УДК 65.012

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.60-20>

Халахур Ю.Л.

кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедри менеджменту
Уманський національний університет садівництва

Клименко Л.В.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Уманський національний університет садівництва

Halahur Yuliya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Instructor of the department of Management
Uman National University of Horticulture

Klimenko Lydia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer of the Department of Management
Uman National University of Horticulture

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

Халахур Ю.Л., Клименко Л.В. Управление коммуникациями на предприятии: практический аспект.

У статті розглянуто основні види комунікацій та окреслено проблеми їх впровадження в організації. Зосереджено увагу на вивченні практичних аспектів комунікативного менеджменту й зазначено, що його основою на підприємстві є становлення внутрішніх і зовнішніх комунікативних систем. Обґрунтовано важливість комунікативної стратегії в маркетинговому розрізі як чинника конкурентних переваг та інструменту активних продажів, запропоновано процес її формування, що передбачає вплив на цільові аудиторії споживачів із застосуванням власних інформаційних ресурсів і впровадження інноваційних досягнень. Складовою частиною зовнішніх комунікативних систем є Public Relations. Конкретизовано інструменти PR на підприємстві й виділено основний перелік завдань спеціалістів у цій сфері. Запропоновано шляхи побудови ефективної системи комунікацій та управління нею.

Ключові слова: комунікація, комунікативний менеджмент, комунікативна стратегія, Public Relations, інформаційні інновації.

Халахур Ю.Л., Клименко Л.В. Управление коммуникациями на предприятии: практический аспект.

В статье рассмотрены основные виды коммуникаций и обозначены проблемы их внедрения в организации. Сосредоточено внимание на изучении практических аспектов коммуникативного менеджмента и указано, что его основой на предприятии является становление внутренних и внешних коммуникативных систем. Обоснована важность коммуникативной стратегии в маркетинговом разрезе как фактора конкурентных преимуществ и инструмента активных продаж, предложен процесс ее формирования, что предполагает воздействие на целевые аудитории потребителей с применением собственных информационных ресурсов и внедрения инновационных достижений. Составной внешних коммуникативных систем является Public Relations. Конкретизированы инструменты PR на предприятии и выделен основной перечень задач специалистов в данной сфере. Предложены пути построения эффективной системы коммуникаций.

Ключевые слова: коммуникация, коммуникативный менеджмент, коммуникативная стратегия, Public Relations, информационные инновации.

Halahur Yuliya, Klimenko Lydia. Communications management at the enterprise: practical aspect.

The activity of the enterprise in the modern business environment is accompanied by risks. It is possible to avoid them or minimize the consequences if the company establishes communications – internal communication systems and external ones. Communicative management is a new but independent activity. How successful he is largely depends on the leader, his desire for innovative development of the enterprise. Today, communication affects all areas of government. It is a process that provides all employees with information, unites them into a single whole. Clarity, simplicity, reliability will contribute to its adequate understanding. The main types of communication from a practical point of view and the problems of their establishment: the volume of information, incorrectly worded message, incompetence of the sender and recipient, technical problems, weak persuasiveness, etc. are considered in this article. Particular attention is paid to formal (horizontal, vertical and diagonal) and informal types of communication, focusing on feedback as a means of understanding the information received. In the process of establishing

communications at the enterprise there is a marketing communication strategy. The process of formation of communicative strategy in the marketing section which provides influence on target audiences of consumers with application of own information resources and introduction of innovative achievements is developed. The main purpose of implementing a marketing communication strategy is a two-way relationship between producer and consumer, and it is necessary during market research, new product development, supply of raw materials, advertising and creating a positive image of the enterprise. Public Relations is a component of the external communication system of the enterprise. The use of PR – technologies involves the presentation of information that reflects the social significance of the organization, its environmental responsibility, stability and reliability, create a positive image, emphasize the importance of events, contributions to the development of territorial units, leaders in the eyes of the public. The ways to improve communication management at the enterprise have been proposed in this article.

Key words: communication, communicative management, communicative strategy, Public Relations, information innovations.

Постановка проблеми. У сучасному світі інформаційно-комунікативна сфера характеризується динамічним розвитком. Все більше підприємців бачать своє майбутнє в популяризації електронного бізнесу, який не може розвиватися без використання сучасних засобів комунікацій. Налагодження ефективного обміну інформацією всередині підприємства, між підприємством та зовнішнім середовищем є основою комунікативного менеджменту. Адже комунікація – це не лише спілкування, а й безперервний обмін інформацією, знаннями, досвідом. За умови нестабільної економіки комунікація між споживачами та компаніями є їхнім стратегічним ресурсом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вимоги до інформації в сучасному бізнес-середовищі постійно зростають. Але основні залишаються стабільними: простота і доступність, достовірність, своєчасність. Нині багато науковців присвячують свої роботи ефективному комунікативному менеджменту. Адже комунікація – це процес, що поєднує усіх працівників, підрозділи підприємства в єдине ціле. Відсутність комунікативного менеджменту призведе до його хаотичної роботи.

Так, С. Петькун на основі соціологічних досліджень зазначає, що близько 73% американських, 63% англійських і 80% японських менеджерів вважають, що недоліки комунікації є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхньої роботи. Досягнути успіху в управлінні можуть лише ті керівники, які зуміли налагодити комунікації на підприємстві та самі є комунікативними (здатними до встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння з підлеглими) [1, с. 25].

О. Бабчинська вказує, що ефективність комунікативного процесу на підприємстві багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань і навичок, які дадуть можливість використати сучасні методи комунікації, оволодіти вмінням раціонально організувати процес передавання, засвоєння та використання інформації [2].

Зважаючи на наукові доробки авторів, більш детально варто розглянути особливості комунікативного менеджменту в практичному аспекті, а саме специфіку формування внутрішніх комунікативних систем та зовнішньої системи комунікацій підприємства.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є аналіз теоретичних аспектів комунікативного менеджменту та розроблення пропозицій щодо його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні технології змінюють середовище діяльності підприємства, постає необхідність приймати нові виклики й рухатися в часі. Адже конкурентною перевагою на ринку є також і інноваційність інформаційного середовища. До основних проблем налагодження комунікацій в організації нині належать:

- технічні проблеми, пов'язані з вибором засобів зв'язку;
- об'ємність інформації;
- неправильний вибір слів, повідомлення сформульовано неправильно;
- слабка переконливість;
- небажання впроваджувати інновації;
- некомпетентність як відправника, так і одержувача повідомлення;
- надзвичайна емоційність тощо.

Сьогодні в багатьох організаціях керівники усвідомили важливість інформації та зосереджують свою увагу на удосконаленні управління комунікаціями. Чим ефективніше налагоджений комунікативний менеджмент, тим якісніші управлінські рішення будуть прийняті.

Основною комунікативного менеджменту підприємства є становлення внутрішніх комунікативних систем та комунікацій із зовнішнім середовищем.

1. Формування комунікацій всередині організації включає в себе:

- відносини між керівником і підлеглими у процесі не лише роботи, а й навчання, підготовка професійного персоналу, його мотивація, мобільність, рекрутинг (Human Relations);
- наявність в штаті посади PR-менеджера;
- обмін повідомленнями, ідеями, планами й рішеннями;
- обмін інформацією з приводу реалізації завдань;
- використання технологій комунікативного менеджменту в управлінні ризиками та міжнародній діяльності підприємства;
- розвиток корпоративної культури підприємства.

Комунікації можуть відбуватися усно і письмово, за допомогою невербальних сигналів (міміки, жестів, положення тіла), електронних засобів зв'язку. Система внутрішньої комунікації формується із використанням різноманітних інструментів, таких як: особисті бесіди, різні види нарад, збори, поширення інформації на дошках оголошень, подарунки на свята та персональні події, соціальна допомога окремим співробітникам, дні відкритих дверей тощо.

Комунікація на підприємстві поділяється на формальну і неформальну. Формальна комунікація – це офіційна інформація, що надходить від керівника до

підлеглих та навпаки. Це її циклічний рух, на основі якого приймаються рішення (рис. 1). Вона буває горизонтальною (обмін інформацією між співробітниками на одному ж рівні ієрархії), вертикальною (зверху вниз і знизу вгору) і діагональною (інформація циркулює між співробітниками різних рівнів організації). Неформальна комунікація є доповненням до формальних каналів і також відіграє важливу роль. Це поширення інформації з неофіційних джерел у формі чуток, що не завжди свідчить про її достовірність. Але швидкість є набагато більшою, а новини, як правило, останніми.

Багато керівників роблять помилки, коли вважають, що підлеглим не варто доносити весь обсяг інформації

Рис. 1. Рух інформації всередині організації

Джерело: власні дослідження

Рис. 2. Процес формування комунікативної стратегії в маркетинговому розрізі

Джерело: побудовано із використанням джерела [2]

про стан та перспективи розвитку підприємства. Організація комунікацій не лише зверху вниз (від керівника до підлеглого), а й зворотний зв'язок сприяє відсутності формування авторитарної системи на підприємстві, втрати або викривлення інформації.

Не всі менеджери приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Результати досліджень щодо ефективності комунікацій знизу вгору свідчать: керівники фірми отримують лише близько 10% інформації, надісланої працівниками [1, с. 27].

У процесі налагодження комунікацій на підприємстві має місце комунікативна стратегія в маркетинговому розрізі (рис. 2). Комунікативна стратегія розвитку – це система заходів, організованих працівниками підприємства, які спрямовані на потенційних споживачів через доведення й донесення інформації до їхньої свідомості. Важливу роль в її побудові відіграють інтегровані маркетингові комунікації, до складу яких відносяться комплекс інформаційних заходів, який спрямований на розуміння клієнта, його потреб і усвідомлення соціальної відповідальності перед ним. Найважливішою в комунікації є наявність зворотного зв'язку.

Основною метою впровадження маркетингової комунікативної стратегії є двосторонній зв'язок між виробником і споживачем, а саме надання інформації про продукт і отримання зворотної інформації про враження та вимоги [2]. Але ототожнювати маркетингові комунікації лише з просуванням продукції не варто. Це поняття є ширшим завдяки наявності багатосторонніх комунікативних зв'язків під час дослідження ринку, розроблення нового товару, налагодження поставок сировини, реклами та створення позитивного іміджу підприємства [3, с. 196–197].

Зовнішня комунікаційна система є більш складною. Це зв'язки з партнерами по бізнесу, споживачами, конкурентами, операторами ринкової інфраструктури, інвесторами, аналітиками (фінансові зв'язки), зв'язки з громадськістю і органами влади.

Імідж підприємства в очах оточення, його позиціонування на ринку є якісними характеристика діяльності. Public Relations (PR), або зв'язки з громадськістю – це становлення ставлення до компанії загалом, формування позитивної суспільної думки про неї, основа її комунікативної політики. Застосування PR-технологій передбачає представлення населенню інформації, що відображає соціальне значення організації, її екологічну відповідальність, стабільність і надійність, створить позитивний образ, підкреслить значущість подій, внесків у розвиток територіальних одиниць, лідерів у очах громадськості, приверне увагу суспільства [4].

Серед інструментів PR виділяють публікації в засобах масової інформації, організацію заходів соціального характеру і публічних виступів представників організації перед різного роду аудиторіями, роботу з молоддю та пенсіонерами тощо (рис. 3). Саме в цих форматах представляється компанія загалом, а не конкретний її продукт. Тому PR є широким поняттям і цим відрізняється від реклами.

Розвинені підприємства, що працюють не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках, вже мають власні PR-служби, а ті, що розвиваються та хочуть досягнути високого рівня, мають створити такий підрозділ. При цьому важливо забезпечити прямий зв'язок PR-відділу з керівництвом. Його керівник має виконувати наступні функції:

- впливає на формування репутації підприємства;
- відстежує громадську думку та сприяє її зміні на користь підприємства;
- консультує керівництво з питань комунікацій та контролює організацію різного роду заходів;
- поліпшує відносини з персоналом, постачальниками та споживачами;

– сприяє гармонізації власних і суспільних інтересів.

У сучасному світі все більшого значення набувають комунікації, здійснювані за допомогою технічних засобів. При цьому формується нове інформаційне середовище, використовуються інноваційне програмне забезпечення, удосконалюються мови програмування. Електронна пошта, телекомунікаційні системи, управлінські інформаційні засоби (УІС) – це вимоги сьогодення. Так, за допомогою УІС спеціалісти можуть співпрацювати з іншими співробітниками в плані інформаційного обміну, вивчити наукові досягнення в галузі. Фахівці IT-технологій на підприємствах повинні постійно адаптуватися до мінливих стандартів роботи та вдосконалювати свої технічні навички [6].

Загалом побудова ефективної системи комунікацій та управління нею на підприємстві має включати:

- обговорення та роз'яснення працівникам перспективних напрямів розвитку підприємства та його стратегічних цілей;
- удосконалення збору пропозицій від співробітників на основі зворотного зв'язку;
- забезпечення інформацією своєчасно;
- впровадження інноваційних досягнень та навчання персоналу;
- формування комунікативних стратегій розвитку підприємства;
- підтримку зв'язку із зовнішнім оточенням організації;
- розроблення та удосконалення корпоративного сайту із постійним оновленням інформації;
- налагодження зворотного зв'язку у спілкуванні з клієнтами.

Рис. 3. Інструменти PR на підприємстві

Джерело: побудовано із використанням джерела [5, с. 162–163]

Таким чином, динамічному розвитку підприємства, його адаптованості до умов господарювання сприяє ефективне управління комунікаціями. З цієї метою керівникам і менеджерам необхідно здійснювати регулювання інформаційних потоків всередині організації, зрозуміти важливість донесення інформації, налагодити систему зворотного зв'язку.

Значну роль відіграє інноваційний розвиток через використання сучасних інформаційних технологій, що допоможе бути продуктивнішими та може бути однією із конкурентних переваг. Комунікативна політика підприємства має бути спрямована на усунення бар'єрів обміну інформацією, розвиток внутрішніх комунікацій та формування його зовнішніх комунікативних систем. Рациональне застосування комунікативної стратегії та PR-технологій є основою розвитку організації, зміцнює позиції на ринку, полегшує доступ до ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Петькун С.М. Комунікація у процесі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3(17). С. 24–31.
2. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення: 07.07.2020).
3. Міронова Ю.В., Кухар А.В., Роїк О.М., Кагляк О.О. Пріоритетні напрямки вдосконалення комунікаційних процесів на вітчизняному підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 109. С. 193–206.
4. Дмитрова Т.В., Франчук Ю.В. Особливості дослідження сучасних проблем публік релейшнз. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadrpn_2016_1_6 (дата звернення: 08.07.2020).
5. Мандич О.Р., Романюк І.О., Нікітіна О.М. PR-маркетинг як один із інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Харківського Національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 177. С. 160–166.
6. Якубенко І.М. Інноваційний прорив в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3(21). С. 115–120.

References:

1. Petjkun S.M. (2016) Komunikacija u procesi upravlinnja pidpryjemstvom [Communication in the process of enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3(17), pp. 24–31.

2. Babchynsjka O.I. (2018) Komunikacijnyj proces v upravlinni: osnovni polozhennja [Communication process in management: basic provisions]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539> (accessed 7 July 2020).
3. Mironova Ju.V., Kukhar A.V., Rojik O.M., Kaghlyak O.O. (2016) Priorytetni naprjamky vdoskonalennja komunikacijnykh procesiv na vitchyznjanomu pidpryjemstvi [Priority areas for improving communication processes at a domestic enterprise]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 109, pp. 193–206.
4. Dmytrova T.V., Franchuk Ju.V. (2016) Osoblyvosti doslidzhennja suchasnykh problem pablik rilejshnz [Features of research of modern problems of public relations]. *Visnyk Nacionaljnoji akademiji Derzhavnoji prykordonnoji sluzhby Ukrainy* [Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine] (electronic journal), no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpn_2016_1_6 (accessed 8 July 2020).
5. Mandych O.R., Romanjuk I.O., Nikitina O.M. (2019) PR – marketyng jak odyz iz instrumentiv pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv [PR – marketing as one of the tools to increase the competitiveness of enterprises]. *Visnyk Kharkivskogo Nacionalnogho tekhnichnogho universytetu sil'skogo ghospodarstva imeni Petra Vasylenka*, no. 177, pp. 160–166.
6. Jakubenko I.M. (2017) Innovacijnyj proryv v upravlinni pidpryjemstvom [An innovative breakthrough in enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3(21), pp 115–120.