

Н. О. Шпак,
к. е. н., доцент,
Національний університет "Львівська політехніка"

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК

Уточнено сутність комунікаційного менеджменту (КМ), виділено його функції, розвинуто методологію КМ машинобудівних підприємств.

Clarify the nature of the communication management (KM), highlight its functions, to develop a methodology KM manufacturing enterprises.

ВСТУП

Активний розвиток інфокомунікаційних технологій (ІКТ) в кінці ХХ на початку ХХІ ст. призвів до того, що ІКТ розглядається як одне з найважливіших джерел зростання

міжнародної конкурентоспроможності традиційних галузей. Безперечно, рівень розвитку ІКТ впливає на інвестиційну привабливість національної економіки. За даними IDC (International Data Corporation), об-

сяг світового ІТ-ринку (витрати всіх категорій кінцевих користувачів на ІТ) в 2006 році склав \$ 1,16 трлн. Прогнозується, що в період до 2010 року ця цифра буде збільшуватися із середньорічним показником зростання в 6,3%, і досягне до кінця 2010 року цифри \$ 1,48 трлн. Світовий ринок ІТ-послуг зростає більш підвищеними темпами — 20% на рік. У 2006 році він склав \$ 626 млрд. З них обсяг послуг з розробки ПО оцінювався в суму від \$ 100 до \$ 150 млрд.

Аналіз опрацьованих джерел, досвід вітчизняних підприємств (ВАТ "Львівський локомотиворемонтний завод", ВАТ "Іскра", ВАТ "Завод РЕМА", ЗТТ "Електрон" та ін.) та власні дослідження дозволяють констатувати те, що система комунікацій підприємства є соціально-технологічною системою і складається з соціальної складової (працівники сфери комунікацій) та технологічної складової (автоматичні, автоматизовані, неавтоматизовані та комбіновані підсистеми збирання, отримання, переробки, накопичення та передачі інформації на основі програмно-технічних комплексів різного рівня — від контролерів, MES- систем аж до інтегро-

Таблиця 1. Тракткування сутності комунікаційного менеджменту російськими науковцями

№ з/п	Автор	Визначення поняття	Джерело
1.	Рева В.Е.	Комунікаційний менеджмент (КМ) — це сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм виявлення комунікаторів на вміст потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, суспільних і політичних формувань у процесі спілкування з метою вирішення тактичних і стратегічних задач з управління суспільними відносинами. КМ — наукове управління потоками інформаційної взаємодії людей, груп, суспільних і політичних формувань з метою вирішення стратегічних і тактичних задач розвитку суспільних відносин.	Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: учебно-методическое пособие. — Электронная версия. — Пенза: Изд. ПГУ. — 2003. (с. 7—12).
2.	Зверинцев А. Б.	КМ може бути визначений як професійна діяльність, направлена на досягнення ефективної комунікації як в середині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем. Ця діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну і емоційну взаємодію між різного рівня групами та індивідами, що представляють організацію та її середовище. КМ — це діяльність по виявленню та видаленню комунікаційних проблем організації, ефективному комунікаційному забезпеченні її діяльності.	Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. — Санкт-Петербург: Изд-во Буковского, 1995. — 267 с. ISBN 5-88407—006.
3.	Григорьева Н.Н.	Комунікаційний менеджмент — це теорія та практика управління соціальними комунікаціями як всередині організації, так і між організацією і її середовищем, спрямована на проведення оптимально сприятливих для організації комунікаційних процесів, формування та підтримання іміджу і громадської думки, досягнення згоди, співробітництва і визнання.	Коммуникационный менеджмент: учебно-методические материалы / Н.Н. Григорьева. — М.: МИЭМП, 2007. — 44 с. (с. 39).
4.	Крылов А.Н.	КМ розглядається з двох сторін: — як формування ефективних комунікацій; — як управління з допомогою ефективних комунікацій	Крылов А. Н. Основы коммуни-кационного менеджмента и паблик рилейшнз: пособие для трен-гов, прак-х и семинарских занятий. — М.: Издательство НИБ, 2007. — С. 9—21.
5.	Орлова Т.М.	КМ — складова частина теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодії, взаємозв'язок у часі і просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види капіталу економічних систем, а також вивчає закономірності обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічної системи. З іншої сторони, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника, споживача (суб'єктів і об'єктів економічної системи) з реалізації комунікаційної стратегії, сформованої у співвідношеннях з мотивами, установками, інтересами, відношеннями і конкретними цілями кожного.	Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. М: Изд-во РАГС, 2002. - 265 с. [Электронный ресурс] / http://www.businessword.ru/term-8266.html/
6.		Менеджмент комунікаційний — система управління, яка за допомогою засобів інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності за всіма напрямками розвитку організації в умовах змінного зовнішнього середовища.	[Электронный ресурс] / http://www.sre.mnogosmenka.ru/sre0391/sre0397.htm
7.	Некипелов А.Д.	Комунікації в менеджменті — передача інформації від одного суб'єкта до іншого за допомогою загальних символів. Суб'єктами можуть бути окремі особи, групи і цілі організації. Управлінські структури виступають в ролі джерел, отримувачів, посередників, контролерів управлінської інформації.	Популярная экономическая энциклопедия / Гл. ред. А.Д. Некипелов. — М., 2001.
8.	Орлова Т.М.	КМ — самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем. КМ також може розглядатися як система управління, яка за допомогою засобів інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями забезпечує досягнення максимальної ефективності за всіма напрямками розвитку організації в умовах змінного зовнішнього середовища.	Виступ д.е.н., професора Т.М. Орлової, на науковій конференції «Інтелектуальний капітал організації — ключ до розвитку і росту економіки». Москва, РАГС, 15 квітня 2004 р.
9.	Моисеева А.П.	КМ — це система управління комунікаціями, управління, яке здійснюється людьми і в котрому беруть участь люди.	Моисеева А.П. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие. — Томск: Изд-во ТПУ, 2007. — 104 с.
10.	Пашенцев Е.Н.	КМ — професійне управління людьми і капіталами за допомогою комунікацій в сучасному політичному і бізнес-середовищі. КМ може бути засобом управління як окремих особистостей, так і найрізноманітніших соціальних груп, навіть державних утворень. КМ може доповнювати адміністративний, фінансовий і інші ресурси управління, а може виступати в якості його провідної сили. КМ капіталу можливий, оскільки капітал виступає як соціальні стосунки, як стосунки між людьми.	Сб.ст.: в 2-х т. «Коммуникационный менеджмент в мировой политике и бизнесе». / Под науч. ред. д.и.н., проф. Пашенцева Е.Н. (15.05.2007 г.) (www.infolegal.ru).

Таблиця 2. Трактуювання сутності комунікаційного менеджменту зарубіжними науковцями

№ з/п	Автор	Визначення поняття	Джерело
1.	Pfannendoerfer G.	Комунікаційний менеджмент – це, перш за все, робота з громадськістю, з громадською думкою. Спільною ціллю подібної управлінської діяльності є встановлення і підтримання ефективних взаємовідносин, атмосфери взаєморозуміння і довіри як всередині організації, так і між організацією і її цільовими аудиторіями.	Pfannendoerfer G. Kommunikationsmanagement. Baden-Baden, «Nomos Verlagsgesellschaft», 1995. С.9-11
2.	Курт Хессінг	Інструментом реінжинірингу господарського процесу є менеджмент потоку робіт (Workflow Management), що являє собою керування інформаційною логістикою на базі комп'ютерної технології, розвиток якої останнім часом дозволив ефективно налагодити обробку інформації за допомогою розділених систем і мереж з використанням відповідних програмних засобів.	Курт Хессінг, Мартин Арнольд (Цюріхський університет) Информационная логистика и менеджмент потока работ. // Международный журнал "Проблемы теории и практики управления, № 5. 1997. // [Електронний ресурс] / http://www.ptpu.ru/issues/5_97/17_5_97.htm

ваних систем управління підприємством).

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Підрозділи та окремі працівники підприємства взаємодіють між собою за допомогою автоматизованих каналів (інфо-комунікаційні системи) та неавтоматизованих каналів (вербальне та невербальне спілкування). В епоху інформаційного суспільства інформація стала одним з найцінніших товарів. Її цінність визначається якістю (неспотовореністю) та своєчасністю отримання (часом доставки). Саме тому на сучасних

підприємствах все більше уваги приділяється автоматизації комунікаційних процесів у всіх сферах діяльності підприємства з метою зменшення частки ручної (рутинної) роботи з інформацією, пришвидшення її обробки, накопичення та доставки в точки відповідальності, недопущення спотворень та втрат інформації.

Це підтверджує необхідність використання комунікаційного менеджменту як важливої конкретної функції управління, яка значною мірою визначає рівень його ефективності.

Слід зауважити, що до проблеми комунікаційного менеджменту проявляють зацікавленість дослідники багатьох країн. Так, в Росії існує декілька підходів щодо тлумачення та розуміння проблеми комунікаційного менеджменту (табл. 1).

З наявних матеріалів (див. табл.1) можна виділити такі тлумачення сутності комунікаційного менеджменту:

— по-перше, ряд дослідників трактують комунікаційний менеджмент як систему PR-методів;

— по-друге, фактично розглядають сам менеджмент як систему управлінських заходів щодо реалізації управлінського впливу;

— по-третє, поняття комунікаційного менеджменту виходить за рамки підприємства.

Економісти далекого зарубіжжя дають означення, наведені в табл.2.

З наведених джерел можна зробити такі висновки:

— по-перше, акцентується увага на цільових аудиторіях, що визначають направленість комунікаційного менеджменту;

— по-друге, комунікаційний менеджмент вважається засобом підтримання відповідної атмосфери між елементами комунікаційного процесу;

— по-третє, розглядається вплив комп'ютерних технологій на інформаційну логістику, що є інструментом комунікаційного менеджменту.

Вітчизняні економісти характеризують комунікаційний менеджмент як такий, що навіть виходить за рамки самого управління (табл. 3).

Наведені висловлювання науковців (табл. 1—3) дозволяють поділити тлумачення комунікаційного менеджменту за такими напрямками:

— по-перше, ряд дослідників розглядають комунікаційний менеджмент як окремих вид діяльності, що регулює як процеси всередині організації, так і ті, що пов'язані із зовнішнім середовищем;

— по-друге, вважають комунікаційний менеджмент інструментом, що спрямований на вирішення комунікаційних проблем;

— по-третє, використовують комунікаційний менеджмент як модель формування відносин всередині організації, між організацією і зовнішнім середовищем, а також модель формування суспільства загалом.

РЕЗУЛЬТАТИ

Узагальнення літературних джерел та власні дослідження дозволя-

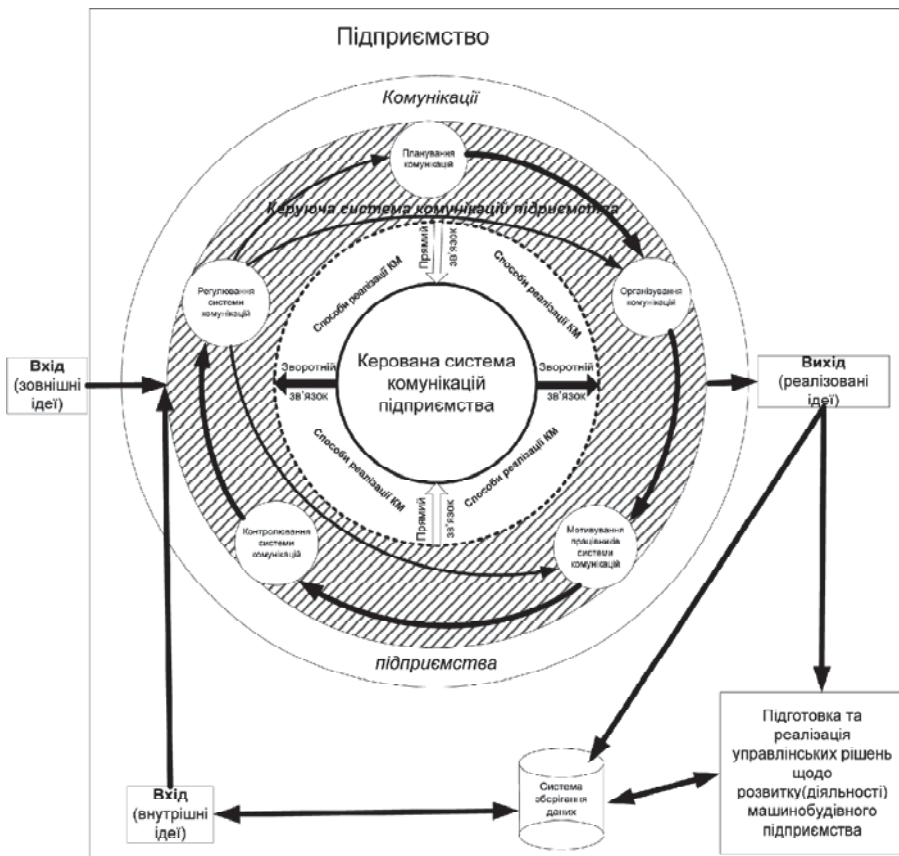


Рис. 1. Взаємозв'язок загальних функцій і способів реалізації комунікаційного менеджменту

ють зробити висновок, що комунікаційний менеджмент є конкретною функцією менеджменту, яка реалізується шляхом використання загальних функцій і певних методів впливу на комунікації та прийняття управлінських рішень у цій сфері. Комунікаційний менеджмент — це цілеспрямований вплив на колектив працівників сфери комунікацій підприємства або окремих виконавців з метою забезпечення приймання, обробки, накопичення, передачі своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності). Якщо в системі комунікаційного менеджменту виявлена спотвореність або незапланована затримка передачі інформації, тоді спрацьовує такий елемент комунікаційної системи, як регулювання, і система "відновлює" свої функції для передачі своєчасної і неспотвореної інформації.

Комунікаційний менеджмент базується на таких загальних функціях: планування комунікацій; організування комунікацій; мотивування працівників системи комунікацій; контролювання комунікацій; регулювання комунікацій.

КМ реалізується за допомогою певного набору способів, інструментів і механізмів. Процес комунікаційного менеджменту можна розглядати з кількох позицій (табл. 4). Комунікації на підприємстві підпадають під керівництво, яке, в свою чергу, виступає об'єднувальною функцією комунікаційного менеджменту.

Застосування загальних функцій щодо комунікаційного менеджменту дає можливість реалізувати способи і механізми, які відображають управління процесом, об'єктом або елементом комунікацій. На рис. 2 показано взаємозв'язок загальних функцій і способів реалізації комунікаційного менеджменту, їх місце в процесі управління системою комунікацій підприємства.

Удосконалення управління, формування ефективної системи комунікаційного менеджменту, усунення зайвих ланок, дублювання каналів комунікацій, бюрократичних перепон, подолання опору змінам можливе за рахунок досліджень взаємозв'язку функцій комунікаційного менеджменту.

Будь-які способи і механізми комунікаційного менеджменту, що здійснюються на засадах загальних

Таблиця 3. Трактуювання сутності комунікаційного менеджменту вітчизняними науковцями

№ з/п	Автор	Визначення поняття	Джерело
1.	Грабовська С.Л.	КМ — засоби і технології комплексного вирішення комунікаційних проблем, що виникають в діловій сфері, у стосунках фірм, у зв'язку з громадськістю тощо.	Грабовська С.Л. Комунікативний менеджмент і управління трудовими ресурсами в некомерційних організаціях // Мережа громадської освіти в Україні.
2.	Кузьменко В.П.	КМ — це професійна діяльність з використання комунікаційних засобів, методів, інструментів, механізмів, що забезпечують формування й ефективний розвиток усіх видів капіталу економічної системи. КМ — самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання і використання закономірностей обміну інформацією, знаннями й інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічних систем; взаємодія і взаємозв'язок у часі й просторі елементів, що формують і ефективно використовують усі види капіталу економічних систем; це система керування, що за допомогою інтегрованої комунікації з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності в усіх напрямках розвитку організації в умовах зовнішнього середовища, що змінюється; професійна діяльність виробника, посередника і споживача з реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного.	Кузьменко В.П. Соціальний капітал у суспільстві Френсіса Фукуями у створенні та розвитку НІС, 2006 // [Електронний ресурс] http://iee.org.ua
3.	Грищенко С.	КМ — це професійна діяльність, яка спрямована на досягнення ефективної комунікації всередині самих органів влади, а також між органами влади і зовнішнім середовищем. Як і в будь-якій організації, в органах державної влади КМ має двосторонню спрямованість: — «зовнішню», орієнтовану на сегменти громадськості, з якими органи влади вступають в контакт; — «внутрішню», орієнтовану на персонал своєї організації.	Грищенко С. Комунікативний менеджмент в регіональних та місцевих органах влади. Комунікаційні та інформаційні функції, пов'язані з програмами та проектами розвитку. Луцьк, Вінниця – липень 2005 р.
4.	Бєбик В.М.	Інформаційно-комунікаційний менеджмент - система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту і маркетингу.	Бєбик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік релішнз. моногр. — К.: МАУП, 2005. — С. 432–437.
5.	Кошелюк М.	Трактуювання «Паблік релішнз» ближче до характеру професії, ніж класичне визначення. Змістом PR-діяльності виявляється створення інформаційних причин, що розраховані на протягування уваги ЗМІ, що несуть в собі визначену модель, і формують відносини. У цьому плані ми реально можемо говорити про PR не як про інформаційну діяльність (виробництво текстів у вузькому розумінні слова), а як про діяльність з управління громадськими відносинами. З нашої точки зору, для визначення цієї діяльності більш доцільно використовувати другий термін – комунікаційний менеджмент. Висхідною матрицею цієї діяльності є інформаційна причина – локальна за обхватом учасників, часу і простору модель тих відносин, які пропонується тиражувати на більш широкий контекст.	Кошелюк М., ген. директор Агентства комунікаційного менеджменту «Принцип PR», канд. психол. н. «PR як діяльність управління соціальними контекстами». 2008.

функцій, формують методи комунікаційного менеджменту. Методами комунікаційного менеджменту є способи і прийоми впливу керуючої системи комунікацій на керовану на різних рівнях і ланках управління

Таблиця 4. Підходи до реалізації комунікаційного менеджменту

Підхід	Сутність підходу
З точки зору процесів управління комунікаційним менеджментом	Доцільно виокремити процеси розробки, впровадження та управління системою комунікацій підприємства, інформаційними підсистемами, підсистемами електронного документообігу тощо.
З точки зору об'єктів управління комунікаційного менеджменту	Загальною системою комунікацій підприємства зручно поділити на окремі підсистеми за різними об'єктами (підсистема приймання та передачі даних, підсистема зберігання даних, підсистема управління структурним підрозділом, що забезпечує функціонування системи комунікацій підприємства тощо). Такий поділ забезпечить більш якісне та вчасне управління ними.
З точки зору елементів комунікаційного менеджменту	До таких елементів можна віднести працю працівників системи комунікацій, знаряддя праці, інформацію, технологію тощо та покращити управління кожним елементом.

Таблиця 5. Класифікація методів комунікаційного менеджменту

Класифікаційні ознаки	Сутність
За напрямом впливу на керований об'єкт	— методи прямого впливу (безпосередньо впливають на керовану систему: накази, розпорядження, інструкції, положення тощо); — методи непрямого впливу (створюють умови для впливу на керовану систему комунікаційного менеджменту: підбір команди за різними ознаками, формування технологічного клімату тощо).
За способом врахування інтересів працівників сфери комунікації	— матеріальні методи впливу (враховують майнові та фінансові інтереси працівників); — моральні методи впливу (спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають стичні норми, моральні стимули тощо); — методи впливу влади (націлені на впорядкування функцій і обов'язків працівників, регламентацію та нормування їх діяльності: штатні розписи, договори, накази, догани, тощо).
За формою впливу	— кількісні (кошториси, калькуляції, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо); — якісні (вказівки, інструкції, моральні стимули тощо).
За характером впливу	— економічні (зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях управління комунікаціями). Передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів комунікаційного менеджменту належать економічні плани та економічні стимули; — технологічні (передбачають вплив на працівників через документи, які визначають технологію комунікаційних процесів. До них належать: а) технологічні документи (різноманітні інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режими роботи тощо); б) конструкторські документи (різноманітні креслення, конструкторські схеми приладів, комп'ютерів, топологічні схеми інформаційних мереж тощо); — соціально-психологічні (сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають в трудових колективах). До соціально-психологічних методів комунікаційного менеджменту належать соціальні плани, моральні стимули і методи формування колективів і соціально-психологічного клімату в них; — адміністративні (охоплюють такі способи впливу, як: організаційні, розпорядчі та дисциплінарні).

(система комунікацій загалом, підсистема, підрозділ тощо).

Якщо узагальнити поняття "методів комунікаційного менеджменту", то можна зробити висновок, що вони є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців сфери комунікацій підприємства з метою виконання місії організації та досягнення її цілей.

Методи комунікаційного менеджменту завжди спрямовані на об'єкт управління (система комунікацій підприємства, підсистема, підрозділ тощо).

Основним завданням, що властиве функціям комунікаційного менеджменту як видам управлінської діяльності, є формування методів комунікаційного менеджменту, тому усі методи комунікаційного менедж-

менту діалектично пов'язані з функціями комунікаційного менеджменту. Методи комунікаційного менеджменту функціонують як цілісна система, що складається із взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів, а не як окремі та самотійні способи впливу.

Класифікація методів комунікаційного менеджменту наведена у табл. 5.

Формалізація методів комунікаційного менеджменту відповідними управлінськими рішеннями дозволяє забезпечити удосконалений вплив методів комунікаційного менеджменту.

Із керуючої системи в керовану каналами прямого зв'язку надходять методи комунікаційного менеджменту, трансформувались в управлінські рішення. При цьому здійснюється необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання комунікаційних операцій (рис. 2).

Таким чином, основою комунікаційного менеджменту є процес, який складається з таких основних етапів:

1. Реалізація функцій КМ у такій послідовності: планування обсягів комунікаційної діяльності, побудова комунікаційних служб і підрозділів, оплата праці, мотивування та стимулювання працівників системи комунікацій, контролювання та регулювання комунікаційної діяльності.

2. Формування методів КМ, а саме: планів комунікаційної діяльності, положень про оплату та преміювання працівників служб системи комунікацій, технологічної документації комунікаційних процесів, бюджетів комунікаційних служб, стандартів про виконання комунікаційних операцій тощо.

3. Підготовка та реалізація управлінських рішень у сфері комунікацій: автоматизація інформаційних процесів, створення систем зберігання даних, систем електронного документообігу та ін.

ВИСНОВКИ

Наукова новизна даного дослідження полягає в уточненні сутності поняття "комунікаційний менеджмент", виділенні його функцій та розвитку методології КМ. Теоретична та практична значущість отриманих результатів полягає у ґрунтовному аналізі трактування досліджуваного поняття та можливості покращення управління комунікаціями на підприємствах. Подальші дослідження у вибраному напрямі дозволять удосконалити методологію комунікаційного менеджменту.

Стаття надійшла до редакції 04.02.2010 р.

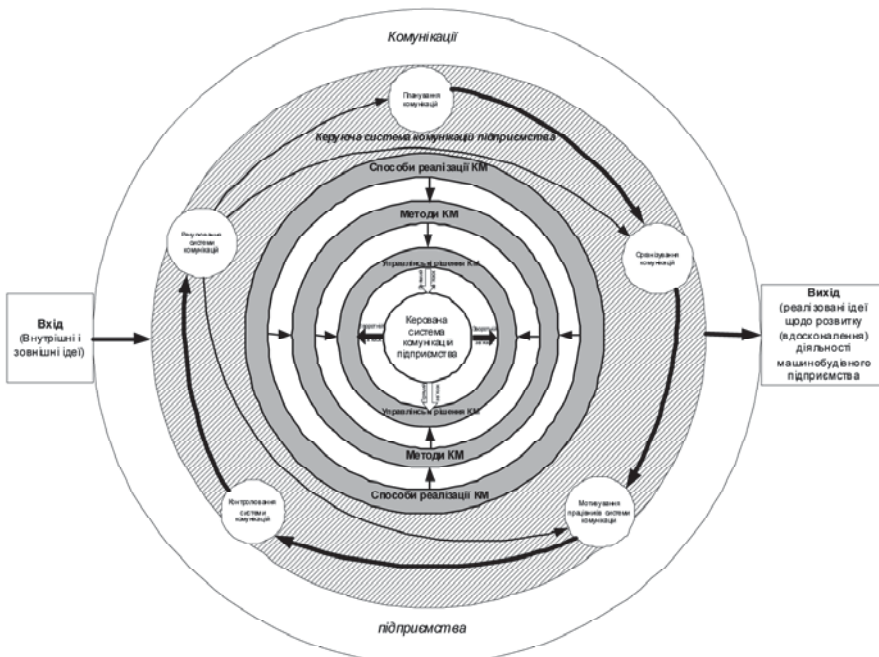


Рис. 2. Місце управлінських рішень у системі комунікаційного менеджменту