



ISSN 2223-3822

Oksentyuk, R. (2017). Orhanizatsiia komunikatsiinoho protsesu v upravlinni informatsiinymy zviazkamy [Organization of communication process in informational links management]. *Socio-Economic Problems and the State*. 16 (1), 49-60.

## ОРГАНІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ЗВ'ЯЗКАМИ

Роман Оксентюк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: [foxster@ukr.net](mailto:foxster@ukr.net)

к.е.н., асист., кафедри менеджменту у виробничій сфері



### Article history:

Received: March, 2017

1st Revision: April, 2017

Accepted: May, 2017

### JEL classification:

J54

### UDC:

658.310.9

**Abstract:** У статті розглянуто проблематику формування та організації комунікаційного процесу на підприємствах та організаціях в умовах управління інформаційними зв'язками. Створення надійної, ефективної системи обміну інформацією, що могла б відповідати вимогам гнучкості, оперативності, достатності та повноти – це одна з найбільших проблем в організаціях. Метою статті є комплексний аналіз типів комунікацій, організація комунікативного процесу та зв'язки в організаціях, проаналізувати електронні засоби комунікацій у системі управління інформаційними зв'язками.

Опитування показують, що неефективні комунікації – одна з основних сфер виникнення проблем. Усвідомлюючи комунікації на рівні особи й організації, керівники повинні вчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати, таким чином, більш ефективними менеджерами. Управлінці, що ефективно працюють, – це ті, хто ефективні в комунікаціях. Наведено приклади, що таке комунікації, які є комунікативні канали, як здійснюється даний процес в організаціях. Що таке комунікативні бар'єри і яких видів вони бувають. Так як сьогодні, це є епоха активного розвитку комп'ютерних технологій, зокрема Інтернет-технологій, приділена увага електронним засобам комунікацій, що також є перспективним шляхом для майбутніх досліджень у даному напрямку.

**Keywords:** типи комунікацій, комунікативний процес, комунікативні зв'язки в організаціях, комунікації між рівнями організації, комунікації керівник – підлеглий, комунікації між різними підрозділами, комунікаційні бар'єри, електронні засоби комунікацій, неформальні комунікації.



Оксентюк Р. Організація комунікаційного процесу в управлінні інформаційними зв'язками [Електронний ресурс] / Роман Оксентюк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2017. — Вип. 1 (16). — С. 49- 60. — Режим доступу до журн.:

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17oraui.pdf>.



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

## **1. Постановка проблеми**

Кожен з нас щоденно користується комунікаціями, але лише невелика кількість людей це роблять досить злагоджено та узгоджено. Практично неможливо переоцінити важливість комунікаційного процесу в управлінні. Все, що роблять керівники для полегшення досягнення цілей організації, потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не будуть мати можливості обмінюватися інформацією, то вони не зможуть і працювати разом, формулювати цілі й здійснювати кроки для їх досягнення.

Створення надійної, ефективної системи обміну інформацією, що могла б відповідати вимогам гнучкості, оперативності, достатності та повноти – це одна з найбільших проблем в організаціях. Без інформаційного обміну неможливе повноцінне функціонування тієї чи іншої організації, тому вивчення проблем і шляхів вдосконалення комунікацій в системі управління зв'язками є дуже важливим завданням.

## **2. Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Проблеми, що стосуються комунікацій та комунікативних зв'язків в організаціях, комунікацій між рівнями організації та інші напрями цієї тематики, набули достатньо глибокого аналізу в роботах вітчизняних дослідників Р.Р. Августин, Ю.А. Богач, Б.М. Мізюк, О.М. Ляшенко, В.В. Терно, С.В. Войтко, І.В. Ставицька та багато інших.

Сьогодні помітно зросла кількість досліджень, предметом яких стало використання інформаційно-комунікаційних технологій не лише в організаціях, а й у інших сферах діяльності, зокрема в освіті. Цій темі в Україні присвячені дослідження таких науковців, як В.Ю. Биков, Я.В. Булахова, О.М. Бондаренко, В.Ф. Заболотний, Г.О. Козлакова, О.А. Міщенко, О.П. Пінчук, О.В. Шестопал та інші.

Таким чином, автори вивчаючи та досліджуючи проблематику комунікативного процесу у системі управління зв'язками, обґрунтовують її важливість та необхідність на будь-якому з рівнів менеджменту.

## **3. Постановка завдання**

Метою статті є комплексний аналіз типів комунікацій, організація комунікативного процесу та зв'язки в організаціях, проаналізувати електронні засоби комунікацій у системі управління інформаційними зв'язками.

## **4. Виклад основного матеріалу**

Комунікації — це складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі. Кожен крок — це пункт, у якому, якщо ми не будемо думати, що робимо, — зміст може бути втрачено. Мета кожного керівника — зробити процес комунікації якнайбільш ефективнішим і не втратити при цьому змісту.

Умовою досягнення успіху в управлінні є досконале здійснення комунікацій. Досить часто менеджери покладаються виключно на комунікації зверху вниз, а це на практиці веде до того, що політика, стратегія й тактика організацій часто залишаються незрозумілими для підлеглих. Для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки зрозумілими для підлеглих є завдання, які перед ними ставляться. Це досягається шляхом досконального проектування комунікативних технологій, створення при необхідності різних комісій для опрацювання певних питань, проведення зустрічей, зборів та

індивідуальних контактів.

Відповідно з дослідженнями, проведеними в 1975 році, керівники від 50 до 90% усього часу витрачають на комунікації. Спершу це здається неймовірним, але враховуючи, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі у відносинах між особами, інформаційному обміні й процесах прийняття рішень, а також у плануванні, організації, мотивації й контролі, усе стає зрозумілим. Саме тому, комунікації є процесом, що зв'язує обмін інформацією у всіх основних видах управлінської діяльності. Комунікації мають велике значення для успіху організацій, проте, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають, що комунікації є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніми організаціями. Згідно ще одного опитування близько 250 тис. працівників 2000 найрізноманітніших компаній, обмін інформацією для них є однією з найскладніших проблем у організаціях.

Результати опитування показують, що неефективні комунікації – одна з основних сфер виникнення проблем. Усвідомлюючи комунікації на рівні особи й організації, керівники повинні вчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати, таким чином, більш ефективними менеджерами. Управлінці, що ефективно працюють, – це ті, хто ефективні в комунікаціях. Вони є суттю комунікаційного процесу, мають добре вміння усного й писемного спілкування й розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією.

Обговорюючи тематику обміну інформацією всередині організації, зазвичай думають про людей, що говорять у процесі особистого спілкування чи в групах на зборах, розмовляють по телефону чи читають і складають записки, листи й звіти. Хоча ці випадки складають основну частину комунікацій в організації, котрі являють собою більш розгалужений і складний процес.

Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома чи більше людьми.

Основною метою комунікативного процесу є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Проте сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому, спершу потрібно мати уявлення про стадії процесу комунікації.

Комунікації – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані, що являють собою неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності; а також інформація – це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона повна, достовірна, своєчасна й доречна.

Комунікативний процес розпочинається тоді, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія – це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, міміки обличчя, жестів, або навіть художнього вираження й фізичних дій. Коли повідомлення закодоване, його передають відповідними засобами зв'язку (каналами). Звичайні засоби зв'язку в організаціях – це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається декодування у форму, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різним, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді; і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається початковому відправникові.

Отже, у процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

1) відправник – особа, яка генерує ідеї чи збирає інформацію й передає її;

- 2) повідомлення – сама інформація, що закодована за допомогою символів;
- 3) канал – тобто засіб передачі інформації;
- 4) одержувач – особа чи кілька осіб, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

Також, комунікації можуть бути перервані перешкодою – розмовою людей або шумом поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, невірна адреса електронної пошти, відсутність сигналу інтернету тощо.

Говорячи про типи комунікацій, можна назвати найбільш поширені у організаціях: міжособові комунікації; комунікації в системах зв'язку та командах; комунікації в організаціях та електронні засоби комунікацій. Окрім того, комунікації можуть бути усними та письмовими.

Усні комунікації здійснюються під час розмови віч-на-віч, групових дискусіях, телефонних розмовах тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують високу швидкість передачі інформації, негайний зворотній зв'язок і взаємний обмін. Недоліком усних комунікацій є їхня можлива недостовірність (неправильно вибрані слова для вираження змісту; якісь перешкоди, що переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистачає часу на виважені відповіді тощо).

Письмовими комунікаціями є це звіти, записки, повідомлення, листи, голосові та відео записи тощо. Їхнім недоліком є те, що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін, крім того за своєю складністю у порівнянні з усними, потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Зазвичай їх використовують, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи чи докази того, що відбувалося. Вибираючи засіб комунікації, менеджери повинні зважати на всі аспекти.

Організації користуються різноманітними засобами комунікацій як із зовнішнім середовищем, так і всередині структур. Керівники постійно повинні мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і з усіма працівниками організації.

Комунікативні схеми – це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації.

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях.

Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть бути двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв'язком) є ефективніші, ніж однонаправлені.

Горизонтальні комунікації мають місце між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

У комунікаціях між рівнями організації (вертикальній структурі) інформація пересувається в організації з рівня на рівень у межах вертикальних комунікацій. Вона може передаватися по спадаючій, тобто з вищих рівнів на нижчі. Цим шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні задачі, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Окрім обміну по спадаючій,

організаціям необхідні комунікації по висхідній. Наприклад, службовець банку може помітити, що нова ЕОМ іноді вимушує клієнта чекати на декілька хвилин довше, ніж досі, оскільки машина періодично "зайнята" або відключається. Службовці можуть зробити висновок, що очікування нервує деяких клієнтів.

Інформація передана з нижчих рівнів на вищі може суттєво впливати на продуктивність. Мескон наводить реальний приклад, коли інженер розробив ефективніший спосіб розкroювання листового металу для крил літака й повідомив про свою ідею безпосереднього керівника. Якщо цей керівник вирішив підтримати інновацію інженера, він повідомить про це на наступний, ще вищий рівень управління. Будь-яка зміна потребує погодження з боку керівника заводу або керуючого виробничими операціями на більш високому рівні. Таким чином, ми маємо ситуацію, коли певна ідея, що виникла на нижчому рівні організації, повинна піднятися на самий верх, послідовно пройшовши всі проміжні рівні управління. Даний приклад ілюструє обмін інформацією, що відбувається заради підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок збільшення продуктивності. На будь-якому з вищих рівнів може бути прийняте рішення про відхилення нової ідеї. Припустімо, що ідея дійсно була цінною, повідомлення інженера про її відхилення фактично проінформувало б його про те, що організація не стимулює його до пошуку новаторських пропозицій. У результаті організація може лишитися без серйозних можливостей підвищення продуктивності й отримання економії. Зважаючи на те, що цей реальний приклад за 5 років приніс заводу економію в 13,5 млн. доларів, комунікації "знизу – вверху" є досить важливими в організації та є одним із засобів стимулювання працівників.

Найбільш наочним можливим компонентом комунікацій у організації є відносини між керівником і підлеглим. Дані відносини є елементом горизонтальної схеми, проте часто їх виділяють окремо, тому що вони складають більшу частину комунікативної діяльності керівника. Дослідження показують, що більше половини комунікативної діяльності реалізується між тими, хто управляє, й тими, ким управляють.

До цих комунікацій належить велика частина питань, зокрема делегування, поставлення задач, пріоритетів і очікуваних результатів. Через ці комунікації в великому обсязі реалізуються функції мотивації та контролю. Додатково до обміну інформацією по спадаючій чи висхідній організації потребують горизонтальні комунікації. Більшість організацій складаються з багатьох підрозділів, тому обмін інформацією між ними потрібний для координації дій та виконання задач. Так як організація – це система взаємно пов'язаних елементів, керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно для просування організації в потрібному напрямі.

Наприклад, представники різних кафедр та відділів в Тернопільському національному технічному університеті періодично обмінюються інформацією з таких питань, як розклад занять, методичні вказівки та рекомендації тощо. У лікарнях лікуючий і обслуговуючий персонал повинен обмінюватися інформацією стосовно розподілення ресурсів, нових методів лікування, координації діяльності окремих відділень та багато іншого. В галузі роздрібно́ї торгівлі регіональні керівники збуту можуть періодично зустрічатися для обговорення спільних проблем, обміну інформацією про продукцію й координації стратегії збуту. За кордоном для обміну інформацією часто створюються комітети або спеціальні робочі групи, які періодично збираються для обговорення питань щодо свого підрозділу й співпраці з іншими подібними робочими групами.

Всім відомо, що будь-яка організація складається з формальних і неформальних компонентів. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом розповсюдження чуток. Сфера розповсюдження чуток – це місця, де скупчується велика

кількість працівників: коридори, їдальні, автомати з кавою, місця для куріння тощо. По каналах чуток інформація передається значно швидше, ніж по каналах формального спілкування. Керівники цілеспрямовано можуть використовувати чутки для запланованого витоку й розповсюдження відповідної інформації. Досить часто чуткам приписується репутація неточної інформації. Але згідно проведених досліджень від 80 до 99% чуток є правдивими, коли інформація стосується самої компанії. Однак не слід звертати увагу на чутки про чиєсь особисте життя або емоційно забарвлену інформацію.

Досить суттєвий вплив на комунікації в організаціях можуть мати електронні засоби комунікацій. Інформаційні технології використовують комп'ютери, комп'ютерні мережі, телефони й інше устаткування. Існує шість найбільш поширених видів інформаційних систем:

а) операційно-виконавча система за допомогою якої виконують рутинні та поточні операції;

б) інформаційна система менеджменту, що збирає дані, організовує й систематизує їх у формі, зручній для менеджерів, забезпечує цих менеджерів інформацією, що необхідна для їх роботи;

в) система підтримки рішень, котра автоматично знаходить, опрацьовує та підсумовує інформацію, необхідну для прийняття специфічних рішень;

г) адміністративна інформаційна система – призначена для спеціальних потреб опрацювання інформації менеджерами вищого рівня;

д) Інтранет-мережі – це комунікаційні мережі, що діють у межах однієї організації;

е) експертні системи, котрі створені за принципом визначення усіх можливостей "якщо-тоді", що стосуються конкретної ситуації.

Останні досягнення в галузі інформаційних технологій сприяють покращенню обміну інформацією в організаціях. Персональний комп'ютер уже зробив великий внесок у розвиток комунікацій та вплив на інформацію, яку керівники, працівники і допоміжний персонал розсилають і отримують.

Сучасні можливості електронної пошти дають працівникам можливість направляти письмові повідомлення будь-кому в межах організації та за її межами. Це дозволяє зменшити традиційно невичерпний потік телефонних дзвінків розмов. Окрім цього, електронна пошта – ефективний засіб зв'язку між людьми, котрі знаходяться в різних приміщеннях, різних містах і навіть різних регіонах і країнах. Суттєвою відмінністю на користь електронної пошти є можливість відправляти одне повідомлення великій кількості одержувачів, тобто здійснювати так звану масову розсилку листів. На багатьох підприємствах працівникам дозволяють користуватися Інтернет-месенджерами, такими як ICQ, SKYPE, Viber та іншими, як відносно дешевими й миттєвими засобами зв'язку. А під час відеоконференцій, люди, котрі знаходяться в різних місцях і навіть у різних країнах, обговорюють різні проблеми й при цьому бачать одне одного в обличчя.

Проте, в ході передачі інформації комунікаційними каналами, існують комунікаційні бар'єри. Перешкоди, котрі виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та на перешкоди в організаційних комунікаціях.

До бар'єрів у міжособових комунікаціях можна віднести: перешкоди, що зумовлені сприйняттям; невербальні перешкоди; семантичні бар'єри; невміння слухати; поганий зворотній зв'язок.

Перешкодами в організаційних комунікаціях є: інформаційні перевантаження; викривлення повідомлень; незадовільна структура організації.

Говорячи про перешкоди на шляху комунікацій між особами, можна сказати, що

це перешкоди, зумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що відбувається в дійсності в їх оточенні, а на те, що сприймається як дійсне. Приділення уваги деяким чинникам, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зменшення ефективності комунікацій, своєчасно викинувши перешкоди, зумовлені сприйняттям. Одна з таких перешкод виникає з причини конфлікту між сферами компетенції, основами суджень відправника й одержувача. Люди можуть інтерпретувати одну ту саму інформацію по-різному залежно від накопиченого досвіду. Інформація, що вступає в протиріччя з нашим досвідом або раніше засвоєними поняттями, часто або повністю відкидається, або викривляється в залежності з цим досвідом або поняттями. Як наслідок, ідеї, закодовані відправником, можуть виявитися викривленими й не повністю зрозумілими.

Коли ми вступаємо в інформаційний контакт, ми використовуємо символи, за допомогою яких намагаємося обмінюватися інформацією й домагатися її розуміння. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Найуживанішими символами в повсякденному житті є слова. Оскільки слова (що є символами) можуть мати різні значення для різних людей, тому те, що хтось намагається повідомити, необов'язково буде інтерпретоване й зрозуміле таким же чином одержувачем інформації. Прикладом може бути англійське слово *tip* (кінчик). Азартним гравцем це слово може бути інтерпретоване на перегонах як персональна інформація; Офіціантом як чайові; для поліграфіста *tip* – це спеціальний пристрій, наконечник. Це будуть семантичні бар'єри у передачі інформації. Семантичні варіації часто стають причиною невірною розуміння, оскільки у багатьох випадках не є факт, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, яке використовує відправник. Наприклад, керівник, що каже підлеглому, що звіт він вважає "адекватним", може мати на увазі, що він повний і відповідає меті. Натомість підлеглий може декодувати слово "адекватний" у тому значенні, що він простий і потребує значного покращення, тобто просто задовільний. Також можуть бути випадки, коли одержувач не знає значення якогось слова чи мовного звороту відправника. Наприклад, коли підлеглий каже керівникові, що партнери були "сатисфіковані" (тобто залишилися задоволені), то керівник може просто не зрозуміти значення цього виразу й подумати, що зустріч закінчилася провалом.

Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній та організацій, що діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма General Motors, випустивши на латиноамериканський ринок модель Chevy Nova, не отримала очікуваного рівня збуту. Після проведення досліджень підприємство встановило, що слово "нова" іспанською означає "вона не їде"!

Хоча вербальні символи (слова) – головний наш засіб для кодування ідей, ми використовуємо й невербальні символи для передачі повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна комунікація відбувається одночасно з вербальною й може підсилювати або змінювати зміст слів. Вираз обличчя, обмін поглядами, наприклад, посмішки й вирази несхвалення тощо – це все приклади невербальних комунікацій. Прикриття роту рукою, використання вказівного пальця, щоб показати щось, доторкання, млява поза також відносяться до невербальних способів передачі значення. Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми проголошуємо слова. Мається на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми проголошуємо слова, може суттєво змінювати зміст цих самих слів. Питання "Чи маєте ви якісь ідеї?" — на папері означає саме запит про ідеї. Але це саме питання, проголошене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді може бути витлумачене таким чином: "Якщо ви знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм".

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві перешкоди для розуміння. Наприклад, отримавши від японця візитну картку, варто відразу прочитати її. Якщо ви покладете її до кишені, ви тим самим повідомите японцю, що його ігнорують, вважаючи несуттєвою людиною.

Розглянемо ще один бар'єр у міжособових комунікаціях, ткий як поганий зворотній зв'язок. Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, котре отримав одержувач, витлумачене в тому розумінні якого ви йому надали спочатку.

Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки вміє приймати повідомлення, тобто вміє слухати. На жаль, у розумінні більшості, слухати – означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною цього процесу.

Можна виділити кілька порад, як ефективно слухати:

- Облиште говорити – неможливо слухати, говорячи.
- Допоможіть доповідачу почувати себе вільніше.
- Покажіть мовцю, що ви готові його слухати – необхідно виглядати й діяти зацікавлено.
- Усуньте фактори, що роздратовують – не малюйте, не стукайте по столу, не перекладайте папери тощо.
- Намагайтеся відчувати проблеми доповідача.
- Будьте терпеливими – не економте час, не переривайте мовця, не робіть кроків у бік дверей.
- Стримуйте свій характер – розлючена людина надає словам невірний зміст.
- Не допускайте суперечок або критики – це примушує мовця зайняти захисну позицію, він може замовкнути або розлютитися. Не сперечайтесь. Саме перемагаючи в спорі, ви програєте.
- Задавайте питання – це показує мовцю, що ви його слухаєте, й допомагає просуватися вперед у вирішенні проблеми.
- Облиште говорити! – ця порада йде і першою, і останньою, оскільки всі інші залежать від неї. Підкреслюється, що ви не зможете ефективно слухати, якщо будете говорити.

Проаналізуємо перешкоди в організаційних комунікаціях, зокрема викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору й вниз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що була мова вище). Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. В організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного якогось рівня на інший рівень організації або відділу направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються.

Для того, щоб прискорити рух інформації або надати повідомленню більшої ясності, різноманітні відомості об'єднуються й спрощуються перед тим, як відправити повідомлення у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною непопадання важливої інформації до іншого сектору організації або попадання інформації туди з суттєвим викривленням змісту.

Повідомлення, що відправляються "вгору", можуть викривлятися через різні



статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенціальну чи існуючу проблему чи загрозу, оскільки "не бажає повідомляти керівникові погані новини". Оскільки підлеглі часто мають бажання отримати схвалення від керівника, вони можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи.

## 5. Висновки

За результатами здійсненого дослідження необхідно відмітити, що комунікації відіграють неабияку важливу роль як у повсякденному житті кожної людини, громадськості та у роботі тієї чи іншої організації. Завдяки саме комунікаціям, керівники виконують свої функціональні обов'язки, даючи ті чи інші доручення, накази і поради щодо діяльності організації та роботи підлеглих відділів. Тому, правильна організація комунікативного процесу є вкрай необхідною. Як вже згадувалося раніше, даний процес повинен бути двостороннім і зворотній зв'язок із працівниками та допоміжним персоналом є невід'ємною частиною комунікативного процесу, адже без цього неможливо оцінити реальний стан речей на підприємстві. Працівники на місцях краще бачать ситуацію ніж керівники вищих ланок, тому їхня думка повинна бути врахована при прийнятті управлінських рішень.

Також ми бачимо, що в наш час, котрий є епохою активного розвитку комп'ютерних технологій, зокрема Інтернет-технологій, розпочинається новий етап у розвитку комунікацій. З'являються нові комунікативні канали, що відкриває нам можливості для нових досліджень у даному напрямку.

### Author details (in Russian)

#### **Организация коммуникационного процесса в управлении информационными связями**

Роман Оксентюк

Тернопольский национальный технический университет имени Ивана Пулюя,  
ул. Русская, 56., г. Тернополь, 46001, Украина  
e-mail: foxster@ukr.net  
к.э.н., ассист., кафедры менеджмента в производственной сфере

**Аннотация.** В статье рассмотрена проблематика формирования и организации коммуникационного процесса на предприятиях и организациях в условиях управления информационными связями. Создание надежной, эффективной системы обмена информацией, которая могла бы соответствовать требованиям гибкости, оперативности, достаточности и полноты - это одна из самых больших проблем в организациях. Целью статьи является комплексный анализ типов коммуникаций, организация коммуникативного процесса и связи в организациях, проанализировать электронные средства коммуникаций в системе управления информационными связями.

Опросы показывают, что неэффективные коммуникации - одна из основных сфер возникновения проблем. Осознавая коммуникации на уровне личности и организации, руководители должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться, таким образом, более эффективными менеджерами. Управленцы, которые эффективно работают, - это те, кто эффективны в коммуникациях. Приведены примеры, что такое коммуникации, какие есть

коммуникативные каналы, как осуществляется данный процесс в организациях. Что такое коммуникативные барьеры и каких видов они бывают. Так как настоящее время, это эпоха активного развития компьютерных технологий, в частности Интернет-технологий, уделено внимание электронным средствам коммуникаций, что также является перспективным путем для будущих исследований в данном направлении.

**Ключевые слова:** типы коммуникаций, коммуникативный процесс, коммуникативные связи в организациях, коммуникации между уровнями организации, коммуникации руководитель - подчиненный, коммуникации между различными подразделениями, коммуникационные барьеры, электронные средства коммуникаций, неформальные коммуникации.

### Author details (in English)

#### **Organization of communication process in informational links management**

Roman Oksentyuk

Ternopil Ivan Puluj National University,  
56, Ruska str., Ternopil, 46001, Ukraine  
e-mail: foxster@ukr.net

Ph.D., Assist. Prof., Department of Management in Manufacturing Sphere

**Abstract.** The article reveals the problems of formation and organization of communication process at enterprises and in organizations under information links management conditions. One of the biggest problems in organizations is creating a reliable, efficient system of information exchange that would meet the requirements of flexibility, efficiency, adequacy and completeness. The aim of the article is to make a comprehensive analysis of communication types, organization of communication process and communication links in organizations, to analyze electronic means of communication in information links management system.

As polls show, ineffective communication is one of the main areas where problems can arise. Being aware of communication at individuals and organizations levels, managers must learn how to reduce the number of ineffective communication cases and, therefore, become more effective managers. Managers that work efficiently are those who are effective in communication. Some examples are given of what the communication is, what communication channels are, how the process is carried out in organizations, what communication barriers are and what types they are of. Nowadays we are facing the era of active development of computer technology, including Internet technology, great attention is paid to electronic communication, which is also a promising way for future research in this field.

**Keywords:** types of communication, communicative process, communication connections in organizations, communication between levels of organization, communication of "supervisor – subordinate" type, communication between different departments, communication barriers, electronic means of communication, informal communication.

### Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17orauiz.pdf>

### Funding

The authors received no direct funding for this research.

### Citation information

Oksentyuk, R. (2017). Orhanizatsiia komunikatsiinoho protsesu v upravlinni informatsiinymy zviazkamy [Organization of communication process in informational links management]. *Socio-Economic Problems and the State*. 16 (1), 49-60.

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17orauiz.pdf>

## Використана література

1. Арсеньев Ю.Н. Информационные системы и технологии / Ю.Н. Арсеньев, К.В. Балдин // Экономика: Учеб. пособ. для вузов. — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2005. — 335 с.
2. Августин Р.Р. Управління інформаційними зв'язками / Р.Р. Августин, Ю.А. Богач // Навчальний посібник. — Тернопіль, ТНЕУ. 2013. — 240 с.
3. Білик В.М. Інформаційні технології та системи: Навч. посіб./ В.М. Білик, В.С. Костирко. — К.: ЦНЛ, 2006. — 232 с.
4. Білоус В.С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності: Навч. посіб. / В.С. Білоус — К.: КНЕУ, 2005. — 275 с.
5. Бондар Ю.В. Національний інформаційний простір новітньої України: становлення та функціонування у процесі політичної трансформації суспільства: Монографія./ Ю.В. Бондар — К.: МАУП, 2007. — 184 с.
6. Горбаченко Т.Г. Аналітико-синтетична переробка документальної інформації: Навч. посіб. / Т.Г. Горбаченко — К.: Ун-т Україна, 2005. — 236 с.
7. Информационные технологии управления: Учеб. пособ. для ву- зов. / Под ред. Г.А. Титаренко. — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2005. — 127 с.
8. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: Учеб. по- соб. / В.М. Маслова — М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. — 159 с.
9. Саак А. Э. Информационные технологии управления: Учебник / А.Э. Саак, Е.В. Пахомов, В.Н. Тюшняков. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с
10. Щедрин А.Н. Электронные информационные ресурсы в информационной экономике. / А.Н. Щедрин. — Донецк, 2003. — 232 с.
11. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. Osvita.UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>

## References

1. Arsen'ev Yu.N., Baldyn K. V. (2005). Informacionnyye sistemy i tehnologii [Information systems and technologies]. Moscow, Uniti-Dana, 335.
2. Avgustin R.R., Bogach Ju. A. (2013). Upravlinnya informatsiynymy zv"yazkamy [Management information links]. Ternopil, TNEU, 240.
3. Bilyk V.M., Kostyrko V.S. (2006). Informatsiyni tekhnolohiyi ta systemy [Information Technology and Systems]. Kyiv, TsNL, 232.
4. Bilous V.S. (2005). Zv"yazky z hromads'kistyuu (pablik ryleyshnz) v ekonomichniy diyal'nosti [Public Relations in economic activity]. Kyiv, KNEU, 275.
5. Bondar Yu. V. (2007). Natsional'nyy informatsiynyy prostir novitn'oyi Ukrayiny: stanovlennya ta funktsionuvannya u protsesi politychnoyi transformatsiyi suspil'stva [National Information Space Contemporary Ukraine: formation and operation of political transformation in the society]. Kyiv, MAUP, 184.
6. Horbachenko T.H. (2005). Analityko-syntetychna pererobka dokumental'noyi informatsiyi [Analytic-synthetic processing of documentary information]. Kyiv, Universytet Ukrayina, 236.
7. Titarenko G.A. (2005). Informacionnyye tehnologii upravlenija [Information technology management]. Moscow, JuNITI–DANA, 127.
8. Maslova V. M. (2007). Upravlenie personalom predpriyatija [Personnel management]. Moscow, JuNITI–DANA, 159.

9. Saak A. Je., Pahomov E.V., Tjushnjakov V. N. (2005). Informacionnye tehnologii upravlenija [Information Technology Management]. SPb, Piter, 320.
10. Shhedrin A.N. (2003). Jelektronnye informacionnye resursy v informacionnoj jekonomike [Electronic information resources in the information economy]. Doneck, 232.
11. Komunikatsiyi v orhanizatsiyakh: protses, typy, zvyazky, baryery [Communication in organizations: process, activities, communication, barriers]. Osvita.UA, 2011, retrieved from: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>



© 2017 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.

This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

You are free to:

Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.

The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.

Under the following terms:

Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.

You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.

No additional restrictions

You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

