунікаціями призводять до нераціонального використання ресурсів, що витрачаються на забезпечення обміну інформацією як у внутрішньому середовищі підприємства, так і з зовнішнім середовищем, і як наслідок, до неефективного управління підприємствами в цілому.

### **Список використаних джерел**

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення / О. І. Бабчинська // Ефективна економіка. – 2018. – № 9. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf).
2. Бебік В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рілейшнз: монографія / В. М. Бебік. – К.: МАУП, 2005. – 440 с.
3. Боднар А. В. Основные теоретические подходы к управлению коммуникациями в организации / А. В. Боднар // Вестник Запорожского национального университета. – Запорожье, 2012. – № 2 (14). – С. 5–10.
4. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. – 656 с.
5. Кравец М. А. Систематизация подходов к анализу организационных коммуникаций / М. А. Кравец // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 145–153.
6. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства / Н. Л. Любченко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 10. – С. 40–45.

7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
8. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 720 с.
9. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации / Н. А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – М., 2010 – № 2 – С. 173–180.
10. Наумік К. Г. Удосконалення класифікації комунікацій / К. Г. Наумік // Торгівля і ринок України, 2011. – Т. 2, № 31. – С. 108–112.
11. Никулина И. Е. Инновации в современном менеджменте / И. Е. Никулина // Вестник Томского государственного университета. – Томск : 2011. – № 342 – С. 159–162.
12. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т. М. Орлова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 265 с.
13. Пешкова О. А. Система коммуникаций организаций // Молодой ученый. – 2013. – № 11. – С. 432–434. – Режим доступу: <https://moluch.ru/archive/58/8246/>
14. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук, 2001. – 234 с.
15. Рижкова, Г.А. Моделювання комунікаційних процесів як елемент системи управління / Г. А. Рижкова, Є. Д. Мельниченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2005. – № 1. – С. 216–220.
16. Сагер Л. Ю. Построение организационно-экономического механизма управления коммуникациями промышленного предприятия / Л. Ю. Сагер // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: материалы XXVIII Международной заочной научно-практической конференции (14 августа 2013 г.). – Новосибирск : СибАК, 2013. – С. 42–47.
17. Суровцева Е. С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е. С. Суровцева // Вестн. Тамбов. ун-та. Серия Гуманитарные науки. – Тамбов, 2008. – № 2. – С. 125–128.
18. Суровцева Е. С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций / Е. С. Суровцева // Научный журнал КубГАУ. – 2007. – № 33 (9). – С. 1–20.
19. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике / К. Шеннон. – М.: Изд-во иностранной литературы, 1963. – 830 с.
20. Шершньюва Г. В. Організаційно-економічні аспекти впровадження категорійного менеджменту та його інформаційно-комунікаційна підтримка / Г. В. Шершньюва, Ю. І. Ільєнко, Ю. О. Оліфірова // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3 (20). – С. 319–325.
21. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
22. Шубін О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О. О. Шубін, І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. – К., 2010. – № 1 (103). – С. 175–184.
23. Шубін О. О. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення факторів впливу / О. О. Шубін, І. В. Сіменко // Вісник нац. техн. ун-ту «ХПІ». – Харків : НТУ «ХПІ», 2008. – № 54 (2). – С. 41–47
24. Broom G. M., Dozier D. M. (2006) The centrality of practitioner roles to public relations theory. Public Relations Theory II. Botan C. H. and Hazleton V. Lawrence: Erlbaum Associates, Mahwah, 136 p.
25. Fancy U Rivas Almonte, Osbaldo Turpo Gebera, Luis Cuadros Paz, Walter Fernández Gambarini, Enrique Valderrama Chauca (2019) Communications management system to assess security risks. Universidad y SOCIEDAD. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. Vol. 11. N. 1. Enero-Marzo, 86–92 p.
26. Glew D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., Van Fleet, D. D. (2008) Participation in organizations: a preview of the issues and proposed framework for future analysis. Journal of Management. P. 118–131.
27. Greener T. (2000) Internal Communications: A Practical Guide to Effective Employee Communication, 1st ed., Blackhall Publishing, Dublin.

28. Grunig J. E., Hunt T. (1984) Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart & Winston, 550 p.
29. Grynko T., Gviniashvili T. (2017) Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. Economic Annals-XXI. Kyiv. № 165 (5–6). P. 80–83.
30. Jackson T., Farzaneh, P. (2012) Theory-based model of factors affecting information overload. International Journal of Information Management. № 6. P. 523–532.
31. Jana Samáková, Dagmar Babčanová, Henrieta Hrablik Chovanová, Jana Mesárošová and Jana Šujanová (2018) Project Communication Management in Industrial Enterprises (Step by Step). Digital Communication Management. 23–42 pp. DOI: 10.5772/intechopen.75160.
32. Longman A. (2007) Management of people in project. Communication, manager. Journal for Development of Senior Manager. 12 (47). P. 28–30.
33. M. Polaschek W. Zeppelzauer, N. Kryvinska, C. Strauss (2012) Integrated Communication and Collaboration Platform: A Conceptual Viewpoint. 26th International Conference on Advanced Information Networking and Applications Workshops. DOI: 10.1109/WAINA.2012.73.
34. Marko H. (1967) Information theory and cybernetics. IEEE Spectrum. Vol. 4, Issue 11, Nov. 75–83 p. DOI: 10.1109/MSPEC.1967.5217173.
35. Moody J., Ulans J. (2014) Architecture Selection Strategies for Neural Networks: Application to Corporate Bond Rating Prediction. Neural Networks in the Capital Markets. P. 277–300.
36. Nicolaou A. A. (2000) Contingency Model of Perceived Effectiveness of Accounting Information System: Organizational coordination and control effecrs. International Journal of Accounting Information Systems. № 1. P. 191–105.
37. Pace R. W., Faules, D. F. (1994) Organization communication. 386 p.
38. Radovic Markovic, M. (2011). Organisation Behaviour and Culture:Globalization and the changing environmemt of organizations,VDM Verlag Dr Muller. 348 p.
39. Ryan M.R., Frater M.R. (2002) Communications and information systems. Argos Press. P/L. 350 p.
40. Vos, M., Schoemaker, H. (2008) Integrated communication: concern, internal and marketing communication. LEMMA Publishers, 2008. 294 p
41. Wickesberg A.K. (1969) Communication networks in the business organization structure. Journal of Business Communication. №4. Vol. 6. P. 21–31.
42. Zerfass A, Huck S. (2007) Innovation, communication, and leadership: new developments in strategic communication Internat. Journ. Of Strategic Communication. Vol. 1.2. P. 107–122.