ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

САНДАЛОВА Г., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Управління бізнесом»

У статті досліджено зміст поняття «корпоративні комунікації». Узагальнено наукові дослідження, що сприяють розумінню значимості корпоративних комунікацій для ефективного управління та функціонування підприємства, а також для розбудови стосунків із різними зацікавленими групами. Визначено роль комунікацій для налагодження ефективних зв'язків з внутрішньою аудиторією та зовнішніми групами стейкхолдерів. Проаналізовано основні чинники підвищення ефективності корпоративних комунікацій різного рівня для реалізації задач управління підприємством.

The article explores the concept of "corporate communications". Scientific research is summarized to promote understanding of the importance of corporate communications for effective management and functioning of an enterprise, as well as for building relationships with various stakeholder groups. The role of communication is identified in establishing effective relationships with the internal audience and external stakeholder groups. The main factors for enhancing the effectiveness of corporate communications at different levels to achieve management objectives are analyzed.

Вступ. Корпоративні комунікації – це напрям діяльності підприємства, пов'язаний із налагодженням інформаційного та сенсового обміну з різними групами, значимими для бізнесу: споживачами, партнерами, власним персоналом тощо. Комунікація при цьому визначається як функція управління, пов'язана зі створенням, передачею та інтерпретацією ідей, фактів, думок і почуттів щодо виконання роботи, ділової та організаційної ефективності, а також досягнення цілей в організації. Жодна організація не може досягти успіху чи прогресу, створити репутацію без ефективних комунікацій, при цьому погана система зв'язку може призвести до зниження ефективності управління та незадовільних результатів бізнесу.

Є. Тихомирова, аналізуючи результати різних досліджень, вказує на непересічну роль якісних комунікацій для формування позитивного іміджу, привабливості підприємства для партнерів та персоналу, розширення сфер впливу, ефективності діяльності та, зрештою, прибутковості підприємства. Наведені нею приклади досліджень свідчать, що налагоджені комунікації приносять до 26 % додаткового прибутку, а ринкова вартість компаній із досконалою системою комунікацій, піднятися на 30 % [4; 13].

Корпоративні комунікації постають не просто інструментом ведення бізнесу, а окремим стратегічним напрямком та важливим активом підприємства. Дослідження ролі комунікацій в управлінні підприємством, інструментів та засобів комунікації, а також чинників ефективності відповідного напрямку діяльності, постає, відтак, як завдання, актуальність якого тільки зростає.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження наукової проблематики ефективності комунікацій в управлінні підприємством проводились як іноземними, так і вітчизняними вченими. Вагомий внесок у наукове розв'язання зазначеної проблеми здійснили вітчизняні та закордонні науковці, зокрема: Д.О. Олтаржевський, Л.Ю. Сагер, Є.Б. Тихомирова, J Cornelissen, R. Genc, B. Steyn та ін. Однак, динамічні суспільні зміни та розвиток новітніх інформаційно-комунікативних технологій формують нові виклики для фахівців, потребуючи нових – сучасних та актуальних для національного ринку досліджень.

Метою статті є аналіз змісту та ролі комунікаційної складової для управління підприємством, сучасних форм та методів організації відповідної діяльності, а також дослідження чинників ефективності корпоративних комунікацій.

Результати дослідження. Корпоративні комунікації охоплюють надзвичайно широкий спектр сфер діяльності підприємства. Joep Cornelissen вказує на те, що це форма «нагляду та координації роботи, що виконується у різних спеціальних галузях, зокрема зв'язках із медіа, зовнішніх і внутрішніх комунікаціях», яка необхідна для організації взаємозв'язку з усіма групами (стейкхолдерами), від яких залежить успішна діяльність підприємства [5; 5–9, 23]. Відтак, термін «корпоративні комунікації» охоплює і сферу зовнішніх зв'язків (з громадськістю, державними та муніципальними органами, партнерами, конкурентами, фаховою спільнотою, медіа, споживачами тощо), так і внутрішню сферу (зв'язки з власним персоналом).

Комунікація при цьому забезпечує реалізацію усіх функцій управління: від цілепокладання та планування до управління змінами, мотивації та контролю. Кожна з управлінських функцій просто не можлива поза комунікативними процесами: передачею чи отриманням значимої інформації, акумуляцією даних, необхідних для прийняття рішень, здійсненню комунікативного впливу та емоційного обміну із зацікавленими сторонами у процесі комунікації.

Узагальнюючи дослідження багатьох авторів, Сагер Л.Ю. визначила наступні функції комунікацій в діяльності підприємства:

1) інтеграція всіх видів діяльності;
2) формування середовища та механізму управління;
3) забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
4) розвиток кадрового та інноваційного потенціалу;
5) формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей [3; 130].

Розвинені комунікації, як ми вже зазначали є запорукою більшої ефективності підприємства та його фінансової успішності. Спробуємо проаналізувати з якими факторами це пов'язано.

Очевидно, що якісні комунікації сприяють налагодженню більш тісних зв'язків зі стейкхолдерами. Усе невідоме та віддалене викликає у людей пересторогу та недовіру. Натомість, знайоме, передбачуване та зрозуміле – викликає довіру та позитивні установки. Завдяки налагодженій та системній комунікації з усіма зацікавленими групами підприємство може послідовно та у бажаному ключі доносити інформацію про себе: свою діяльність, принципи, досягнення та плани, при цьому робити це з урахуванням потреб різних груп.

Системні та керовані комунікації роблять інформування зацікавлених груп контрольованим: поширюється тільки необхідна інформація, блокується поширення неправдивих свідчень, чуток тощо.

При цьому двосторонні комунікації (справжній діалог з зацікавленими групами) дозволяють не лише поширювати потрібну інформацію, але і збирати зворотній зв'язок, для того, щоб надалі враховувати реакцію, очікування та настрої стейкхолдерів.

Д. Олтаржевський недаремно називає корпоративні комунікації «провідним механізмом соціалізації бізнесу (організації)», який завдяки зворотному зв'язку дозволяє враховувати зміни зовнішнього середовища та пристосовуватися до них. Окрім того, на думку, Олтаржевського, ефективні комунікації дозволяють підприємству не лише адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, але і виробляти завдяки постійному діалогу з ним цінності, соціально прийнятні принципи діяльності, норми поведінки, які би формували у стейкхолдерів позитивне враження про бізнес, його очільників, команду тощо [2; 50].

Таким чином корпоративні комунікації виступають провідним механізмом формування міцної репутації та позитивного іміджу підприємства.

Ще один важливий аспект впливу корпоративних комунікацій на підприємницьку діяльність – це їх зв'язок із потенційною сталістю та сталим розвитком. На думку Ruhet Genç корпоративні комунікації формують два надзвичайно важливі для сталого розвитку складові: організаційний інтелект та організаційну інтеграцію. Організаційний інтелект – це сукупність знань та раціональних уявлень, необхідних для прийнятті ефективних управлінських рішень, яка формується в процесі комунікації та є більшою ніж просто сума інтелекту

окремих керівників чи членів команди. Організаційна інтеграція – це результат емоційного обміну в процесі комунікації та запорука командоутворення. Коли люди обмінюються повідомленнями в організації, вони можуть почати мати спільні очікування та значення, настрої та мотиви. Це спільне бачення і стає запорукою стабільності та сталого розвитку організації [6; 514-515].

Тісно пов'язаною з попередньою є така функція корпоративних комунікацій як формування корпоративної ідентичності. У процесі організаційного діалогу у співробітників починає формуватися відчуття причетності до діяльності, успіхів та амбіцій підприємства, власної ролі у цьому, гордості за свій колектив та його досягнення тощо. Дубовик, Н.А. та Ярошевська, Л. В. зазначають, що сформована корпоративна ідентичність прямо корелює з корпоративною лояльністю (сталою відданістю персоналу своєму підприємству) [1; 75].

Окрім цього налагоджені організаційні комунікації напряму впливають на ефективність виконання співробітниками своїх обов'язків, а також загальнокомандну ефективність.

Вже декілька десятиліть тому дослідження демонстрували стійкий зв'язок між цими аспектами, фіксуючи вищі показники ефективності на підприємствах з налагодженими висхідними та низхідними комунікаціями, оскільки співробітники там краще розуміють загальний вектор розвитку та короткочасні задачі підприємства та є більш уважними до завдань та вимог керівництва [6; 513].

Якісна організаційна комунікація формує стимули, які можуть мотивувати працівників, надає їм інформацію, необхідну для виконання завдань, сприяє встановленню ефективних та справедливих стосунків між працівниками та менеджерами, сприяє вдосконаленню шляхом коригування помилок та навчання.

Є. Тихомирова визначає наступні, значимі для командоутворення ефекти якісних комунікацій:

– зміцнення корпоративної прихильності працівників;
– створення емоційно-психологічних мотиваторів для ефективної праці та корпоративної прихильності співробітників;
– зменшення ступеня впливу стресових факторів на команду шляхом оперативного надання відомостей, що знижують стан тривожності та невизначеності;
– інформування співробітників про дієвість конкретних рішень менеджменту, ділову культуру організації загалом [4; 19].

Це останній зі вагомих, з нашої точки зору, показників значимості корпоративних комунікацій. Саме завдяки розвиненій та цілевідповідній системі комунікацій формується корпоративна культура − спільні переконання і цінності, норми поведінки, які визначають те, як співробітники та керівництво підприємства взаємодіють, виконують свої обов'язки, розвивають бізнес та взаємодіють із зовнішнім середовищем. А у сучасному світі, як зазначає Є Тихомирова, 20 % успіху підприємства − це технології, які використовуються, а 80 % − його корпоративна культура [4; 11].

Спробуємо тепер проаналізувати умови за яких можливим стає досягнення усіх зазначених нами позитивних ефектів корпоративних комунікацій.

Важливо пам'ятати, що комунікації – не є самодостатнім напрямком діяльності підприємства, а принцип «комунікувати аби комунікувати» точно не принесе належних результатів. Запорукою успішних корпоративних комунікацій є їх супідрядність базовим стратегіям підприємства (стратегіям росту та конкурентним стратегіям). Системні та якісні комунікації потребують також розробки власної стратегії з чітким баченням майбутніх результатів, опорою на сильні сторони підприємства та наявні ресурси, яка би дозволяла максимально використовувати можливості зовнішнього середовища та нівелювати потенційні загрози. Benita Steyn вказує, що якісна комунікаційна стратегія має виступати чинником адаптації підприємства до зовнішнього середовища та його змін, забезпечуючи баланс між комерційними та суспільними інтересами, а також завдяки «управлінні проблемами» стейкхолдерів, які можливо виявити та врегулювати у процесі спілкування та взаємодії [8; 179].

На основі стратегічного бачення має також розроблятися чітка комунікаційна політика – сукупність принципів, норм, правил та стандартів спілкування, які очікуються від усіх працівників у процесі комунікації як із внутрішніми, так і із зовнішніми зацікавленими сторонами. Ключовими компонентами комунікаційної політики підприємства є прописані цілі, методи спілкування, канали та засоби комунікації, специфіка повідомлень (зокрема, стиль, тональність), а також елементи соціальної відповідальності, пов'язані з комунікаціями.

Важливо також, що комунікаційна стратегія та політика дозволять синхронізувати зовнішні та внутрішні комунікації підприємства. Адже, як слушно зазначає Є. Тихомирова, в «умовах відсутності єдиної корпоративної філософії (ідеології) комунікації можуть бути недостатньо ефективними, спрямованими на різні цілі» [4; 22].

Ще однією умовою ефективних корпоративних комунікацій є розбудова максимально ефективної комунікаційної мережі – взаємопов'язаної системи каналів, створених для передачі повідомлень, що стосуються бізнесу, які би об'єднували усі зацікавлені групи як ззовні, так і всередині організації (керівників, співробітників, клієнтів, постачальників, акціонерів, урядові організації тощо) та дозволяли безперешкодно обмінюватися між собою інформацією, ідеями, фактами, новинами для виконання повсякденних бізнес-задач.

Комунікаційна мережа, спрямована на зовні буде мати променеву структуру: від підприємства до значимих для бізнесу груп. При виборі каналів та засобів комунікації для різних груп будуть враховуватися їхні характеристики, потреба, інтереси та задачі взаємодії. В ідеалі усі зовнішні комунікативні канали мають бути двосторонніми (виключення може складати тільки комунікація з широкими групами громадськості).

Внутрішня комунікаційна мережа буде мати складнішу структуру. Тут мають бути сформовані вертикальні, горизонтальні та діагональні лінії зв'язку, що забезпечують обмін інформації між керівництвом та рядовими співробітниками, а також між різними відділами підприємства чи робочими групами.

Як зазначають R.M. Markovic, A. Salamzadeh, вертикальний зв'язок має охоплювати два потоки: низхідний та висхідний. Низхідна комунікація – це потік інформації від вищого до нижчого рівня в організаційній ієрархії. Він спрямований на те, щоб створювати підтримку для місії організації; пояснювати політику, правила, положення щодо діяльності; інструктувати, направляти, або винагороджувати працівників; забезпечувати зворотній зв'язок з керівництвом і обмін інформацією про стан організації та про ключові елементи зовнішнього середовища. Висхідна комунікація – це потік інформації від нижчих до вищих рівнів організації. Менеджери заохочують висхідну комунікацію для того, щоб зібрати цінну інформацію, надати працівникам можливість висловити пропозиції чи скарги, отримувати інформацію про робочі проблеми [7; 25–26].

Горизонтальний зв'язок буде забезпечувати обмін інформацією, субординацію, синхронізацію зусиль між різними структурними одиницями підприємства одного рівня (наприклад, відділами чи департаментами). Такий зв'язок також сприяє налагодженню неформальних стосунків всередині колективу, зменшенню рівня напруги та конфліктності.

Існує також діагональні або матричні мережі зв'язку, які містять як ознаки вертикальних, так і горизонтальних ліній зв'язку. Більшість комунікацій між керівниками горизонтальні, тоді як комунікації між керівниками та підлеглими в тих самих відділах зазвичай вертикальні, а от діагональне спілкування охоплює керівників одного відділу та підлеглих в різних відділах (наприклад, при проєктній роботі).

В залежності від масштабу, структури, цінностей та політики організації можуть бути ефективними ті чи інші типи комунікаційних мереж (централізовані чи децентралізовані, відкриті чи закриті, формалізовані чи неформальні тощо). Також тип підприємства впливатиме на вибір основних каналів та засобів внутрішньої комунікації, зокрема на преференції щодо усних чи письмових форм комунікації, безпосередніх чи опосередкованих, міжособистісних чи групових.

Таким чином, ефективність комунікації буде зумовлюватися адекватністю вибору каналів для ефективної передачі службової або управлінської інформації та характером зв'язків між організаційними системами та підсистеми.

Для налагодження ефективних комунікацій також важливо налагоджувати єдину інформаційно-комунікаційну систему, яка буде забезпечувати обмін інформацією всередині підприємства та із зовнішніми групами, гарантувати оперативність обміну повідомленнями, збереження значимої інформації та її обробку для прийняття управлінських рішень. Така система має бути гнучкою та адаптивною, а також постійно вдосконалюватися з урахуванням можливостей новітніх технологій як у сфері передачі інформації, так і подальшої роботи з нею. Наразі, наприклад, актуальними є впровадження новітніх технологій у сфері роботи з базами даних, ведення клієнтської бази, освоєння хмарних технологій тощо. Освоєння сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволить покращувати бізнес-ланцюги та підвищувати ефективність виконання поточних задач, а також створюватиме додаткову перевагу для підприємства у конкурентному середовищі.

Останнім важливим чинником ефективності комунікацій підприємства є кваліфікація кадрів, які опікуються відповідними завданнями та вдосконалення комунікативних навичок співробітників. Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B., & Marcia, B. визначили 347 статей, опублікованих у 10 спеціалізованих журналах за тривалий період для того, щоб виявити найбільш актуальні у сучасному бізнес-середовищі комунікаційні компетенції. Здійснений аналіз продемонстрував, що критично важливими для ділового успіху є навички вибудови міжособистісного спілкування та стосунків; навички опосередкованого спілкування; міжгрупового спілкування; вміння передавати ентузіазм, стимулювати креативність та підприємницький дух; навички активного слухання, а також невербальної комунікації [9]. Наявність відповідних навичок може бути умовою відбору персоналу у процесі найму, але вони також можуть успішно розвиватися в наявної команди за рахунок спеціальних тренінгів чи майстер-класів.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що комунікації слід розглядати як значимий стратегічний напрямок діяльності підприємства та його стратегічний ресурс. Ефективні комунікації забезпечують реалізацію цілого ряду важливих задач, зокрема: забезпечують успішну реалізацію усіх функцій управління (цілепокладання, планування, управління змінами, мотивування, контроль тощо); дозволяють вибудовувати корпоративну культуру, формувати лояльність персоналу та підвищувати результативність діяльності; впливають на налагодження продуктивних зв'язків з різними групами стейкхолдерів, від яких залежить успіх підприємства, сприяють формуванню позитивного іміджу та зміцнюють репутацію; забезпечують сталість підприємства у конкурентному середовищі та є запорукою сталого розвитку. Ефективність корпоративних комунікацій, в свою чергу, залежить від цілого ряду чинників: чіткого підпорядкування комунікаційної стратегії та політики загальним стратегіям та цілям підприємства; цілісності та узгодженості усіх напрямків комунікаційної діяльності; від розбудови цілевідповідної, збалансованої та гнучкої комунікаційної мережі, яка враховує особливості підприємства та його діяльності; від своєчасного та постійного вдосконалення цієї мережі з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також від постійного вдосконалення комунікаційних навичок та компетентностей управлінців та рядового персоналу, залученого у комунікаційні процеси.

Список використаних джерел

1. Дубовик, Н.А., Ярошевська, Л. В. Особливості сучасного підходу до розгляду внутрішніх (корпоративних) комунікацій. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2021, № 2(36), С. 72–78.
2. Олтаржевський, Д.О. Комунікації як основа соціалізації бізнесу: теоретико-концептуальне обґрунтування. Current issues of mass communication. 2018, № 23, С.47–58.
3. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011, № 1, С. 128–136.

4. Тихомирова Є.Б. Корпоративні комунікації: посібник для студ. вищ. навч. закл. Луцьк: ФОП Захарчук В. М., 2013.

5. Cornelissen Joep. Corporate Communications. Theory and Practice. Sage Publications Ltd., 2004.

6. Genc, R. The importance of communication in sustainability and sustainability strategies, Procedia Manufacturing, 2017, № 8, p. 511–516.

7. Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. The Importance of Communication in Business Management, in *Proceedings of the 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship,* Belgrade, Serbia. 2018. URL: http://eee-conference.com/_img/arhiva/2018/eee_2018_book-radovic_vujicic_imani_final.pdf#page=11 .

8. Steyn Benita. Strategic management roles of the corporate communication function. University of Pretoria. 2000.

9. Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B., & Marcia, B. Communication in a changing world: Contemporary perspectives on business communication competence. 2012. Journal of Education for Business, № 87, p. 230–240.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
ПІДКАМІННОГО І. М.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

СВИРИДЕНКО А., 2м курс ФЕМП ДТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент персоналу»

В цій статті досліджено підходи до управління соціальним розвитком підприємства. В даний час підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, пошук можливостей для довгострокового розвитку є ключовою проблемою сучасної економіки. Від її вирішення багато в чому залежить якість бізнес-процесів, прибутковість підприємств, їх адаптація до ринкових умов та подальше економічне та соціальне зростання.

This article examines approaches to the formation of corporate social responsibility. Currently, increasing the level of competitiveness of an enterprise and searching for opportunities for long-term development is a key problem of the modern economy. The quality of business processes, profitability of enterprises, their adaptation to market conditions and further economic and social growth largely depend on its solution.

Актуальність дослідження. У теорії та практиці менеджменту зберігається традиційне уявлення про соціальне управління. Незважаючи на те, що ми визнаємо формування соціальної ринкової економіки та те, що людські ресурси є вирішальним фактором виробництва, проте, у багатьох дослідженнях фахівці продовжують фетишизувати прибуток як головну мету господарської діяльності підприємства.

Теоретично соціальне управління спирається на діалог рівноправних партнерів (роботодавців та найманих робітників), а насправді багато вчених навіть і не ставлять під сумнів догму XIX століття щодо купівлі-продажу праці та робочої сили.

Абсолютизація прибутку явно суперечить тим суспільним здобуткам, які ми маємо. Наприклад, існування Великого театру як національного надбання було б неможливо, якщо на чільне місце було б поставлено прибуток. Іншим доказом зміни цілей управлінської парадигми є розвиток економіки «соціального бізнесу».