

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>

УДК 658:3

БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНІСТЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

BUSINESS COMMUNICATIONS AND THEIR INNOVATIVENESS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Лавриненко Світлана Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2290-5006>

Зелінська Антоніна Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5524-047X>

Бездітко Олена Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-5229>

Lavrynenko Svitlana, Zelinska Antonina, Bezditko Elena
Polissya National University

У статті охарактеризовано процес комунікацій в системі менеджменту підприємства. Розглянуто підходи окремими науковцями до визначення поняття «комунікація». Виокремлено ієрархічні рівні управління комунікаційними процесами на підприємствах, наведені канали комунікацій та послідовні етапи комунікаційного процесу, описано їх зміст. Обґрунтовано, що комунікація є суб'єктивною складовою між окремими індивідами, індивідами і групою індивідів, між окремими групами. Окреслена модель традиційного комунікаційного зв'язку та обґрунтовані її елементи. Охарактеризовано поняття «конфлікт», визначено джерела та причини виникнення організаційних конфліктів. Наведено механізм управління конфліктами, що ґрунтується на інноваційності інструментарію, веденні ефективних комунікацій. Виокремлено важливі елементи дотримання корпоративності та ефективності як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-комунікацій.

Ключові слова: менеджмент, менеджер, комунікації, комунікаційні зв'язки, управління конфліктами, ефективність комунікацій.

The article studies the essence of communications and their place in the process of enterprise activity. The approaches of individual scholars to the definition of the concept of "communication" are considered. It is determined that communication is a kind of mechanism for transmitting information from one person to another or to a group in the form of verbal or written signs. It is established that it is fundamentally important to form mechanisms for managing enterprise communications. The essence and place of communications at an enterprise are determined. It is outlined that external and internal communications are distinguished in relation to the enterprise. The former are manifested in the course of interaction of an enterprise with the environment outside of it. External communications contribute to the acquisition of a certain image of the enterprise in business circles. The hierarchical levels of management of communication processes at enterprises are allocated, communication channels and successive stages of the communication process are provided, their content is described. It is substantiated that communication is a subjective component between individuals, individuals and a group of individuals, and between separate groups. The model of traditional communication is outlined and its elements are substantiated. The concept of "conflict" is characterized, the sources and causes of organizational conflicts are identified. The mechanism of conflict management based on the innovation of tools and effective communication is presented. It is generalized that the lack of established communication channels and flows both within the organization and in its interaction with the external environment leads to the fact that the organization becomes unmanageable and its

activities are inefficient. It is proved that in the course of communication interaction in an organization, the creation of information channels between employees and structural units is ensured, through which a system of information exchange is formed, interpersonal relations are developed and improved, and the creation of complete production processes and cycles for the implementation of the organization's tasks is ensured. Innovative measures to improve communication processes at the enterprise are formulated. Important elements of compliance with corporate identity and effectiveness of both internal and external business communications are highlighted.

Keywords: management, manager, communications, communication relations, conflict management, communication effectiveness.

Постановка проблеми. В даний час економічного розвитку підприємницьких структур проблема комунікації набуває стратегічного значення, оскільки основними векторами ефективності є саме інформація та комунікація. З цієї позиції зростає актуальність визначення сучасних бізнес-процесів, які відбуваються у взаємодії учасників певної спільноти, адже їх ефективність залежить від чітко вибудованого комунікаційного ланцюга.

Процес комунікації вкрай складний, адже в ньому завжди залучено щонайменше дві сторони. Щоб ефективно розвивати навички комунікацій, керівникам, менеджерам доводиться ставати на місце співрозмовника, передбачати ситуацію, що в умовах сучасності, коли будь-яка компанія прагне отримати якнайбільшу вигоду будь-якими шляхами, буває значно не легко.

Перед кожною організаційною структурою, метою якої є зростання прибутковості діяльності, розширення клієнтської бази, втримання сегменту та ніши ринку, постає питання необхідності налагодження та розвитку системи комунікацій. Саме тому тематика дослідження є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою дослідження ефективної системи комунікацій та проблемою комунікаційного менеджменту займаються багато дослідників з різних країн. Питанню розвитку комунікацій та сучасних підходів до результативності присвячено роботи таких вчених як А. Гідденса, Н. Лумана, Г. Лассвела, В. Біблера, Г. Почепцова, М. Кошалюк, В. Кузьменко та інші [9]. Ряд науковців в своїх працях розглядають бізнес-комунікації, як окремий вид діяльності, який регулює процеси як в самій організації, так і в її зовнішньому середовищі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри вагомий внесок дослідників у питанні комунікацій, на сьогодні відсутній комплексний підхід до узагальнення ефективних напрямів ведення комунікацій.

Формулювання цілей статті. Основними цілями є обґрунтування значення комунікацій в ефективному функціонуванні підпри-

ємств. Знаходження шляхів до формування механізму ефективного управління конфліктами та ефективності ланцюга внутрішніх та зовнішніх комунікацій в системі менеджменту підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існує безліч визначень терміна "комунікація". Р. Дафт визначає комунікацію як «процес, під час якого дві або кілька людей обмінюються та усвідомлюють отримувану інформацію».

Шарко Ф., професор, директор інституту соціології, реклами та журналістики Міжнародної академії Бізнесу та Управління, стверджує, що «комунікація-це система, в якій здійснюється взаємодія та процес взаємодії, способи спілкування, що дозволяють створювати, передавати та приймати різноманітну інформацію» [1, с. 91, 4, с. 60].

На думку американського вченого Кастельса С., без комунікацій процес управління взагалі неможливий, адже власне управління і є двостороння комунікація: воно спирається на форми комунікацій, що вже склалися, і в той же час формує нові [4, с. 61; 6, с. 151].

Загалом, значення комунікацій для діяльності будь-якої організації вкрай важливе: без налагодження комунікацій у внутрішньому середовищі компанії утруднюється її розвиток та зростання. Прерогатива налагодження комунікацій між співробітниками залежить від менеджера. Менеджер, на думку Друкера П., – «обличчя, яке за допомогою своєї діяльності забезпечує компанії досягнення поставлених перед нею цілей» [1, с. 86; 2, с. 37]. Поняття «комунікація» та «менеджер» мають тісний зв'язок. Практично весь робочий час менеджер проходить у спілкуванні з іншими людьми, веденні переговорів, зв'язків з клієнтами по телефону і присутність на різноманітних зустрічах, це значить, перебування у безперервному процесі комунікації. Звідси випливає, що комунікації – одне з найважливіших процесів системи менеджменту будь-якої організаційної структури.

Кожен менеджер має право самостійно вирішувати, за допомогою яких каналів кому-

нікації він спілкуватиметься зі своїми підлеглими чи клієнтами з врахуванням ієрархічних рівнів управління (рис. 1).

Якість та ефективність роботи системи менеджменту підприємства, підрозділів, окремих виконавців, груп працівників значною мірою залежить від добре налагодженого комунікаційного процесу. Комунікаційний процес обміну інформацією включає взаємопов'язані етапи та елементи що мають тісну взаємодію. Існує три базових етапних елемента комунікаційного процесу (рис. 2).

Процес комунікації полягає у наступному: відправник вирішує, яку інформацію і як хоче передати, кодує її, а одержувач приймає і декодує, у результаті усвідомлює думки відправника.

У зв'язку з перекручуванням інформації керівники найчастіше не отримують бажаної віддачі від процесу комунікації. За даними зарубіжних досліджень, близько 90% інформації засвоюється підлеглими при горизонтальних зв'язках і лише 25% - при вертикальних, що вказує на нездатність працівників адекватно і повністю сприймати отримувану від вищих керівників інформацію.

За своєю спрямованістю найвагомішими комунікаціями для ефективної системи менеджменту підприємства є внутрішні, що поділяються на горизонтальні (комунікації між рівнопосадовими особами колективу або між

рівними за ієрархією керівниками підрозділів), вертикальні (між керівниками та підлеглими).

Серед цілей системи внутрішніх комунікацій можна виділити наступні – організація ефективного керівництва на всіх рівнях, організація взаємозв'язку між лінійними та функціональними підрозділами, організація ефективної роботи в колективах підрозділів, службах.

Ідеальною моделлю комунікацій в організації є така, коли всі рішення керівництва доводяться до працівників, а самі рішення базуються на інформації, що надходять з різних структурних підрозділів за умови налагоджених зв'язків. Разом зі створенням системи налагоджених зв'язків організація отримує суттєве зменшення плинності кадрів та корпоративні цінності. Це важливо для організацій які мають територіально віддалені підрозділи. Для того щоб побудувати ефективну систему комунікації в організації потрібно використовувати всі можливі ресурси та канали. Служба персоналу повинна займатися своєчасним інформуванням працівників про всі новини, місію, стратегію та цілі організації. Для ефективних комунікацій характерними мають бути ясність, простота, достовірність, що в цілому сприятиме їх адекватному розумінню.

Сучасні економічні умови вимагають нових підходів не тільки в управлінні інноваційними комунікаціями, але й у формуванні нових під-

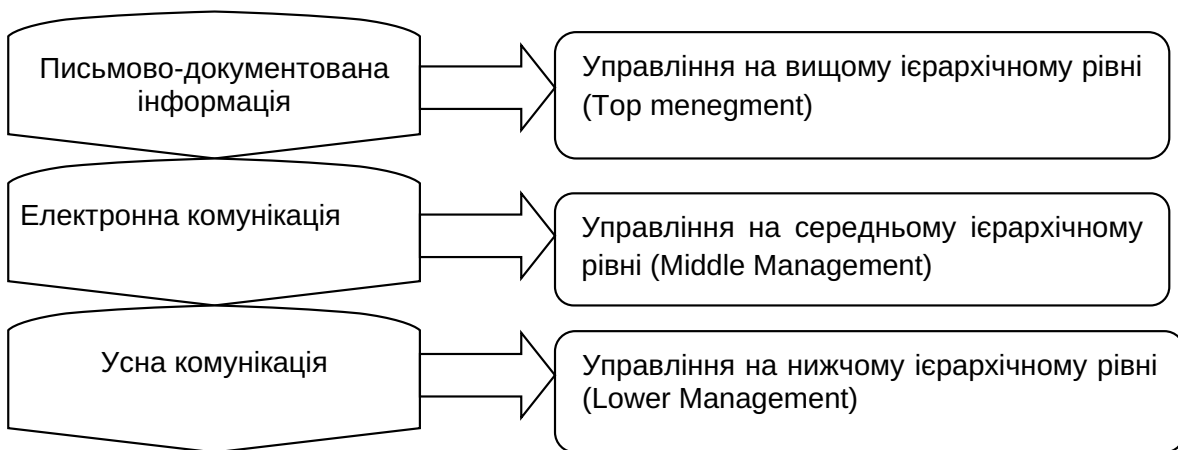


Рис. 1. Комунікації на рівнях управління

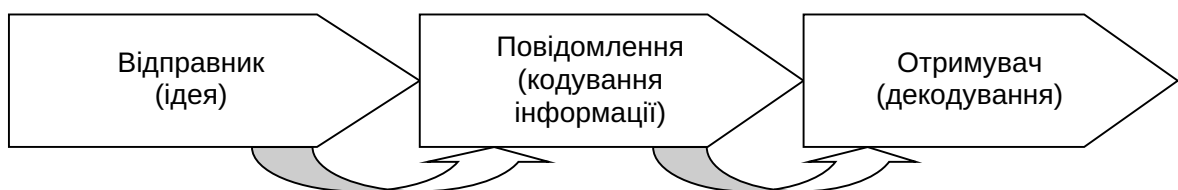


Рис. 2. Етапи комунікаційного процесу

ходів до комунікаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Ефективна система управління інноваційними комунікаціями підприємства сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з іншої – досягненню задоволеності в груповій взаємодії. Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов його ефективності, необхідно сформулювати ефективний комунікаційний процес, що дозволяє конструювання власної його інноваційної моделі з урахуванням специфічності ситуації на конкретному підприємстві. Підґрунтям цього творчого процесу є сучасна модель, яка враховує такі базові елементи процесу обміну інформацією (рис. 3).

Viber-чат, як інструмент комунікації, що стимулює до оперативного обміну інформацією. «Неформальні зустрічі» відбуваються коли послуги інтернет провайдерів є обмеженими. Ключові повідомлення – це найвагоміша “велика ідея”, яку аудиторія має запам’ятати або реалізувати, як результат доведення інформації, тобто підлаштування повідомлення до потреб кожної аудиторії, до якої ви звертаєтесь. Меседж-бокс – дуже важливий елемент у комунікаційному інструментарії, який дозволяє успішно координувати ключові повідомлення. «Дерево тем» – повідомлення можуть бути розгалуженими, звертатися до різних аудиторій, мати кілька підтем, але вони завжди повинні повертатися до основної ідеї.

При веденні підприємницьких, бізнес-інноваційних процесів та спільному виконанні робіт існує імовірна загроза виникнення конфлікту через відсутність скоординованого взаємозв’язку, неузгодженість правових аспектів та функціональної складової, відповідальності браку інформації.

Не раціональний розподіл обов’язків та делегування повноважень, неузгодженість структур управління, відсутність чіткого комунікування призводять до появи конфліктів та їх загострення, що порушує в цілому загальний процес діяльності підприємства (табл. 1).

Керівник, у колективі якого відбувається конфлікт, тримає у руках зав’язаний клубок видимих проявів конфлікту, і його першочерговим завданням є його розв’язання, іноді розрізаючи вузли, іноді ввічливо та шляхом дослідження причини, звідки виріс конфлікт та одразу відпрацьовуючи чіткий механізм управління ним. Дієвими інструментами є функції менеджменту, як невичерпний інструментарій управління комунікаціями (рис. 4).

З метою вчасного виявлення на ліквідації наслідків конфлікту, вагомим елементом є створення ефективної управлінської системи діагностування проблеми, котра повинна передбачати оцінку, виявлення чинників, що мають вплив на її розвиток, збір та формування інформації для виявлення взаємозв’язку проблемних питань з цілями та результатами системи менеджменту та комунікацій підприємства.

Комунікаційний ланцюг відображає послідовність взаємодіючих елементів від якісного і кількісного складу котрих залежить результативність та ефективність будь-якої комунікації, що формується з загально-професійної кваліфікації персоналу, інформаційно-технологічних навичок, психологічних особливостей персоналу, соціальної взаємодії у колективі – згуртованості та групової взаємодії при виконання поставлених завдань, операційних функцій учасників групи у процесі прийняття колективних рішень, програмного забезпе-

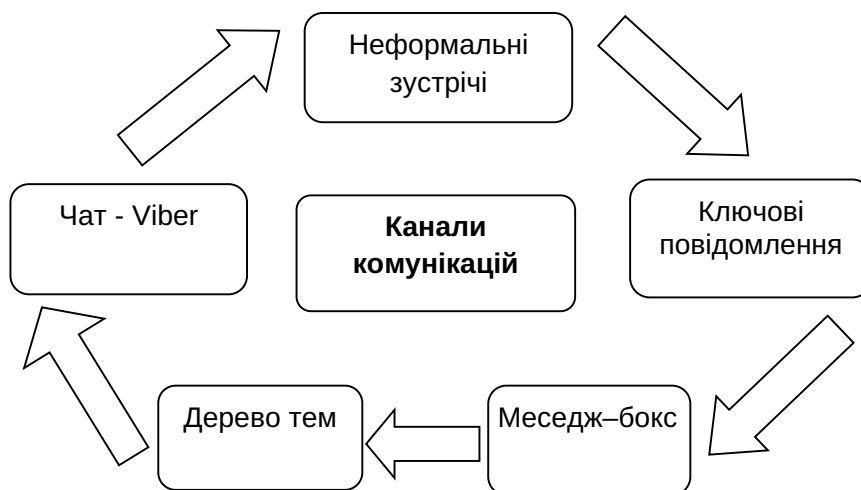


Рис. 3. Модель комунікаційного зв’язку

Таблиця 1

Причини виникнення конфліктів між працівниками

	Причини	Ситуація
1	Відсутність чіткого розподілу обов'язків, брак комунікацій у колективі та відповідальності за неякісне їх виконання	Відбувається обмеження інтересів працівника
2	Постановка та розподіл завдань одному підлеглому багатьма керівниками	Перед співробітником виникає необхідність вибору пріоритетності їх виконання
3	Наявність в одного керівника більше 7–8 підлеглих, розгалуження комунікацій	Відбувається поділ на групи всередині колективу
4	Недоліки в індивідуальному стилі управління (брак досвіду побудови комунікаційного ланцюга)	Зокрема, використовуються деякі різновиди директивного або ліберального стилю
5	Неправильна та неякісна оцінка результатів праці	Образа співробітника, відсутність інтересу до роботи, різке зниження продуктивності праці та зворотнього зв'язку в комунікаційному ланцюгу
6	Ненормований робочий день або жорстка регламентація режиму праці	Наростають прояви психічного перенапруження, фізичної втоми працівників
7	Невизначеність організаційно-технологічних та чітких комунікаційних зв'язків	Має місце слабка збалансованість робочих місць і рівня технологічних робіт

Джерело: [3]

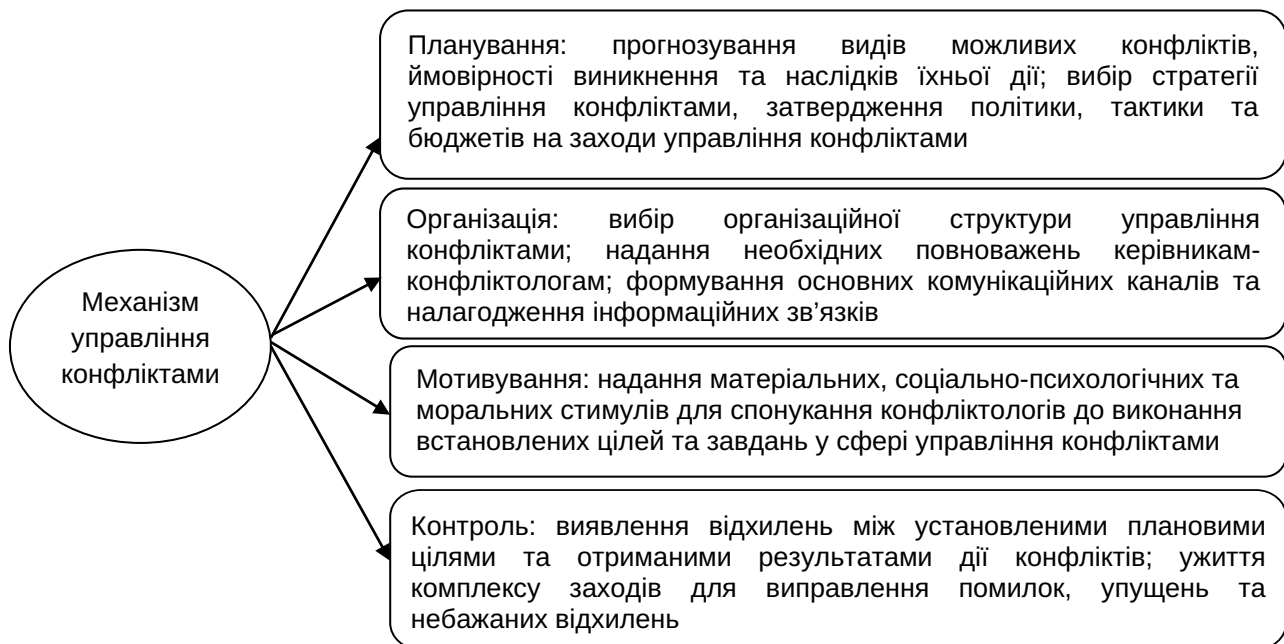


Рис. 4. Механізм управління конфліктам

МЕНЕДЖМЕНТ

чення відповідних каналів зв'язку, систем обробки інформації тощо. Відповідно, важливість управлінської системи комунікацій полягає в тому, що досягнення автоматизованого процесу обміну інформацією досягти складно, так як з інформаційними потоками працює персонал, характеристики котрого

впливають на ефективність та результативність будь-якої організації [4, с. 60].

Початок 21 століття відобразив зміну сфери корпоративних комунікацій у бік більш особистісно-орієнтованого підходу. Особистісно-орієнтований підхід починає набувати популярності не тільки через посилення кон-

куренції, але й через появу нових форм спілкування та способів формування, обробки, передачі та зберігання інформації, а також розвиток медіаіндустрії.

Комп'ютерні технології та інновації дали змогу зробити легко доступними великі обсяги інформації, транслювати її на далекі відстані в короткі проміжки часу, відкрили нові можливості для комунікацій і зменшили комунікаційні бар'єри.

Корпоративний сайт, як інноваційний засіб комунікації, вирішує багато найважливіших комунікаційних завдань: просування товарів і послуг, створення і зміцнення іміджу підприємства, залучення і утримання клієнтів, опитування, прийом і обробка досліджень, організація електронного документообігу, отримання та відправлення повідомлень електронною поштою тощо. Успіх спілкування полягає в повному розумінні одержувачем значення повідомлення, сформованого відправником. При цьому не має значення, внутрішній чи зовнішній тип корпоративного спілкування.

Проте, слід зазначити, що нерідко спостерігається нехтування внутрішніми корпоративними комунікаціями з абсолютно різних причин, головна з яких зводиться до недооцінювання їх важливості для організації. До так званих комунікаційних бар'єрів можна віднести суб'єктивні чинники будь-якого з учасників спілкування (психологічно-емоційний стан, стереотипи, недостатність знань, досвіду або брак умінь тощо), надто великі обсяги інформації, що надається, перевантаженість, неефективність налагодження вертикальної взаємодії передачі інформації, нечітке структурування повідомлення.

Під час налагодження внутрішніх комунікацій перш за все необхідно оцінювати наявне управлінське середовище та вже існуючі комунікації в структурі організації, а також взаємовідносини в колективі та задоволеність працівників існуючими умовами. Лише провівши

деталізований аналіз середовища, можна виокремити всі проблеми та протиріччя, що перешкоджають ефективності комунікацій [7].

Впевненість і довіра до керівництва організації виховується у персоналу тоді, коли вони самі усвідомлюють свою цінність для організації, добре обізнані про її діяльність і яке місце вони в ній займають.

Для організації цінним є вміння своєчасно й адекватно реагувати на інформацію про зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, встановлювати чіткий баланс між двома ланками організаційної комунікації та взаємодії, що формують організаційну конкурентоспроможність. Важливість комунікацій на підприємстві та їх вплив, як на внутрішні, так і на зовнішні відносини не можна недооцінювати. Приховування інформації про внутрішній клімат в колективі неминуче призводить до нестабільної ситуації на підприємстві, зниження ефективності всіх комунікаційних процесів та корпоративної єдності.

Висновки. Результати дослідження вказують, що ефективне функціонування та управління підприємством неможливе без налагодження процесу комунікацій. Саме вони створюють умови для розкриття ділових та професійних якостей працівників, сприяють створенню творчого потенціалу. Чітка, контрольована система комунікацій окреслює синтез теорії організації, структуру системи менеджменту комунікацій та її ефективність, що прямо впливає на загальну результативність діяльності організації. Відсутність компетентності в одній із сфері вплине на всі інші сфери і приведе до виникнення конфліктних ситуацій.

Чітка побудова, планування та ефективне впровадження комунікаційної системи є таким самим важливим ресурсом, як фінанси чи час для будь-якого підприємства, і впливає на загальну ефективність його управління та рівень конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Денисюк С. Г. Комунікологія : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2015. 102 с.
2. Квіт С. М. Масові комунікації : підручник. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 206 с.
3. Тесленко Т. М. Психологічні особливості управління конфліктними ситуаціями у трудовому колективі. *Інтернаука*. 2016. № 9. С. 36–40.
4. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
5. Ровенська В. В. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 166–170.
6. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2011, 328 с.

7. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868> (дата звернення: 28.02.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.4.

8. Shannon C. E. A mathematical theory of communication. *ACM SIGMOBILE Mobile Computing and Communications Review*. 2001, Т. 5. №. 1, Р. 3–55.

REFERENCES:

1. Denysiuk S. H. (2015), *Komunikolohiia [Communicology]: navch.posib*. Vinnytsia: VNTU, 102 p. [in Ukrainian]

2. Kvit S. M. (2008) *Masovi komunikatsii [Mass communications]*. Kyiv: Vydavnychyj dim Kyievo-Mohylians'ka akademiia, 206 p. [in Ukrainian]

3. Teslenko T. M. (2021), *Psykhologichni osoblyvosti upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiamy u trudovomu kolektyvi [Psychological features of managing conflict situations in the workforce]*. *International scientific journal "Internauka"*, vol. 1, pp. 36–40. [in Ukrainian]

4. Orel, V. M. and Kralia, V. H. (2016), "The role of communications in management of enterprise" [The role of communications in enterprise management]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 174, pp. 60–66. [in Ukrainian]

5. Rovens'ka V. V. (2020), *Osoblyvosti upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiamy na vitchyznians'kykh pidpriemstvakh [Peculiarities of managing conflict situations at domestic enterprises]*. *Intelekt XXI*, vol. 1, pp. 166–170. [in Ukrainian]

6. Shpak, N. O. (2011), *Osnovy komunikatsijnoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv [Basics of communication management of industrial enterprises]: monohrafiia*. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, 328 p. [in Ukrainian]

7. Kravchuk I. I., Lavrynenko S. O. (2022) *Upravlinnja znannjamy ta biznes-komunikacijamy – aktualjni trendy innovacijnogho rozvytku suchasnykh orghanizacij [Knowledge management and business communications are current trends in the innovative development of modern organizations]*. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9868> [in Ukrainian]

8. Shannon C. E. (2001), "A mathematical theory of communication", *ACM SIGMOBILE Mobile Computing and Communications Review*, vol. 1, pp. 3–55. [in Ukrainian]