

**ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Статья посвящена актуальным вопросам управления информационно-коммуникационным процессом. Определено соотношение понятий «информация» и «коммуникация», а так же систематизированы теоретические представления о процессе коммуникации. Выделены преграды на пути передачи информации, определены основные направления совершенствования коммуникационного процесса.*

Ключевые слова: информация, коммуникация, процесс, система управления, обратная связь.

**Постановка проблемы.** В современных условиях развития экономики Украины для устойчивого функционирования промышленных предприятий необходим поиск новых источников повышения эффективности хозяйственной деятельности. Нематериальные факторы, такие как информация и коммуникации приобретают все большее научное и практическое значение.

На сегодняшний день управление коммуникациями на предприятиях носит, бессистемный характер, информация не систематизирована, в связи с этим не учитываются коммуникационные потребности и долгосрочные интересы развития предприятия. Возникают проблемы связанные с неполным использованием кадрового потенциала и неспособностью своевременно реагировать на изменяющуюся внешнюю среду.

В связи с этим проблема управления информацией и коммуникациями является актуальной для украинских предприятий.

**Анализ исследований и публикаций.** Изучением вопроса становления и развития теории коммуникаций и практики управления занимаются такие отечественных и зарубежных авторы: Г. Бобруль, Р. Дафт, В. Зигерт, И. Иванова, М. Кастельс, С. Кремлева, Т. Крупяк, Дж. Лафта, О. Мельник, М. Мескон, Б. Мильнер, Н. Морозова, Е. Попов, Э. Смирнов, В. Спивак, Д. Тапскотт.

**Цель исследования** заключается в определении соотношения понятий «информация» и «коммуникация» в управленческой деятельности предприятия, что даст возможность систематизировать теоретические представлений об информационно-коммуникационном процессе.

**Задачи исследования.** Необходимо определить соотношение понятий «информация» и «коммуникация» в управленческой деятельности предприятия, и систематизировать теоретические представлений об информационно-коммуникационном процессе.

**Основные результаты исследования.** На сегодняшний день одной из актуальных задач для Украинских предприятий является оперативность управления, поскольку последствия экономического кризиса в значительной степени ослабили их позиции на отечественных и зарубежных рынках. С целью повышения конкурентоспособности предприятиям необходимо обеспечение своевременной реакции на изменения, происходящие во внешней среде. Для достижения этих целей целесообразно использование всех ресурсов организации, в том числе нематериальных.

В связи с изменениями, происходящими в управлении предприятиями Д. Тапскотт дает определение предприятию «нового типа» – «это предприятие, которое работает в

режиме реального времени и постоянно, без малейшей проволочки подстраивается к изменяющимся условиям деятельности, благодаря оперативности получения информации» [1, с. 78].

О. Мельник определяет предприятие как сложную социально-экономическую систему, «которая функционирует в условиях жесткой внешней среды и формирует внутреннее пространство с собственной экономикой» и так же подчеркивает что «именно в этом аспекте информация приобретает факторные признаки производственного ресурса, который имеет стоимость и существует в виде продукта, принимает участие в экономическом обороте и имеет возможность к воссозданию» [2, с 137].

Г. Бобруль дает определение процессу управления организацией – «это процесс оценки и анализа информации. От того, насколько информация качественная по содержанию, времени и возможности обработки, зависит качество управленческого решения» [3, с. 135] Он так же выделяет информацию как основной фактор, влияющий на качество управления организацией.

Каждый из авторов [1-3] в своем определении предприятия подчеркивает важность информации как неотъемлемой части управленческой деятельности предприятия, а так же выделяют ее как производственный ресурс способный повысить эффективность деятельности организации.

Закон Украины «Про Информацию» [4, с. 254] определяет информацию как документированные или публично оглашенные сведения о событиях и явлениях, которые происходят в обществе, государстве и окружающей среде.

Одновременно с этим существует такая позиция, которой придерживается Е. Попов, информация определяется как сведения (данные), которые имеют содержательный характер, являются результатом интеллектуальной деятельности человека, имеют определенную ценность для конкретного потребителя за счет снижения неопределенности при принятии решений. [5]

С точки зрения управленческой деятельности предприятия информация представляет собой совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой подсистемы, а так же окружающей среды. [6, с. 174] Посредством информации осуществляются циклически повторяющиеся стадии процесса управления – получения, переработки сведений о состоянии управляемого объекта и передачи ему управляющих команд.

В процессе управления главная роль информации – устранение неопределенности. «Информация позволяет упорядочить хозяйственные процессы и согласовать их с внешней средой и внутренними потребностями предприятия. Устраняя или снижая неопределенность, информация определяет стратегию фирмы и способы достижения поставленных целей» [7, с. 222]

Информация неразрывно связана с коммуникационным процессом предприятия, от которого зависит эффективность принятия оперативных решений. «Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т.е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечивается существование и эффективная деятельность организации» [8, с. 20].

Коммуникации в организации – это информационные взаимодействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей, или должностных инструкций. Хотя коммуникация имеет широкое применение во всех областях

#### Розділ 4 Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

управления, она особенно важна для осуществления функции оперативного менеджмента.

На сегодняшний день существует множество определений коммуникации, а так же различные взгляды на определение места информации в системе коммуникаций.

Таблица 1 – Определение ключевых характеристик и содержания коммуникаций

Автор	Ключевая характеристика	Содержание коммуникации
Мескон М.	Сложный процесс	Информация, идея
Мильнер Б.	Процесс	Информация
Спивак В.	Процесс деятельности, общения, и пути сообщения	Информация
Ковалев Г.	Деятельность, направленная на материализацию новаций	Знания
Конецкая В.	Социально обусловленный процесс	Информация
Льюис Д., Гауэр Н.	Передачи сигналов	Сигналы, информация
Роджерс Э.	Процесс	Идея
Смирнов Э.	Явление, процесс	Отношения
Лафта Дж.	Процесс	Информация

Большинство авторов рассматривают коммуникацию как процесс, содержанием которого является передаваемая информация. По мнению Б. Мильнера «Коммуникация в организационном контексте включает взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передача сведений между отдельными людьми и их группами», так же он считает что «процессы коммуникации позволяют руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать решение о выборе оптимальной стратегии для достижения поставленных целей» [9, с. 143]. Р. Дафт подчеркивает значимость для коммуникации обратной связи: «управленские коммуникации – улица с двусторонним движением, которая требует умения слушать и других форм обратной связи» [10].

По мнению М. Мескона «коммуникации – это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг – это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, – смысл может быть утрачен» [11, с. 221]

Американский ученый М. Кастельс в своей работе «Информационная эпоха» акцентировал особое внимание на то, что без коммуникационных процессов невозможно управление. Потому что оно, с одной стороны, опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой стороны – формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и само управление [12, с. 105]. В. Спивак говорит что «коммуникации – это и обмен информацией в процессе деятельности, общения, и пути сообщения» [13, с.157].

Э. Смирнов рассматривает коммуникацию как явление (она представляет собой установленные нормы отношений между людьми в рамках организации при выполнении ими закрепленных функций, процедур и операций, а так же систему документооборота) и как процесс (это фактические отношения работников друг к другу, к клиентам, поставщикам, потребителям, а так же отношения между человеком и информационными технологиями) [14, с. 312].

В результате анализа коммуникативного процесса С. Кремлева полагает, что «коммуникация – это деятельность, имеющая цель, необязательно осознаваемую, предполагающая одного или более участников и заключающаяся в посылке и получении разного рода сообщений, которые используют различные каналы, могут искажаться под

воздействием шума, существуют в некотором контексте, оказывают определенный эффект на адресата и оставляют возможности для обратной связи». [15, с. 7]

Рассматривая содержание процесса коммуникации, многие из перечисленных авторов подчеркивают двойственность передаваемой информации, выделяя при этом интеллектуальную и эмоциональную составляющие. Э. Коротков выделяет три аспекта совместной деятельности людей в процессе коммуникации: движение информации, процесс управления и отношение индивидуума к цели управления и управленческим решениям. Он говорит о том, что нельзя рассматривать коммуникацию только как информационный процесс, так как это «явление социально-экономического плана, проявление сущности человека и его отношений с другими людьми».

Определяя соотношение информации и коммуникации Дж. Лафта полагает, что «информация – это лишь внешнее проявление коммуникации, ее результат. Информация возникает, существует и передается благодаря коммуникации. Коммуникация опосредуется информацией, но не тождественна ей» [16, с. 329]

Таким образом, большинство авторов рассматривают коммуникацию как взаимодействие, в основе которого лежат информация, интересы, мотивы и ценности людей, анализируя вышесказанное становится очевидно, что нельзя рассматривать коммуникацию лишь как информационный процесс, так этот подход не отражает социальную природу данного явления.

Основываясь на проведенном анализе мнений различных авторов, дадим определение коммуникации, которое в дальнейшем будем использовать в исследовании. Под коммуникацией будем понимать процессы информационного и неинформационного взаимодействия как внутри организации, так и с внешним окружением, направленные на достижение целей предприятия.

Выделим основные цели коммуникации [16, с. 304]:

1. Обеспечение эффективного обмена информацией между объектами и субъектами управления, а так же между организацией и ее окружением.
2. Совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией.
3. Создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координация их задач и действий.
4. Регулирование и рационализация информационных потоков.

Анализируя основные цели коммуникации можно выделить основную идею коммуникационного процесса, она заключается в обеспечении понимания информации, являющейся предметом обмена. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей.

На современных предприятиях передача информации охватывает все подразделения и все стороны деятельности, поэтому естественно, что ее деятельность в значительной степени зависит от эффективности коммуникационного процесса. Но в процессе коммуникаций информация может быть искажена, неправильно понята или воспринята. Эффективность обмена информацией достигается только в том случае, когда одна сторона передает информацию, а другая - правильно её воспринимает.

Хотя коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные

коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем [11, с. 223].

Что бы выявить основные причины снижения эффективности коммуникаций рассмотрим этапы информационного процесса. Для начала выделим его базовые элементы:

1. Отправитель, лицо генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Рассмотрим схему процесса обмена информацией и его основных участников (рис. 1):



Рисунок 1 – Коммуникационный процесс

Согласно рисунку 1 обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации необходимой для передачи. Отправитель решает, какую значимую идею следует сделать предметом обмена.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, тем самым превратив в сообщение. Отправитель также должен выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. В случае если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на предыдущем этапе, обмен информацией будет менее эффективен. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его.

На следующем этапе коммуникации происходит декодирование сообщения, т.е. перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Но по ряду причин получатель может придать сообщению несколько иной смысл, чем тот, который подразумевал отправитель. Возможные искажения связаны с наличием в процессе коммуникации шума. «Шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл послания» [16, с. 310]

В связи с искажением информации эффективность коммуникаций может быть существенно снижена. По данным зарубежных исследований результативность горизонтальных связей достигает 90%, вертикальных – 20-25% (такое количество исходящей от руководителей информации доходит до работников и правильно понимается ими). То есть, исполнители способны реализовать свои функции, располагая лишь пятой частью предназначенной им информации.

Недостаточную эффективность вертикальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций подтверждают данные о том, что ближайший начальник рабочих (бригадир), покидая кабинет первого руководителя предприятия, выносит только 30% информации, а начальник цеха – около 40%. Коммуникации снизу вверх еще более

неэффективны, так как до начальства доходит не более 10% информации. Это убедительно свидетельствует о том, что не используются все возможности в организации коммуникаций [11].

На основании результатов анализа различных классификаций причин искажения сообщений в процессе коммуникации, были выделены следующие (табл. 2).

**Таблица 2 – Преграды на пути коммуникации**

Преграда	Описание
Искажение сообщений	Из-за затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах [11]
	Вследствие фильтрации. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации, однако фильтрация не всегда приносит положительный эффект [11]
	В силу несовпадения статусов уровней организации. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных [11]
Информационные перегрузки	Преграды на пути обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. [11]
Неудовлетворительная структура организации	Искажение в связи с тем, что последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. [11]
Конкуренция между сообщениями	В случае если на получателя одновременно действует несколько источников информации, адресат предоставляет преимущество тому сообщению, которое в данный момент является для него наиболее важным.
Дистанция между работниками в зависимости от их статуса	Когда в контакт вступают люди разного служебного положения, связь высшего начальника с подчиненным осуществляется легче, чем связь подчиненного с начальником.
Сфера компетенции	Один из участников процесса коммуникации, имеет определенный психологический состав ума, который мешает точному пониманию проблемы.
Плохая структура сообщения	Неверный отбор слов (отдельные слова могут иметь много значений); ошибки в организации сообщения (письменное распоряжение типа "казните нельзя помиловать"); недостаточная достоверность, недостаточная конкретность
Языковой барьер	Использование языка не понятного получателю.
Логика, абстракция	Формирование максимально детализированных сообщений, полностью понятных всем без исключения подчиненным, является сложным и практически нереальным заданием.
Несовершенная обратная связь	Отсутствие интереса к информации; "технические неурядицы", к которым можно отнести, разное понимание символов, с помощью которых информация передается; физические или психологические моменты: усталость, слабая память, импульсная, рассеянность, избыточная эмоциональность.
Восприятие сообщения адресатом	Сообщение которое посылается отправителем, и то, как информация интерпретируется адресатом, не совпадает по отдельным позициям. Отправитель должен достичь понимания адресатом сути сообщения; с точки зрения отправителя понимания сообщения адресатом должно быть достаточным.
Недостаточное понимание важности коммуникаций	Руководители предприятия иногда считают, что рабочим и даже руководителям низшего и среднего уровня управления не обязательно знать о состоянии предприятия в целом.
Слабая память	Средний человек, который изучает новый материал, за первые 24 часа после ознакомления с новыми фактами забывает больше, чем за два следующих года. За первые сутки забывается в среднем от 70 до 75% материала. [11]

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе коммуникационного процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла сообщения.

Но уровень искажений можно регулировать в допустимых пределах, сохраняя основной смысл передаваемой идеи. На эффективность коммуникационного процесса значительное влияние оказывает запас знаний персонала, уровень его информационной культуры.

Выделим основные направления совершенствования коммуникации в организации.

1. Совершенствование обратных связей. Обратная связь позволяет обеим сторонам коммуникационного процесса подавлять шум, то есть то, что искажает смысл передаваемого сигнала, сообщения. «Обратная связь — это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением».[16, с. 311]

Организация на предприятии обратной связи способствует значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Хотя двусторонний обмен информацией по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует) и протекает медленнее, тем не менее, эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум [11].

Коммуникационный процесс, имеющий в составе обратную связь, будет выглядеть следующим образом (рис. 2)

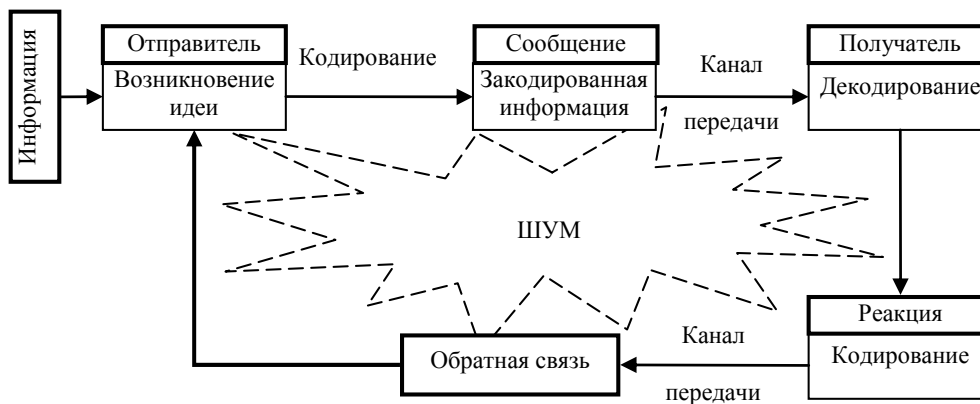


Рисунок 2 – Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

2. Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны представлять свои потребности в информации, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других

потребителей информации, в организации. Он должен пытаться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принятых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

3. Управленческие действия [11, с. 250]. Совершенствованию коммуникативных процессов способствуют встречи с коллективом, на которых обсуждаются совершенствования информационного обмена, регулярные оперативные совещания.

4. Фильтрация информации. При приеме информации необходимо отфильтровать, то есть лишить шумового наполнения. Наилучшим фильтром для любой информации психологический, который обеспечивает так называемое «выборочное восприятие». Этот фильтр формируют опыт, установки. Он одновременно является «плохим» и «хорошим». «Плохим» потому, что дает выборочное, субъективное, не обязательно согласованное с реальностью представление, и «хорошим», поскольку выполняет защитную функцию. Фильтр пропускает лишь определенную информацию в количестве, которую можно проработать. Фильтрация информации является действенным средством повышения эффективности коммуникаций. Однако, преодолевая много иерархических уровней управления организацией и соответственно фильтруясь, сообщение может испытать существенные искажения.

5. Рационализация структуры коммуникационного процесса.

Повышая эффективность коммуникаций путем совершенствования обратных связей, регулирования информационных потоков, фильтрации информации и рационализации структуры коммуникационного процесса она становится стратегическим ресурсом предприятия, обладающим высокой значимостью для функционирования предприятий в условиях жесткой внешней среды.

**Выводы.** Таким образом, для предприятий «нового типа» информация становится неотъемлемой частью управленческой деятельности, а так же производственным ресурсом способным повысить эффективность деятельности организации.

Однако информация не может быть рассмотрена отдельно от коммуникации. Большинство авторов определяют коммуникацию как явление или процесс, в основе которого лежит передача информации, в то же время рассмотрение ее только как информационного процесса не отражает социальную суть коммуникации.

На основании анализа мнений зарубежных и отечественных исследователей коммуникация определена как процесс информационного и неинформационного взаимодействия как внутри организации, так и с внешним окружением, направленный на достижение целей предприятия.

Главной задачей коммуникационного процесса является обеспечение понимания и правильного восприятия передаваемой информации, с этой целью необходимо устранять шумы, возникающие в процессе обмена информацией путем совершенствования обратных связей, регулирования информационных потоков, фильтрации информации и рационализации структуры коммуникационного процесса.

**Перспективное направление дальнейших исследований** – изучение механизма управления коммуникациями на предприятии, а так же задачи оценки его эффективности.

1. Дон Тапскотт. Электронно-цифровое общество. / Дон Тапскотт. – К. : INT-press, М. : Рефл-бук, 1999. – 432 с.



#### Розділ 4 Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

2. Мельник О.Г. Інформація як складова інноваційного розвитку / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 136-141.
3. Бобруль Г.И. Информация и информационные технологии в стратегическом управлении посреднической организацией / Г.И. Бобруль // Актуальні проблеми економіки. – 2006 – № 5 – С. 135-143.
4. Закон України «Про інформацію № 2657-ХІІ від 02.10.1992» // Закони України. Т. 2. – К. : АТ «Книга», 1996. – С. 254-285.
5. Попов Е. Управление издержками производства и потребления информации / Е. Попов, А. Коновалов // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 2 – С. 16-25.
6. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 173-181.
7. Крупяк Т.П. Аналіз інформаційних потреб підприємства / Т.П. Крупяк // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – № 1 – С. 220-227.
8. Зигерт В. Руководит без конфликтов. / В. Зигерт, Л. Ланг – М.: Экономика, 1990.
9. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. / Б.З. Мильнер. – М. : Инфора-М, 2006. – 720 с.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент. / Р. Л. Дафт – СПб. : Питер, 2002. – 829 с.
11. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : «Дело», – 1999. – 800 с.
12. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. / М. Кастельс – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 272 с.
13. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. / В.А. Спивак – СПб. : Питер, 2002. – 447 с.
14. Смирнов Э.А. Теория организации : учебное пособие. / Э.А. Смирнов – М. : ИНФРА-М, 2003. – 548 с.
15. Кремлева С.О. Сетевые сообщества / С.О. Кремлева // Всероссийская виртуальная энциклопедия. – М., 2005
16. Лафта Дж. К. Менеджмент : [учеб. пособие] / Дж. К. Лафта/ – М. : ТК Велби, 2005. – 592 с.
17. Иванова І. І. Інформаційна основа економічних трансформацій / І.І. Иванова // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – №5 – С. 215-221.

***A.V. Bodnar***

#### **Інформація і комунікації в управлінні підприємством**

*Стаття присвячена актуальним питанням управління інформаційно-комунікаційним процесом. Визначено співвідношення зрозуміти «інформація» і «комунікація», а так само систематизовані теоретичні уявлення про процес комунікації. Виділені перешкоди на шляху передачі інформації, визначені основні напрями вдосконалення комунікаційного процесу.*

Ключові слова: інформація, комунікація, процес, система управління, зворотний зв'язок.

***A.V. Bodnar***

#### **The information and communications in operation of business**

*The article is devoted to urgent problems of information-communication process management. The parity of concepts “information” and “communication” is defined and theoretical conceptions about process of communication are systematized. Barriers for information transfer ways are allocated, the basic directions of communication imperfection process are defined.*

Keywords: information, communications, process, control system, feedback.

***Отримано 13.04.2011 р.***