

УДК 658: 664.6 (045)

*О. А. Шлапак,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет, м. Вінниця*

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

*О. А. Shlapak
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and
Behavioral Economics, Donetsk National University, Vinnytsia*

MODERN CONCEPTS OF MANAGEMENT AND THEIR IMPACT ON THE OPTIMAL COMMUNICATION ENVIRONMENT

Оптимально побудоване комунікаційне середовище дозволить покращити розвиток кожного об'єкту комунікацій. Використання сучасних концепцій менеджменту дасть змогу зменшити рівень інформаційної асиметрії, дубльованих та зайвих комунікаційних повідомлень та зв'язків, удосконалити творчу складову діяльності управлінського персоналу, структурувати комунікаційні процеси відповідно цілям та визначити основних агентів комунікацій. Актуальним це є для державного управління, особливо в час запровадження електронного урядування. Відношення фактичних результатів до можливих характеризує ефективність, відношення можливих до потенційних характеризує приховану (латентну) продуктивність, відношення фактичних результатів характеризує продуктивність системи. комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала б на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала б його до певних дій. Відповідність результатів ефективності комунікаційного середовища та цільових показників розвитку визначеного напрямку, об'єкту (наприклад, оптимізація комунікацій щодо призначення житлових субсидій; розвитку «прозорого офісу», розвитку визначеної галузі району міста тощо) визначається показниками гармонії між загальною стратегією та комунікаційною стратегією. Комунікаційне середовище підтримується інформаційною інфраструктурою. Це є системою організаційних структур, що забезпечують функціонування та розвиток інформаційного середовища та засобів інформаційної взаємодії. Для надання адміністративних послуг державою та органами самоврядування доцільно вибрати такі проєкції: клієнти (населення); процеси надання послуг; якість та результати надання послуг; фінанси; персонал. За даною системою визначають цілі, показники, завдання, заходи. Комунікаційне середовище, в свою чергу також повинно відповідати визначеним проєкціям. Концепція системи тотального управління якістю адміністративних послуг базується на визначенні відповідальності та ролі кожного, регламентації та впорядкування діяльності, ведення, накопичення та обробки інформації, координації, регулювання, аналітичного вироблення рішень з питань якості; управління процесами, контролю надання послуг, постійного підвищення кваліфікації персоналу. Все це легко інтегрується з концепцією управління знаннями, концепціями комунікаційного середовища та електронного урядування.

Серед сучасних концепцій менеджменту, найбільш впливовими на розвиток системи комунікації, на нашу думку, є концепції управління якістю, проектами, система збалансованих показників та концепція життєздатності системи управління.

The optimally built communication environment will improve the development of each object of communication. The use of modern management concepts will reduce the level of information asymmetry, duplicate and unnecessary communication communications and communications, improve the creative component of the management staff, structure communication processes in accordance with the goals and identify the main agents of communication. This is relevant for public administration, especially at the time of the introduction of e-government. The ratio of actual results to possible characterizes the efficiency, the ratio of potential to the potential characterizes the latent (latent) performance, the ratio of actual results describes the performance of the system. communication is not limited to simple information transmission. It should be carried out in such a way that the information sent influences the behavior of the person to whom it is addressed, which would motivate him to do certain things. The correspondence of the results of the effectiveness of the communication environment and the target indicators for the development of a particular direction, the object (for example, optimization of communications for the allocation of housing subsidies, the development of a "transparent office", the development of a specific area of the city, etc.) is determined by the indicators of harmony between the general strategy and communication strategy. The communication environment is supported by the information infrastructure. This is a system of organizational structures that ensure the functioning and development of the information environment and means of information interaction. For administrative services, it is advisable for the state and local authorities to choose the following projections: clients (population); service delivery processes; quality and results of service provision; finances; personnel. According to this system, goals, indicators, tasks, measures are defined. The communication environment, in turn, must also be in line with certain projections. The concept of the system of total management of the quality of administrative services is based on the definition of the responsibility and the role of each, the regulation and management of the activity, management, accumulation and processing of information, coordination, regulation, analytical development of decisions on quality issues; process management, service control, continuous improvement of staff skills. All this is easily integrated with the concept of knowledge management, concepts of the communication environment and e-government.

In our opinion, among the modern management concepts, the most influential on the development of the communication system, are concepts of quality management, projects, a system of balanced indicators and the concept of the viability of the management system.

Ключові слова: *комунікації, менеджмент, якість, адміністративні послуги, державне управління, система збалансованих показників, електронне урядування.*

Keywords *communication, management, quality, administrative services, public administration, a system of balanced indicators, e-government.*

Актуальність проблеми. Основою соціального життя суспільства є комунікація. Саме комунікація є засобом, за допомогою якого стає можливим процес залучення організацій у зовнішнє середовище. Термін «комунікація» з'явився на початку XX століття і має багато визначень. Проте спроби структурування терміну цікавили дослідників ще у давні часи. Комунікаційні процеси є об'єктом досліджень більш ніж 50 років. Однак динамічні зміни в суспільстві, інституціональних та організаційних структурах, активний розвиток інформаційних технологій потребують нових науково-практичних підходів для ефективної оптимізації комунікацій. Саме тому, оптимально побудоване комунікаційне середовище у відповідності до сучасних концепцій менеджменту дозволить покращити розвиток кожного об'єкту комунікацій, дасть змогу зменшити рівень інформаційної асиметрії, дубльованих та зайвих комунікаційних повідомлень та зв'язків, удосконалити творчу складову діяльності управлінського персоналу, структурувати комунікаційні процеси відповідно цілям та визначити основних агентів комунікацій. Актуальним це є для державного управління, особливо в час запровадження електронного урядування.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблема формування оптимального комунікаційного процесу в управлінні, ефективності комунікацій вже багато років знаходиться в центрі уваги фахівців з

менеджменту. Проблемами даного питання займалися як вітчизняні так і зарубіжні науковці, зокрема: Б. В. Головка, В. Я. Горфінкель, П. Друкер, А. О. Босак, М. А. Василик тощо; також дослідження і оптимізація комунікаційного середовища тісно пов'язане із теорією ринків з асиметричною інформацією В.-С. Вікрі, Дж. Ейкерлофа, Р. Коуза, М. Спенса, Дж. Стіглера та Дж.-Ю. Стігліца. Розвиток концепцій менеджменту, зокрема таких як управління знаннями, кібернетичного підходу до формування зворотного зв'язку розвитку організації, системи збалансованих показників, управління якістю свідчить про те, що їх основні принципи можуть бути застосовані в державному управлінні та, зокрема в системі електронного урядування, комунікаційному муніципальному менеджменті.

Мета роботи. Визначити вплив сучасних концепцій менеджменту на формування комунікаційного середовища в державному управлінні. Проаналізувати складову кожної з концепцій в системі ефективного комунікаційного середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасні комунікації засновані на визначенні комунікаційних процесів стосовно кожного учасника та складової комунікацій та колективної комунікаційної співпраці [1].

В процесах управління стержнем прийняття правильних управлінських рішень є забезпечення інформацією та інструментами, що дозволяють перетворити її в знання та сформувати розгалужену мережу знань [2; 3]. Це спрощує процес генерації знань організації. Практичне втілення концепції управління знаннями здійснюється у трьох основних формах: «організація, що навчається», «бібліотека знань» та «стратегічна поінформованість» [3; 4]. Державне управління базується на знаннях щодо нормативних документів; соціально-економічних поведінкових процесів. Останнім часом активно запроваджується та досліджується електронне урядування, яке дозволяє використовувати низку державних електронних адміністративних послуг. За концепцією електронного урядування комунікації активізуються в Інтернет, активно запроваджуються комунікації навчання, консультативної підтримки, державно-приватного партнерства [5; 6; 7]. Але і виникає ціла низка проблем щодо захисту, ідентифікації, гібридних політичних війн тощо. Для державного менеджменту та органів самоврядування важливо окреслити саме комунікаційне середовище підприємства та вплив комунікативних методів управління на якість менеджменту та його результати. Управління комунікаціями повинно відповідати цілям розвитку держави, регіону, організації. Так, можна стверджувати із врахуванням думки М. А. Василика [5, с.4], що «комунікаційне середовище — це інформаційний простір, що передбачає обмін інформацією між людьми за допомогою різноманітних засобів. Основною складовою комунікаційного середовища є комунікація. Проте, комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала б на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала б його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі цієї інформації змінять ситуацію на краще».

Комунікаційний простір — це сукупність інструментів та об'єктів, які створюють умови формування комунікації, а комунікаційне середовище формується в комунікаційному просторі при активній участі учасників комунікацій — конкретних осіб — керівників та виконавців, а в їх особі — підрозділів та виконавців.

В основі концепції комунікаційного середовища є принцип ефективності комунікацій, який можна визначити таким чином: управлінську комунікацію можна вважати ефективною у випадку правильного розуміння інформації та подальшого виконання дій, до яких ця інформація спонукає. Однак залишається проблема вимірювання ефективності та формалізованої оцінки ефективності передачі та розуміння повідомлення комунікацій, а результати діяльності внаслідок отриманої інформації можуть бути прийняті за показники ефективності комунікацій, але дозволять удосконалити обмін інформацією тільки для майбутніх ситуацій.

Відповідність результатів ефективності комунікаційного середовища та цільових показників розвитку визначеного напрямку, об'єкту (наприклад, оптимізація комунікацій щодо призначення житлових субсидій; розвитку «прозорого офісу», розвитку визначеної галузі району міста тощо) визначається показниками гармонії між загальною стратегією та комунікаційною стратегією.

Комунікаційне середовище підтримується інформаційною інфраструктурою, яка є системою організаційних структур, що забезпечують функціонування та розвиток інформаційного середовища та засобів інформаційної взаємодії [8].

Концепція системи тотального управління якістю адміністративних послуг базується на визначенні відповідальності та ролі кожного, регламентації та впорядкування діяльності, ведення, накопичення та обробки інформації, координації, регулювання, аналітичного вироблення рішень з питань якості; управління процесами, контролю надання послуг, постійного підвищення кваліфікації персоналу. Все це легко інтегрується з концепцією управління знаннями, тому що динамічна система якості сконцентрована на конкретних технологічних процесах системи знань, що формується на основі показників та критеріїв якості надання послуг та виконання управлінських завдань.

Концепція системи збалансованих показників (англ. Balanced Scorecard (BSC)), розроблена на початку 1990-х років Р. Капланом та Д. Нортоном. Її призначення полягає у забезпеченні чіткішого формулювання стратегічних планів та їх реалізацію. Збалансована система показників – джерело інформації, регулятор взаємовідносин, дзеркало зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [8, с.71].

Система Р. Нортон і Д. Каплана дозволяє менеджерам представити бізнес у вибраних проєкціях. Автори пропонують використовувати чотири проєкції:

- клієнти;
- внутрішні економічні показники;

- інновації та навчання;
- фінанси.

Для надання адміністративних послуг державою та органами самоврядування доцільно вибрати такі проєкції: клієнти (населення); процеси надання послуг; якість та результати надання послуг; фінанси; персонал. За даною системою визначають цілі, показники, завдання, заходи. Комунікаційне середовище, в свою чергу також повинно відповідати визначеним проєкціям. Система збалансованих показників ефективно управляє такими ключовими процесами, як:

- переведення бачення у візуальні стратегії;
- комунікація і зв'язок;
- бізнес-планування;
- зворотний зв'язок і зміцнення знань у сфері стратегічного і тактичного управління [8].

Система дозволяє визначити ключові процеси, виявити вартісні процеси та стратегії, сформувати систему оцінки кваліфікації персоналу; моніторинг застосовуваних технологій; оцінку всіх ключових процесів на відповідність обраній стратегії; визначити інвестиції, які потрібно здійснити з метою досягнення довгострокових цілей. Впровадження системи збалансованих показників можливе також за окремими підсистемами управління, зокрема в підсистемі управління комунікаціями. Такий підхід може бути використаний для оптимізації інфраструктури комунікаційного середовища, контролю його ефективності як за проєкціями самого комунікаційного середовища, так і за визначеними стратегічними проєкціями розвитку.

Розвиток інформаційного суспільства сприяє зменшенню інформаційної асиметрії та розвитку комунікацій, що дозволяють збільшити доступ населення до достовірної інформації і візуалізації основних стратегічних напрямів розвитку території, галузі, соціально-економічних проєктів. Самі мешканці міст стають більш освіченими, мають вільний доступ до різноманітної інформації, бюджету міста, різноманітних проєктів тощо [9;10;11;12].

Сучасні комунікації, за рахунок яких будуть реалізовані заходи інформованості населення, сприятимуть скороченню інформаційних асиметрій між владою та громадою.

Аналіз стратегії розвитку м. Вінниця дозволяє стверджувати, що документ побудований на основі кібернетичного підходу оцінки поточного стану «як є» з подальшими планами розвитку. Внутрішні комунікації підрозділів та партнерів реалізації стратегії повинні мати варіативні сценарії «як має бути». «як могло б бути», «що б могли мати» тощо [13].

Електронне інформаційне середовище повинно працювати як електронна нервова система (підхід концепції Б. Гейтса), що дозволяє реалізувати принципи цільового управління [10; 14].

Послання кібернетичного підходу та концепції електронної нервової системи дозволяє сформувати стратегію управління комунікаціями та підходи щодо управління динамічними комунікаціями в умовах швидких змін та невизначеності зовнішнього середовища управління. Це дасть можливість сформувати оптимальну систему управління комунікаціями на основі стратегічного бачення комунікацій та формування деталізованого опису комунікаційних процесів практичної діяльності кожного агента комунікацій.

Оскільки підприємство є організацією із цілями, для аналізу найбільш загальних властивостей корисно розглянути модель життєздатної системи (ЖЗС - The Viable System Model), розроблену С. Біром [11;12] з використанням кібернетичних підходів. Основою системи комунікацій також повинні бути цілі розвитку. Доцільно сформувати загальну карту цілей розвитку та його комунікаційної системи.

Життєздатною є будь-яка система, метою якої є виживання із збереженням цілісності. Запропонований підхід через використання найбільш загальних системних принципів є корисним перш за все для розпізнавання за С. Біром ієрархії ЖЗС, які спрощують декомпозицію і моделювання діяльності підприємства.

Розглянемо модель життєздатної системи (ЖЗС - The Viable System Model), розроблену С. Біром [12], та його комунікаційної системи. ЖЗС складається з 5-ти взаємопов'язаних модулів, кожен з яких є життєспроможним, що представлена на рисунку 1:

Модулі 1 – 3 забезпечують операційну діяльність, модуль 4 – стратегічний розвиток та зв'язок зі споживачем; модуль 5 регулює та забезпечує узгодження діяльності модулів 1 – 4.

Така логічна (інформаційна) модель дозволяє відобразити всі комунікаційні зв'язки та відповідність їх контенту і адресності поставленим цілям. Це дозволяє визначити цінність комунікацій, компетенції агентів комунікацій та використати ці моделі як базові для подальшої деталізації.

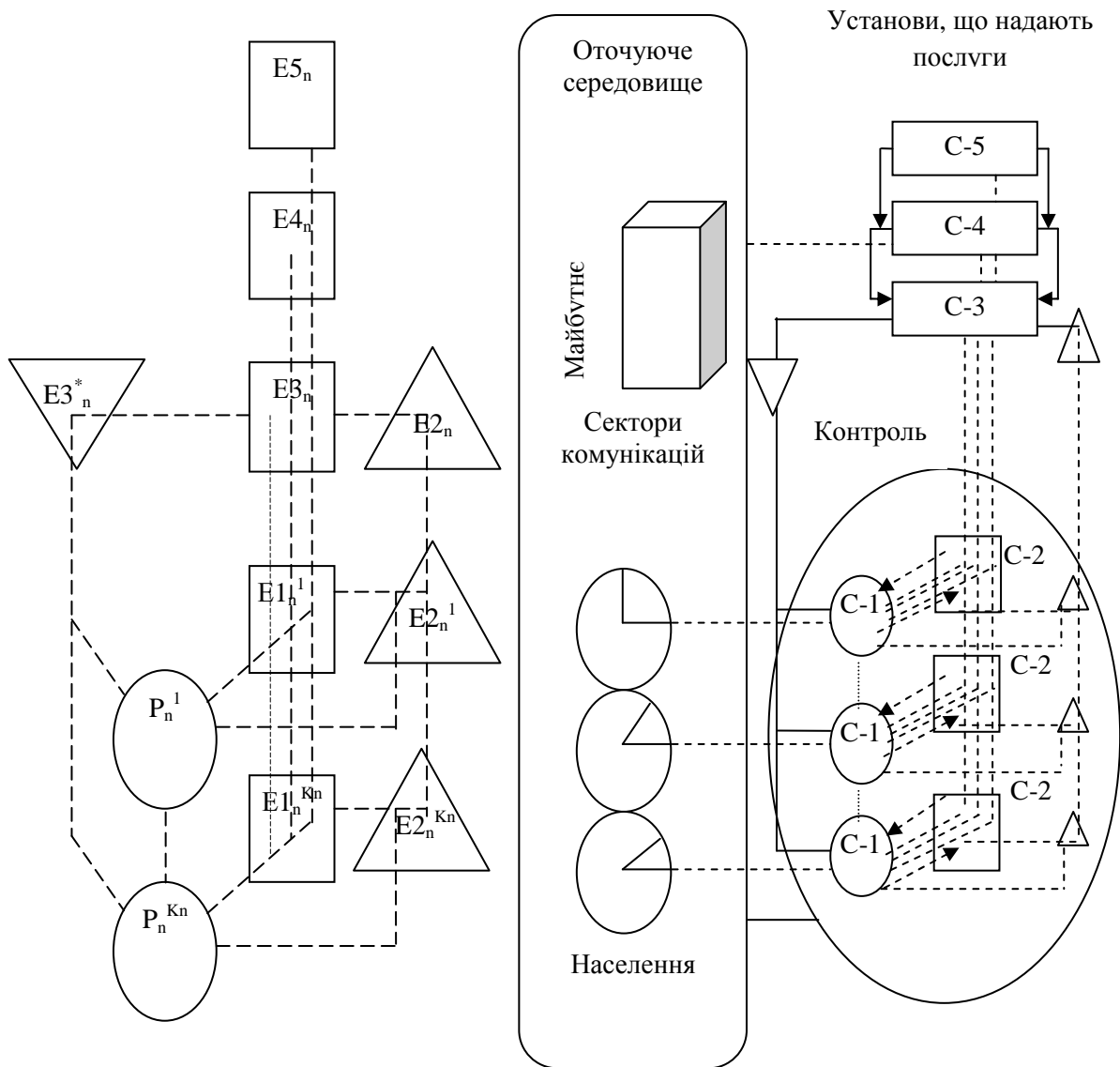


Рис. 1. Модель життєспроможної системи та її формалізм [12]

- модуль 1 – сукупність процесів надання послуг;
- модуль 2 – планування та регулювання;
- модуль 3 – планування операцій;
- модуль 4 – аналітичні дослідження;
- модуль 5 – управління у цілісності.

Така модель дозволяє сформувати комплексну модель комунікацій, оцінити її життєздатність та представити у вигляді безперервних управлінських функцій та процесів.

Для системи вводяться такі описові або експертні оцінки: фактичні результати («що маємо при наявних обмеженнях – стан як є»), можливі результати («що могли би мати при наявних обмеженнях – ефективний»), потенційні результати («що могли б мати, якби здійснювали всі необхідні заходи для подолання обмежень – раціоналізований за рахунок роботи системи»).

Відношення фактичних результатів до можливих характеризує ефективність, відношення можливих до потенційних характеризує приховану (латентну) продуктивність, відношення фактичних результатів характеризує продуктивність системи.

Критерії ефективності для внутрішнього комунікаційного середовища:

1. Оцінювання зрозумілості завдання підлеглими.
2. Оцінювання результатів виконання завдання за показниками часу, якості.
3. Оцінювання результатів формування колективних документів як наслідків комунікацій.
4. Оцінювання загальних показників діяльності персоналу, підрозділів, департаменту, ради до і після удосконалення комунікаційного середовища.

Критерії ефективності для зовнішнього комунікаційного середовища, зокрема сайту міської ради може бути оцінено таким чином:

1. Оцінювання кількості та якісного контенту скарг та схвальних відгуків після взаємодії в комунікаційному середовищі.

2. Збільшення зареєстрованих учасників комунікаційного середовища.

3. Збільшення кількості надання електронних адміністративних послуг.

4. Активізація електронного обговорення стратегічних проектів та документів розвитку.

Які б методи оптимізації не були б вибрані, всі вони базуються на порівнянні варіантів побудови комунікаційного середовища та відповідності критеріям його ефективності. Отже, методологія побудови оптимального комунікаційного середовища неможлива без розуміння основних критеріїв ефективності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, серед сучасних концепцій менеджменту, найбільш впливовими на розвиток системи комунікації, на нашу думку, є концепції управління якістю, проектами, система збалансованих показників та концепція життєздатності системи управління.

В планах подальших досліджень пропонується побудова деталізованих моделей комунікацій за кожною проекцією узагальненої схеми комунікаційного середовища; моделювання та оцінка ефективності комунікацій для прийняття рішень керівником.

Література.

1. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Питер Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР, 2003. – 288 с.

2. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации : монография / П. Сенге ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.

3. Parbly David. Knowledge Management Research Report 2000 [Electronic resource] / David Parbly. – Access mode : www.kpmg.co.uk.

4. Бергельсон М. Б. Коммуникативные методы в управлении или менеджмент как искусство коммуникации / М. Б. Бергельсон // Теория коммуникации & прикладная коммуникация : сб. науч. трудов. – Ростов н/Д : ИУБиП, 2004. – Вып. 2. – С. 6–26.

5. Василик М. А. Наука о коммуникациях или теория коммуникации? К проблеме теоретической идентификации / М. А. Василик // Актуальные проблемы теории коммуникации: сб. науч. трудов. – СПб. : СПбГПУ, 2004. – С. 4–11.

6. Клименко І. В. Технології електронного урядування: навчальний посібник / І. В. Клименко І. В., К. О. Линьов. – Київ : ДУС, 2006. – 225 с.

7. Про схвалення Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018-2021 роки: Розпорядження Кабінету міністрів України № 779-р від 25 жовтня 2017 р. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/nps/250383204>.

8. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business School Press, 1992. – Vol. 70. – № 1. – P. 71–79.

9. Стиглер Дж. Экономическая теория информации / Дж. Стиглер // Экономика и математические методы. – 1994. – № 1. – С. 36–48.

10. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли: монография / Б. Гейтс. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2001. – 480с.

11. Бир Стаффорд. Кибернетика и менеджмент / С. Бир ; под. ред. А. Б. Челюсткина ; пер с англ. – 4-е изд. – М. : КомКнига, 2011. – 280 с.

12. Лазуренко В. Комплексна оптимізація діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. Лазуренко // Режим доступу : <http://www.igni.-com.ua/sites/igni.com.ua/>.

13. Стратегія розвитку Вінниці 2020 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/StrategyVinn2020/Default.aspx>.

14. Коваленко О.О. Створення інформаційного мережевого простору організації. Методологія та моделювання: Монографія./ ОО Коваленко. - Вінниця: ВЦ ВФЕУ, 2009. – 232 с.

References.

1. Druker, P. (2003), *Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimal'nye resheniya* [Effective management. Economic problems and optimal solutions], FAIR, Moscow, Russia.

2. Senge, P. (1999), *Pyataya disziplina: isskustvo i praktika samoobuchayushhejsya organizaczii : monografiya* [The fifth discipline: the art and practice of self-learning organization: monograph], Olimp-Biznes, Moscow, Russia.

3. Parbly, David, “Knowledge Management Research Report 2000” [Online], available at: www.kpmg.co.uk (Accessed 11 May 2018).

4. Bergeľson, M. B. (2004), “Communicative methods in management or management as the art of communication”, *Teoriya kommunikaczii & prikladnaya kommunikaczija: sbornik nauchnykh trudov*, vol. 2, IUBiP, Rostov on Don, Russia, pp. 6–26.

5. Vasylyk, M. A. (2004), “Communication science or communication theory? To the problem of theoretical identification”, *Aktual'nye problemy teorii kommunikaczii: sbornik nauchnykh trudov*, SPbGPU, St. Petersburg, Russia, pp. 4–11.

6. Klymenko, I. V. (2006), *Tekhnolohii elektronnoho uriaduvannia: Navchalnyi posibnyk* [E-Government Technologies: Tutorial], DUS, Kyiv, Ukraine.

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Approval of the Communication Strategy in the field European integration for 2018-2021 years"", available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250383204> (Accessed 22 May 2018).
8. Kaplan, R. S. (1992), "The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance", *Harvard Business Review*, vol. 70(1), pp. 71–79.
9. Stigler, Dzh. (1994), "Economic theory of information", *Ekonomika i matematicheskie metody*, vol. 1, pp. 36–48.
10. Heits, B. (2001), *Biznes so skorost`yu my`sli: monografiya* [Business with the speed of thought: monograph], E`KSMO-Press, Moscow, Russia.
11. Bir, S. (2011), *Kibernetika i menedzhment* [Cybernetics and Management], 4nd ed, KomKniga, Moscow, Russia.
12. Lazurenko, V.(2010) "Complex optimization of enterprise activity" [Online], available at: <http://www.igni.-com.ua/sites/igni.com.ua/> (Accessed 18 May 2018).
13. Vinnitsa city council "Development Strategy of Vinnytsia 2020" [Online], available at: <http://www.vmr.gov.ua/TransparentCity/Lists/StrategyVinn2020/Default.aspx> (Accessed 26 May 2018).
14. Kovalenko O.O. (2009), *Stvorenniya informatsiyoho merezhevoho prostoru orhanizatsiyi. Metodolohiya ta modelyuvannya: Monohrafiya* [Creation of information network space of the organization. Methodology and modeling: Monograph.], VTS VFEU, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.06.2018 р.