

УДК 65.012

Любченко Н.Л.,  
к.е.н., доцент кафедри післядипломної економічної освіти  
Хмельницького національного університету

## СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Liubchenko N.L.,  
cand. sci. (econ.), associate professor of department  
of Postgraduate economic education  
Khmelnytskyi National University

## THE SYSTEM OF COMMUNICATION MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Постановка проблеми.** Інформація і знання визначають успішний розвиток будь-якої економічної системи. Особливої ваги вони набувають у суспільстві, що глобалізується. Останнє характеризується дійсно революційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються на всіх рівнях, у всіх сферах, галузях, територіальних і часових просторах управління. Характерною ознакою ринкової економіки є те, що інформація і знання втілені в більшості створюваних благ. Тому в умовах сучасного виробництва, забезпечення його ефективності і нового якісного зростання в нестабільному зовнішньому середовищі комунікація між людьми і організаціями перетворюється на стратегічний ресурс управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В світовій і вітчизняній літературі найглибше досліджені проблеми теорії, історії, психології, соціології комунікації. Цим питанням, зокрема, присвячені праці Бебика В.М. [1], Зверинцева А.Б. [2]; сутність та класифікацію комунікаційного менеджменту вивчають Орлова Т.М. [4], Прус Л.Р. [5]. Розробку системи комунікаційного менеджменту на промислових підприємствах здійснено Шпаком Н.О. у праці [8]. Проте аспекти управління комунікаціями підприємства на засадах діагностики залишаються невирішеними. Тому потребує подальшого дослідження питання управління комунікацією, а саме – створення системи комунікаційного менеджменту на підприємстві та її діагностика.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка методичних та практичних аспектів створення та управління системою комунікацій підприємства.

Предметом дослідження є методичні та практичні аспекти створення та управління системою комунікацій підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Насамперед, слід зазначити, що комунікація – це обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розуміння іншого. Саме завдяки комунікації досягається довіра і взаємосприйняття поглядів. Це необхідний елемент в діяльності менеджера, який, спілкуючись з підлеглими, одержує інформацію для прийняття рішень, підтримує ділові контакти з партнерами. Якщо усунути комунікацію, то організація перестає бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Розпізнають три аспекти комунікацій: технічний, семантичний і прагматичний. Технічний аспект зв'язують з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій по відповідних каналах. Семантичний аспект відображує передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем. Прагматичний аспект враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації [6; 7].

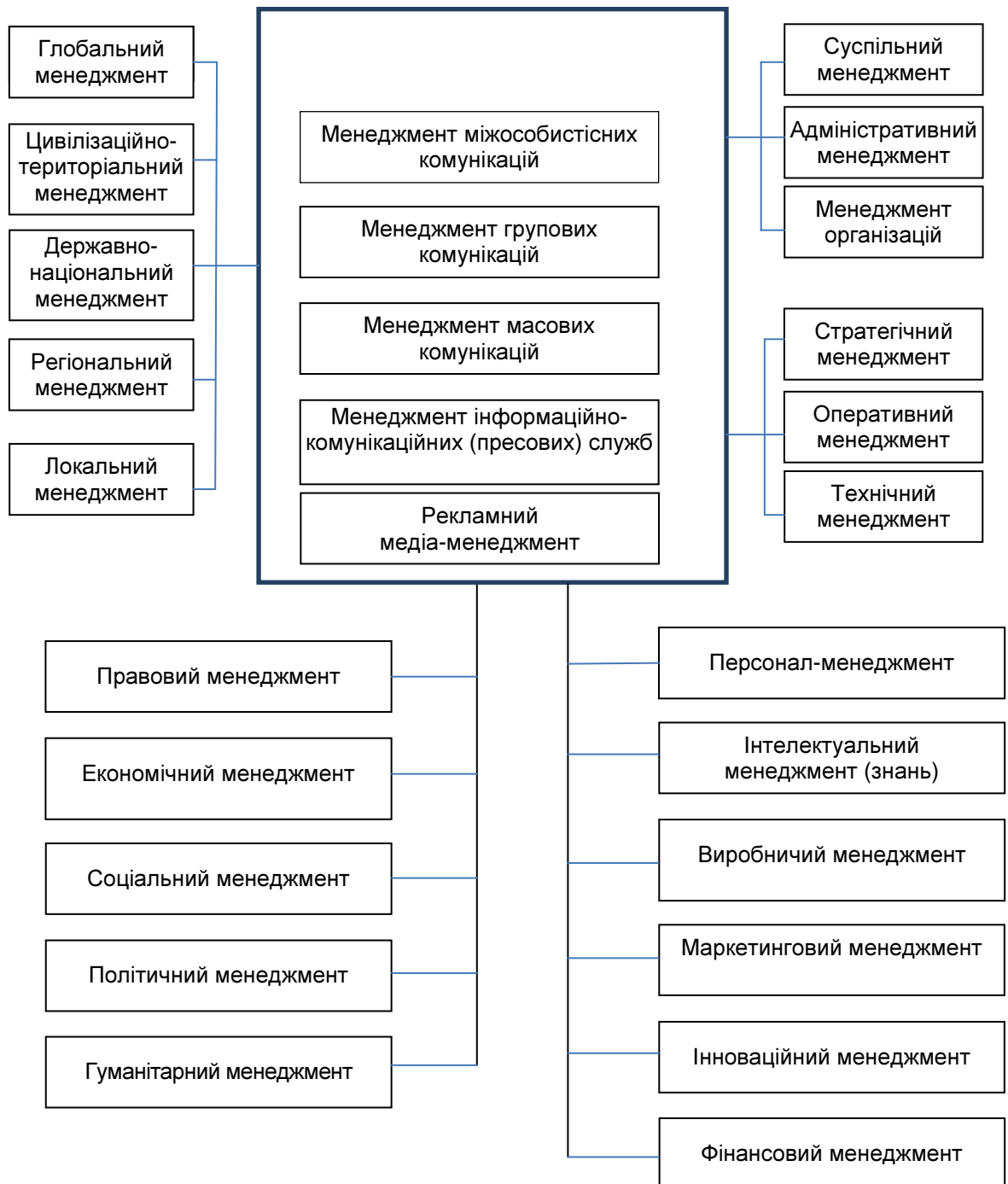
Здійснення комунікацій – це зв'язуючий процес, необхідний для кожного управлінського дійства. Існує думка, що ефективно працюючі керівники - це ті, хто досяг успіхів у налагодженні комунікацій.

Організація комунікацій сприяє, з однієї сторони, підвищенню продуктивності праці, а з

іншої – досягненню задоволеності в груповій взаємодії. У широкому розумінні комунікація не тільки сприяє інтелектуальному розвитку особистості, але й представляє собою засіб управління суспільством або соціальною групою.

Важливість проблематики управління комунікаційною сферою суспільства, обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем сприяли виокремленню самостійного виду спеціального менеджменту, що носить назву комунікаційний менеджмент.

Про місце і роль комунікаційного менеджменту в системі менеджменту як наукової галузі можна дізнатися з рис. 1.



**Рис.1. Місце комунікаційного менеджменту у системі менеджменту**

*Джерело: складено автором на основі [1]*

Отже, роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному

забезпеченні здійснення всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація. Без неї сам процес управління є просто неможливим. А розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій робить так звану революцію менеджерів ще "революційнішою" [1].

Розуміючи важливість управління інформаційними та комунікаційними процесами у суспільстві, можна дати відповідне визначення цьому виду менеджменту.

Отже, під комунікаційним менеджментом слід розуміти систему управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту та маркетингу [1].

З усіх сфер суспільства (правової, економічної, соціальної, політичної, гуманітарної та ін.) інформаційно-комунікаційна сфера розвивається найдинамічніше. Бурхливий розвиток Інтернету, мультимедіа, мобільного зв'язку тощо виступив потужним каталізатором модернізації насамперед економічної сфери суспільства. Сьогодні вже нікого не здивуєш такими поняттями, як електронний бізнес (e-business), електронна комерція (e-commerce) тощо. А економіка, як головний рушійний генератор глобалізаційних процесів, зумовила кардинальні зміни у правовій, політичній, соціальній, гуманітарній та інших сферах суспільства.

Розкриваючи суть комунікаційного менеджменту, як чинника підвищення ефективності управління саме економічними системами, доцільно підкреслити його двоєдину природу [4].

З одного боку, комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію і взаємозв'язок в часі і просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування та розвитку економічної системи. З іншого боку, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника і споживача (суб'єктів і об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного [4; 5].

Таким чином, можна зробити висновок про місію комунікаційного менеджменту: формування і реалізація стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через збільшення всіх видів капіталу економічної системи [5].

Пізнання підприємства як економічної системи ґрунтується на застосуванні теорії систем, яка була розроблена для потреб розвитку техніки і технології, але застосовується і у багатьох суміжних галузях знань, таких як біологія, соціологія, економіка, менеджмент тощо. Система – це будь-яка матеріально-енергетична або концептуальна сукупність взаємопов'язаних складових, що об'єднані прямими та зворотними зв'язками в єдине ціле. При цьому властивості системи не є звичайною сумою властивостей елементів цієї системи. Якщо система скомпонована оптимально, то сукупність її корисних властивостей значно перевищуватиме суму корисних властивостей її окремих елементів; більше того, можуть з'явитися якісно нові властивості системи, які не прослідковувалися у чистому вигляді в жодному з її елементів. Яскравим прикладом цього може слугувати система комунікацій підприємства [8].

Жодна виробнича система (підприємство) не функціонує у вакуумі, її оточує диференційоване конкурентне середовище. Зовнішнє середовище включає усі сили та організації, з якими підприємство зустрічається у своїй повсякденній та стратегічній діяльності. До цього поняття можна віднести практично усе, що знаходиться поза підприємством, адже всі елементи середовища на нього впливають. Середовище ніколи не буває стабільним. Тому кожне підприємство повинно знати конкурентне середовище, отримувати своєчасну інформацію про природу його змін та реагувати на ці зміни. При зростанні рівня невизначеності зовнішнього середовища, збільшується і невизначеність стану підприємства та, відповідно, ускладнюються процеси управління, інформаційний обмін та зростають затрати.

Внутрішнє середовище, у якому приймаються управлінські рішення, розуміється нами як універсальне не залежно від організаційно-правової форми організації та об'єднує всі функціональні середовища всередині виробничої системи. Середовище всередині підприємства є окремими функціональними сферами, спільними для всіх типів суб'єктів

господарювання. Крім функціональних сфер виділяють також групи ресурсів, які використовує підприємство.

При цьому всі описані взаємодії між елементами всередині системи та з зовнішнім середовищем супроводжуються відповідними комунікаціями, від якості яких на пряму залежить ефективність менеджменту підприємства та результат його діяльності.

Залежно від розміру підприємства, видів його діяльності та етапу життєвого циклу його розвитку змінюється характер елементів системи комунікацій, а також їх внесок у кінцеву ефективність сукупності комунікацій. Якщо підприємство велике і займається диверсифікацією своєї діяльності, – його система комунікацій потребуватиме постійного реінжинірингу. Якщо ж підприємство невелике і випускає обмежений асортимент продукції – система комунікацій може мати такий запас потужності, який дасть змогу обслуговувати необхідні бізнес-процеси навіть за умови стрімкого зростання підприємства та часткової зміни технології та видів діяльності. При цьому надлишковість потужності системи комунікацій не приводить до надмірних витрат на її експлуатацію та обслуговування.

Основним призначенням системи комунікацій підприємства є забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами.

Кожен з елементів системи комунікацій володіє своїми унікальними характеристиками, які можна оцінити за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Хоча ці елементи є варіативними і компонуються по-різному, на основі праці [8] доцільно виділити основні з них:

1) Соціально-економічна складова містить такі елементи:

- кваліфікація персоналу (загальна професійна) – освіта, стаж (досвід) роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації;
- кваліфікація персоналу (щодо інформаційних технологій) – знання ПК, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем;
- психологічні особливості – адаптивність, готовність до змін, лояльність, сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність;
- соціальні взаємодії – конфліктність, зворотний зв'язок, згуртованість, групові взаємодії;
- ролі у системі управління – лояльність до керівництва, усвідомленість цілей, ініціативність, здатність брати участь в управлінні.

2) Технологічна складова містить такі елементи:

- апаратне забезпечення – кількість та моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, фондвіддача;
- програмне забезпечення – кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека;
- канали зв'язку – види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми, захист;
- мережі – види, ступінь захисту, достатність;
- системи обробки інформації – 1С, АСУ, програмно-технічні комплекси, MES-системи.

Соціально-економічна складова системи комунікацій важлива тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти неможливо. Оскільки з інформацією працює персонал, то його характеристики впливають на ефективність комунікацій. Так, матиме значення професійна кваліфікація персоналу та рівень його володіння інфокомунікаційними технологіями, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах тощо. Кожен з названих елементів соціально-економічної системи комунікацій можна оцінити за допомогою низки показників.

Технологічна складова системи комунікацій є її інструментальною частиною, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен з цих елементів має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність цієї складової системи комунікацій.

Якісна система комунікацій повинна ґрунтуватися на збалансованих групах елементів, які утворюють соціальну та технологічну складові. Однак на практиці часто одна з названих

складових не відповідає встановленим критеріям. Якщо слабка технічна база, то управління комунікаціями сповільнюється. Таке зустрічається на підприємствах, які недавно працюють на ринку і утримують конкурентоспроможність за рахунок ентузіазму колективу та відносно невеликих потреб у вхідній інформації. Якщо відстає програмне забезпечення, то управління комунікаціями не може забезпечити їх належної якості. Цей недолік можна компенсувати жорсткішим управлінням за умови, що технологічні процеси відпрацьовані і найближчим часом не потребуватимуть істотних змін. Крім того, персонал та технічна інфраструктура повинні давати певний запас міцності системі комунікацій.

Часто виникає ситуація, коли недостатньою є якість соціальних взаємодій чи кваліфікація персоналу. Тоді навіть за надлишковості технологічного забезпечення управління комунікаціями є ускладненим. Особливо це відчувається під час здійснення організаційних змін.

Для того, щоб вчасно усунути дисбаланси в системі комунікацій підприємства, необхідно створити ефективну систему діагностики можливих проблем. Проведення діагностики передбачає детальний та поглиблений аналіз проблем, виявлення факторів, що впливають на них, підготовку всієї необхідної інформації для прийняття рішень, а також виявлення взаємозв'язку між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства. Погоджуємося з думкою про те, що недоцільно ототожнювати економічний аналіз та економічну діагностику. Хоча сьогодні вдосконалення економічного аналізу здійснюється у напрямку застосування діагностичних процедур та підходів, відмінності між ними досить суттєві. Поняття економічної діагностики є ширшим, оскільки воно включає в себе економічний аналіз, а також передбачає визначення положення досліджуваного об'єкта на ринку своєї продукції, оцінку його конкурентоспроможності, тобто розглядає будь-яку економічну організацію і в зовнішньому середовищі. Аналіз визначає кількісне значення параметрів, виявляє відхилення різних параметрів від норми, плану тощо. Діагностика – це агрегований висновок про стан досліджуваного об'єкту, який робиться на основі різноманітної аналітичної інформації, її синтезу та зіставлення. Тому проведення економічного діагностування передбачає встановлення комплексу екзогенних та ендогенних чинників, що визначають ситуацію з об'єктом дослідження.

Одним з основних інструментів діагностики є показники, адже вони відображають як існуючий стан, так і виникаючі об'єктивні процеси. Показники сприяють вивченню взаємозв'язку між двома різними елементами сукупності за допомогою подання інформації у зручній для користувача формі, дозволяють провести аналіз діяльності підприємства в динаміці, порівняно щодо конкурентів чи галузі в цілому, провести прогностичні економічні розрахунки. Необхідно з'ясувати, який саме перелік показників найкращим чином відобразить досягнутий підприємством рівень комунікаційного менеджменту. Для цього потрібно дослідити існуючі класифікації показників, їх поділ за різними ознаками, охопивши таким чином, всю сукупність індикаторів аналізу. Потім слід виокремити ті з них, які доцільно застосувати для оцінки системи комунікацій підприємства. Для кожного з перелічених вище елементів системи комунікаційного менеджменту або їх груп слід розробити та постійно вдосконалювати власний перелік показників та нормативів. На основі отриманих даних необхідно розробити та запровадити комплекс заходів із вдосконалення процесів обміну інформацією на підприємстві.

**Висновки та подальші дослідження.** 1. Комунікація та інформація мають надзвичайно важливе значення в житті суспільства. Добре спланована та ефективно реалізована система комунікацій надає підприємствам можливості результативного обміну інформацією між менеджерами й працівниками для досягнення головної мети організації. Тому ефективні комунікації на всіх рівнях – із споживачем, з постачальником, з власним співробітником – це такий же ресурс бізнесу, як фінанси або час.

2. Важливість управління комунікаційними та інформаційними процесами як для суспільства в цілому, так і для окремого суб'єкта господарювання зокрема, сприяли виокремленню самостійного виду спеціального менеджменту, який називається комунікаційний менеджмент. Його значення полягає у пізнанні закономірності обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічної системи.

3. Система комунікацій підприємства повинна забезпечувати достатній інформаційний

обмін між його внутрішніми функціональними складовими та із зовнішнім середовищем. Ефективна робота системи комунікацій потребує належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Від цього істотно залежить ефективність менеджменту підприємства та результат його діяльності.

4. Система комунікацій будь-якого підприємства містить дві складові: соціально-економічну (кваліфікація персоналу, його психологічні особливості та соціальні взаємодії) та технологічну (апаратне та програмне забезпечення, мережі, канали зв'язку), які однаково важливі для функціонування підприємства.

5. Для вчасного виявлення та усунення протиріч серед елементів системи комунікаційного менеджменту підприємства необхідно здійснювати її діагностику. Її основою слугуватиме розроблений перелік показників та нормативів, кожен з яких є своєрідним індикатором стану певного елемента. Отримана в результаті діагностики інформація стане підґрунтям для розробки комплексу заходів із вдосконалення процесів обміну інформацією.

### Література

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік релейшнз : монографія / В. М. Бебик. – К. : МАУП, 2005 – 440 с.
2. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR / А.Б. Зверинцев. – 2-е изд., испр. СПб. : СОЮЗ, 1997. – 357 с.
3. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академкнига, 2003. – 414 с.
4. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т. М. Орлова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 394 с.
5. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент / Л. Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 1. – С. 38-41.
6. Стаднік В. В. Менеджмент: посібник / В. В. Стаднік, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 463 с.
7. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда. – 3-тє видання., випр. і доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.
8. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.

### References

1. Bebyk, V.M (2005), *Informatsiino-komunikatsiinyi menedzhment u hlobalnomu suspilstvi: psykholohiia, tekhnolohii, tekhnika pablik ryleishnz* [Information and communication management in a global society: psychology, technology, technique public relations] monograph, MAUP, Kiev, Ukraine, 440 p.
2. Zverintsev, A.B. (1997), *Kommunikatsionnyu menedzhment* [Communication management], The book of PR manager, SOYUZ, Sankt Peterburg, Russia, 357 p.
3. Kuzmin, O.Ye. and Melnik, O.H. (2003), *Osnovy menedzhmentu* [Bases of management], Akademknyha, Kiev, Ukraine, 414 p.
4. Orlova, T.M. (2002), *Kommunikatsionnyy menedzhment v upravlenii ekonomicheskimi sistemami* [Communication management of economic systems], Izd-vo RAGS, Moskoy, Russia, 394 p.
5. Prus, L.R. (2009), Communication management, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp 38-41.
6. Stadnik, V.V. and Yohna, M.A. (2003), *Menedzhment* [Management], tutorial, Akademyvdav, Kiev, Ukraine, 463 p.
7. Shegda, A.V. (2006), *Menedzhment* [Management], textbook, Znannia, Kiev, Ukraine, 645 p.
8. Shpak, N.O. (2011), *Osnovy komunikatsiy noho menedzhmentu promyslovykh pidpryyemstv* [Bases of communication management of industry enterprise], monograph, Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, Lviv, Ukraine, 328 p.