

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 65.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1>**Дяченко Т. О.**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3774-2396>**Франовська В. О.**магістр,  
Національний транспортний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8009-3539>**Diachenko Tetiana, Franovska Viktoriia**  
National Transport University

### МІСЦЕ І РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Статтю присвячено питанням застосування комунікацій із позиції управління процесами в системі менеджменту на рівні організації. Розглянуто сутність комунікацій за допомогою лінгвістичного, філософського, психологічного та соціального підходів. Досліджено основні теоретичні аспекти внутрішніх комунікацій у системі управління підприємством як складової частини його ефективного функціонування. Визначено, що особлива роль у процесі функціонування підприємства належить комунікаціям, оскільки вони є інструментами забезпечення адаптивності підприємства до відповідних змін, а також формування організаційної культури. Комунікації належать до стратегічних ресурсів підприємства, оскільки задіяні в усіх бізнес-процесах. Розроблено з урахуванням визначених принципів стратегію розвитку, яка дає змогу ефективно управляти системою, знижувати ризики навіть в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** комунікації, ринкова економіка, стратегічний менеджмент, персонал, бізнес-процеси.

### PLACE AND ROLE OF COMMUNICATIONS IN THE ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEM

The article is dedicated to the nutrition of the right to communication with the position of managing processes in system management at the level of organization. Thus, communication should be considered as a tool of the process management that affects the internal and external environment of the enterprise. In the market conditions of the enterprise should pay attention not only to the economic condition of the enterprise, but and to develop an effective communication strategy for the exchange of management information. In management, communication skills and rhetorical abilities play an important role. Because of how well the manager will succeed establish interaction with subordinates and colleagues, convince them of necessity the implementation of management decisions depends on the effectiveness of the activity the organization as a whole or its individual structural units. Communication providing between people and organizations turn to strategic resource in today's unstable environment needed to ensure efficiency and creating conditions for new quality growth of companies, are concluded. The main theoretical aspects of internal communication in the system of managing the warehouse as an effective warehouse function are provided. It has been broken down with respect to the important principles of development strategy, so that you can effectively manage the system, to lower the risks in the minds of unintentionality. Communication is a pervasive and complex process that involves people talking during personal communication or in groups, at meetings, talking on the phone, or reading and writing business memos, letters, and reports. The development of management theory and practice has become the basis for developing principles of cooperation and integration that provide significant competitive advantages. Different approaches to the management of communications are studied and on this basis innovative measures to improve communication processes in the enterprise are formulated. The relevance and practical importance of the problem of organization of communication processes in organizations, as well as their insufficient degree of study, determined the choice of purpose of this article.

**Keywords:** communications, market economy, strategic management, personnel, business processes.

**JEL classification:** M12, M29, M59

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкової економіки сприяє вдосконаленню механізмів управління організацією, які забезпечують його ефективне функціонування. Інструментом у цьому процесі є використання комунікацій у системі менеджменту. Проте сучасна практика діяльності організацій свідчить, що комунікації сприймаються як допоміжний складник, а не в комплексі з іншими еле-

ментами менеджменту. Проте це призводить до зниження сприйняття комунікацій, ускладнює їх інтеграцію у систему управління організацією і, як наслідок, призводить до неефективної діяльності. Але саме використання комунікацій є одним зі шляхів формування механізмів управління організацією, які б забезпечили його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Саме внутрішні

комунікації відіграють важливу роль у розвитку організації, адже якість обміну інформацією може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні серед авторів немає єдиної думки, як саме повинен відбуватися процес управління комунікаціями на підприємствах. Питанням управління комунікаційними процесами та визначенню місця комунікацій у системі управління підприємством присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Г. Стейнер, Б.З. Мільнер, А. Войчак, Т. Примак, Г. Почепцов, О. Фисун, Н. Григор'єва, В. Різун, В. Рева, Н. Шпак, А. Босак, М. Бабінець та ін.

Проте питання щодо застосування процесу комунікацій із позиції управління та взаємодії на рівні підприємства залишаються недостатньо дослідженими. Практичне використання організації комунікаційних процесів на підприємствах, а також їх недостатній ступінь вивчення визначили вибір мети цієї статті.

**Мета статті** полягає у визначенні необхідності комунікацій та практичної їх дії в системі менеджменту підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Саму сутність комунікацій можна трактувати за допомогою лінгвістичного, філософського, психологічного та соціального підходів. Лінгвістичний підхід акцентує увагу на передачі інформації шляхом символів між двома структурними елементами. Згідно з філософським підходом, комунікація – це смислова соціальна взаємодія. Звертаючись до психологічного підходу, комунікацію можна трактувати як процес двостороннього обміну інформацією, який веде до взаєморозуміння між суб'єктами цієї взаємодії. Соціальний підхід пропонує ототожнювати комунікації з процесом обміну, який забезпечує колективну взаємодопомогу через об'єднання всіх його учасників. Економічний підхід пропонує розглядати комунікації як управлінський інструмент, за допомогою якого надається інформація вибраній кількості людей усередині організації та за її межами (рис. 1).

Зовнішні та внутрішні комунікації ґрунтуються на єдиній корпоративній ідеології (філософії) організації. Зовнішні комунікації належать до масових, а внутрішні – до міжособистісних або групових у межах даної організації.

Особлива роль керівників прослідковується саме у внутрішніх комунікаціях. Об'єднуючою рисою і зовнішньої, і внутрішньої комунікації є спрямування на різні цілі.

Внутрішні комунікації й опосередковано, й безпосередньо торкаються зовнішньої громадськості через те, що співробітники мають сім'ї, друзів, сусідів, які отримують частину інформації щодо компанії, як-то кажучи, «з перших вуст». Коли члени сім'ї працівника стають об'єктом внутрішніх комунікацій через привітання зі святом, участь у корпоративних заходах, відбувається безпосередня взаємодія.

Таким чином, співробітники організації, які є об'єктом внутрішніх комунікацій, одночасно виступають суб'єктами зовнішніх комунікацій через посередництво між компанією та громадськістю, оскільки саме через них громадськість отримує інформацію щодо діяльності організації й формує своє ставлення до неї. Дослідження свідчать, що 70% свого часу людина витрачає на спілкування. Без ефективної комунікації зупинилося би багато виробничих процесів [1, с. 202].

Треба відзначити, що персонал знаходиться під впливом не лише внутрішніх комунікацій, а й зовнішніх ( мешканець міста, споживач міських послуг тощо). Виникнення їх неузгодженості (суперечності) може привести до негативної дії як однієї, так і іншої комунікації.

Україна нестабільна ринкова кон'юнктура ставить перед бізнесом нові завдання, і для їх вирішення минулий досвід може виявитися марним. Хоча й не існує ідеальних правил, які б визначали, що необхідно запроваджувати керівнику для підвищення ефективності роботи свого підприємства, слід брати до уваги таке: використання найбільш ефективних у кожній економічній ситуації методів управління; впровадження комплексних програм і прогресивних технологічних засобів – високих технологій.

Характерною ознакою сьогодення є те, що сучасні менеджери працюють в умовах невизначеності і зазвичай приймають рішення за браком необхідної інформації. Проте сучасна організація управління намагається здолати цю невизначеність, беручи як відомі величини відповідні параметри внутрішнього і зовнішнього середовища. Майбутнє підприємства визначається з урахуванням його можливості виконання місії, досягнення головних цілей.

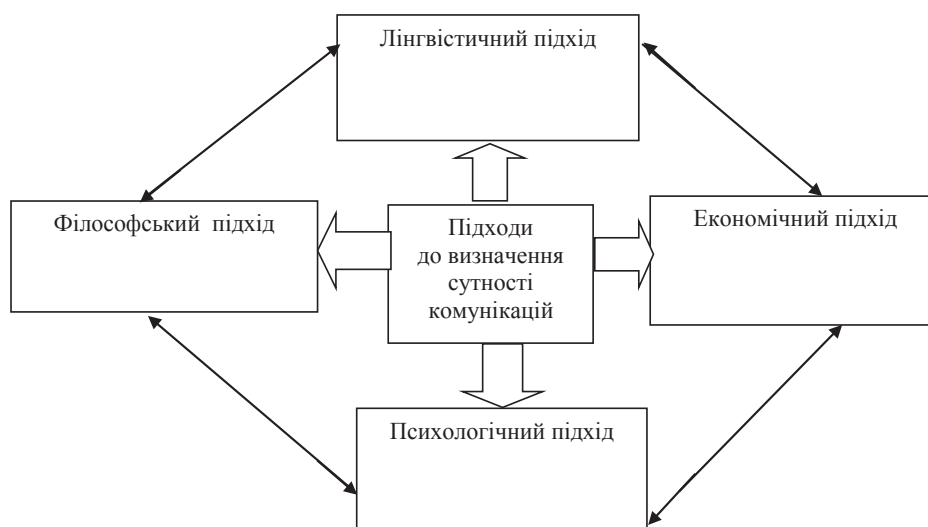


Рис. 1. Підходи до визначення сутності комунікацій

Джерело: побудовано авторами за [1]

Сприйняття організації і навколишнього середовища як єдиного цілого допомагає враховувати необхідні завдання та підходи до їх здійснення. Поточний і прогнозований стан ринку певною мірою визначає вибір управлінської стратегії діяльності підприємства. Необхідно зазначити, що у цьому разі суть стратегічного управління полягає у своєчасному і обґрунтованому виборі шляхів досягнення мети за ресурсних можливостей компанії, зумовлених зовнішніми чинниками перспектив, обмеження і загроз. При цьому ефективна конкурентна боротьба передбачає нарощування стратегічного потенціалу підприємства. Реалізуючи стратегію, менеджмент вирішує питання, що стосуються, по-перше, ефективності діяльності. Крім того, забезпечується підтримка вибраної траєкторії розвитку компанії. Здебільшого йдеться про такі завдання:

- забезпечення стійкості системи у цілому, а також її найважливіших елементів, що дає змогу виключити негативний вплив нестабільного зовнішнього середовища;
- раціональне використання внутрішніх можливостей та ефективну протидію різного роду обмежень, що створюють умови інтенсифікації бізнес-процесів.

Успішна реалізація цих завдань дає компанії змогу зайняти певну частку ринку і зберегти позиції.

Стратегічний процес розглядається як об'єкт стратегічного управління, що складається з певних етапів.

На першому етапі досліджується внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, тобто проводиться стратегічний аналіз.

На другому етапі визначаються місія і цілі організації, розробляються стратегії. При цьому важливо не випустити з уваги можливі альтернативні варіанти розвитку. У підсумку робиться остаточний вибір, на основі якого складаються плани дій. Цей етап називається «стратегічне планування».

Нарешті, на третьому етапі розглядається необхідність перетворень структури і системи менеджменту, виробляються відповідні принципи та пропонуються нові форми організації. Менеджмент визначає лінію діяльності, у тому числі з урахуванням несподівано виникаючих нових обставин. Заплановані зміни реалізуються на практиці. Оцінюються результати проведених реформ. У разі необхідності дії коригуються [3, с. 39].

Перші в історії форми стратегічного управління базувалися на плануванні, припускали стабільність, передбачуваність економічних трансформацій [2, с. 322]. Правильно складений і реалізований план давав змогу отримати конкурентні переваги, зокрема:

- оновити структуру організації;
- удосконалити управління;
- досягнути ефективного використання ресурсів (або знайти додаткові).

Однак у 70-і роки минулого століття ринок утратив стійкість, і використання описаної форми стратегічного управління стало безглуздим.

У нових умовах менеджмент спрямував зусилля на вирішення стратегічних завдань, наприклад на збереження позицій компанії на ринку. Слід зазначити, що в низці випадків стратегічним завданням може бути «виживання» підприємства за несприятливої кон'юнктури. Тобто, як бачимо, перехід від «епохи планування» був поступовим. Очевидно, що менеджмент досить довго використовував нові підходи поряд із традиційними.

Рішення стратегічних завдань передбачає оперативне та ефективне реагування на несподівані обста-

вини (у рамках системи і поза нею) [2, с. 325]. Зрозуміло, йдеться лише про непередбачені чинники, які можуть вплинути (не важливо, позитивно або негативно) на вирішення поставлених перед компанією завдань або на досягнення цілей. Професійні дії менеджменту націлені на отримання таких можливих результатів:

- запобігання несприятливим обставинам;
- негативну дію негативних чинників може бути пом'якшено;
- що стосується непередбачених сприятливих обставин, то завдання управління – використовувати їх із максимальною вигодою.

Особливу роль у процесі функціонування підприємства мають комунікації, оскільки вони є інструментами забезпечення адаптивності підприємства до відповідних змін, а також формування організаційної культури. Комунікації відносяться до стратегічних ресурсів підприємства, оскільки задіяні в усіх бізнес-процесах.

Незадоволеність співробітників якістю життя може спровокувати трудові конфлікти та появу соціальних проблем. У низці організацій високий відсоток персоналу пенсійного та передпенсійного віку або, навпаки, непропорційно велике число молодих співробітників. Керівництво має реагувати на ситуацію, але у разі виникнення обставин непереборної сили оперативне та ефективне управління уявляється досить складним. До таких обставин належать, наприклад: хвороби більшості персоналу; стихійні лиха; надзвичайні події політичного характеру. Добре налагоджений комунікаційний процес в організації дасть змогу реагувати на можливі виклики завчасно та ефективно. Але не треба відкидати комунікативні бар'єри – психологічні перепони, які людина устанавлює для захисту від, наприклад, небажаної інформації. Серед таких бар'єрів, залежно від причин їх виникнення, можна виділити: бар'єр взаєморозуміння (через похибки в процесі передачі інформації); семантичний бар'єр (виникає через різне тлумачення слів); стилістичний бар'єр (виникає з невідповідності стилю мови того, хто говорить, і того, хто слухає); соціально-культурний бар'єр (виникає через соціальні, політичні і професійні розбіжності в поглядах); бар'єр авторитету (виникає через неавторитетність комунікатора); бар'єр відносин (недовіра до комунікатора сприяє відторгненню інформації). Усунення відповідних бар'єрів дасть змогу швидше налагодити взаємодію між керівником та підлеглим, між суб'єктом та об'єктом комунікаційного процесу.

На діяльність підприємства впливають внутрішні та зовнішні чинники. Компанії відчувають на собі низку таких чинників. До внутрішніх чинників впливу належать економічний потенціал, внутрішні ризики, реальні перспективи розвитку, структура та якість елементів системи, особливості управління, кваліфікація менеджерів тощо. До зовнішніх чинників належать економічна ситуація в галузі, регіоні, країні, політична обстановка, соціальна сфера, рівень розвитку технологій, стан екології тощо.

Налагоджені комунікації дають змогу мінімізувати певні ризики та взаємодіяти в процесі діяльності підприємства. Зазначені групи чинників являють зміст таких взаємодій. Але виникає питання, як може статися відповідна інтеграція та який інструмент доречно використовувати. В останні два десятиліття з'явилися дослідження, які доводять, що на сучасному етапі розвитку управління провідна роль належить саме комунікації [3, с. 36–38], оскільки налагодження ефективної внутрішньої комунікації – важливий

елемент посилення спроможності організації. До внутрішньої комунікації передусім відносять спілкування зі співробітниками та колегами. Воно може бути оптимізоване за допомогою різноманітних інструментів, наприклад співбесіди, електронного листування або інтрамережі. Достойна увага внутрішній комунікації сприяє робочій атмосфері та забезпечує розуміння філософії організації [4].

Розвинена інфраструктура комунікації свідчить про високий рівень розвитку соціально-економічної системи компанії. Також ефективні комунікації сприяють удосконаленню зазначеної системи.

Оперативність та адекватність комунікації пришвидшує досягнення стратегічних цілей. З урахуванням цього факту, вочевидь, розвиток інформаційних технологій здатний радикально змінити стратегії бізнесу і змусити трансформації відомих економічних моделей.

Передбачити всі можливі перетворення, звичайно, неможливо. Однак деякі характерні риси нової суспільно-економічної реальності вже описані науковцями. Наприклад, зазначається, що кількість фізичних контактів суб'єктів ринкових відносин поступово скорочується. Контакти опосередковані, зокрема віртуальні, сприяють збереженню ресурсів, передусім тимчасових і матеріальних. Окрім того, інформація (про конкретні підприємства і організації, про ринок у цілому) стала більш доступною. Отже, суб'єктам економічної діяльності легше приймати рішення, наприклад про співпрацю. Таким чином, уявляється логічним, що навіть первинні зміни, що відбуваються на мікрорівні, за допомогою комунікацій можуть призводити до серйозних макроекономічних змін [1, с. 205].

Для інтеграційних процесів незалежно від рівня економічних відносин характерна така особливість: з усунення інформаційних бар'єрів починається подолання інших чинників, що перешкоджають взаємодії суб'єктів економічних відносин. Використовуючи ефективну та якісну комунікацію, можна знизити вплив монополістичних об'єднань та забезпечити певну технологічну рівність підприємств-партнерів. Таким чином, удосконалюються ринкові відносини, підтримується здорова конкуренція, зростає продуктивність праці, створюються реальні умови для прибуткової комерційної діяльності та взаємовигідного співробітництва [5].

Що стосується співпраці і взаємодії суб'єктів, то доцільно коротко представити основні його форми.

1. *Обмін.* Йдеться про такі процеси, як придбання і реалізація продукції, матеріалів, ресурсів, надання послуг та ін.

2. *Виробниче співробітництво.* У цьому разі основою спільної діяльності є спеціалізація й кооперація. Нерідко такі системи утворюються з метою випуску нових видів товарів. Добре налагоджені зв'язки між партнерами дають змогу підвищувати ефективність процесів, зокрема скорочуються витрати, зростає якість, розширюється асортимент. Приклади такої співпраці можна знайти в таких галузях, як автоматизація, машинобудування та ін.

3. *Техніко-економічне співробітництво.* У рамках такої взаємодії створюються спільні підприємства або ж партнери виконують частину робіт на умовах підяду. Найбільш поширене є використання техніко-економічного співробітництва під час будівництва або реконструкції різних об'єктів.

4. *Науково-технічне співробітництво.* Компанії-партнери об'єднують матеріальні, фінансові чи інші ресурси для проведення науково-технічних досліджень. Очевидно, що після закінчення цих досліджень партнери використовують їхні результати у своїй господарсько-економічній діяльності.

Без використання належних комунікацій форми даної взаємодії не будуть ефективними та результативними.

**Висновки.** Бізнес будується на комунікації: внутрішній – усередині компанії, зовнішній – із клієнтами, постачальниками, підрядниками, ЗМІ тощо. Не зменшуючи значення зовнішньої комунікації, слід відзначити, що саме внутрішні комунікації тримають всю організацію вкупі, це те, без чого компанія була б просто спільнотою індивідуумів, які працюють окремо один від одного над своїми індивідуальними завданнями.

Комунікація в організації відбувається в трьох напрямках: вертикально, тобто між керівником та підзвітним йому працівником; горизонтально – між співробітниками одного організаційного рівня чи між підрозділами компанії та по діагоналі – між керівником та працівником нижчого рівня іншого підрозділу. І для здорового функціонування компанії, для вирішення бізнес-завдань та виконання посадових обов'язків працівників украй важливо, щоб комунікація на всіх рівнях та між ними була налагоджена правильно.

Удосконалення та використання сучасних комунікацій сприяє стратегічному розвитку, знижує ризики навіть в умовах невизначеності. Використовуючи ефективні комунікації, організації продемонструють переконливі результати своєї діяльності, як кількісні (економічне зростання), так і якісні (структурні перетворення).

#### Список використаних джерел:

1. Тихомирова С.Б. Зв'язки з громадськістю : навчальний посібник. Київ : НМЦВО, 2011. С. 201–205.
2. Скотт М. Фактори вартості: Керівництво для менеджерів по виявленню важелів створення вартості. Київ, 2015. С. 320–325.
3. Deutcher E., Kochedorfer-Lucius G. Towards the Global Knowledge & Information. *Development & Cooperation*. 2019. Vol. 4. P. 36–39.
4. Внутрішня комунікація: як ефективно побудувати діалог в колективі. 2019. URL: <https://gurt.org.ua/articles/39901/> (дата звернення: 20.03.2020).

#### References:

1. Tykhomyrova E. B. (2011) *Zv'yazky z hromads'kistyuu* [Public Relations]. Kyiv, pp. 201-205.
2. Skott M. (2015) *Faktory vartosti: Kerivnytstvo dlya menedzheriv po vyyavlennyyu vazheliv stvorenniya vartosti* [Cost Factors: A Guide for Managers on Identifying Value Levers]. Kyiv, pp. 320-325.
3. Deutcher E., Kochedorfer-Lucius G. (2019) *Towards the Global Knowledge & Information // Development & Cooperation*. Vol. 4, pp. 36-39.
4. *Vnutrishnya komunikatsiya: yak efektyvno pobuduvaty dialoh v kolektyvi* [Internal communication: how to build dialogue in a team effectively] (2019). Available at: <https://gurt.org.ua/articles/39901/> (last accessed: 20.03.2020).