

ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИЙНЯТТЯ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬTHE INFLUENCE OF COMMUNICATIONS ON THE EFFECTIVENESS  
OF MANAGERIAL DECISION-MAKING

УДК 65.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.88-10>**Вітер О.М.**к.пед.н., доцент,  
Приватний вищий навчальний заклад  
“Європейський університет”**Килин О.В.**к.е.н., доцент,  
Львівський національний університет  
імені Івана Франка**Свелеба Н.А.**к.е.н., доцент,  
Приватний вищий навчальний заклад  
“Європейський університет”**Viter Oleksandra**Private Higher Education Establishment  
“European University”**Kylyn Oksana**

Ivan Franko National University of Lviv

**Sveleba Nataliia**Private Higher Education Establishment  
“European University”

Метою дослідження є теоретичний аналіз впливу окремих складових комунікаційного процесу на ефективність прийняття управлінських рішень. Важливим чинником ефективного комунікаційного процесу є інформація. Лише достовірна інформація, її аналіз, вміння оцінювати ситуацію дозволяє менеджерам ефективно приймати управлінські рішення. Ще одним важливим елементом комунікації є зворотній зв'язок, і тому необхідно впевнитись, що повідомлення правильно зрозумілі адресатом. Елементом комунікації є прийняття колективних рішень. Групові обговорення приводять до більш якісного вирішення складних питань, та підвищення ефективності управління. Ефективна комунікація забезпечує можливість обговорення альтернативних варіантів прийняття рішень, щоб знайти найкраще можливе рішення. Отже, комунікація є ключовим елементом, який впливає на ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві.

**Ключові слова:** комунікація, управлінські рішення, менеджер, ефективність, підприємство.

*Communication plays an important role in the process of managing an enterprise. The goal of the manager is constant communication with employees, influence on subordinates for the purpose of effective activity and management decision-making. The communication process affects the efficiency of the enterprise in many aspects: effective communication of employees at the enterprise ensures quick adoption of correct, optimal and effective decisions; effective communication in the external environment contributes to the understanding of customer needs and affects the company's reputation; effective marketing communication affects the growth of demand for the company's products; in crisis conditions, effective communication reduces negative consequences for the enterprise; the exchange of new ideas contributes to the creation of a favorable innovative environment at the enterprise. The purpose of the study is to analyze the theoretical aspects of the influence of individual components of the communication process on the effectiveness of managerial decision-making. Information is an important factor in the effective communication process. Only reliable information allows managers to make effective management decisions. Another factor is the analysis of collected information, the ability to assess the situation and carry out their objective analysis. An important element of communication is feedback, which eliminates possible obstacles. Therefore, it is necessary to make sure that the message is understood by the addressee exactly as intended. Another aspect of communication is collective decision-making. Group discussions lead to better resolution of complex issues and increase management efficiency. Effective communication provides an opportunity to discuss alternative decision-making options to find the best possible solution. Another condition for effective communication is the ability to speak in order to achieve goals and the ability to listen. Therefore, communication is a key element for effective management decision-making at the enterprise.*

**Key words:** communication, management decisions, manager, efficiency, enterprise.

**Постановка проблеми.** Комунікація – це процес передачі інформації від однієї особи до іншої. Особливо важливе значення комунікація займає в процесі управління підприємством, бізнесом. Діяльність менеджера вимагає високих професійних якостей і знань. Менеджер, як лідер організації, потребує постійного спілкування зі співробітниками, займається збором інформації про стан справ в організації, та приймає відповідні рішення. Метою комунікації в цьому випадку є розуміння та осмислення отриманої інформації, і тому, робота менеджера будь-якого рівня залежить від достовірної, вчасно отриманої інформації. Тільки в цьому випадку менеджери та керівники організації можуть бути впевнені в тому, що рішення та дії, які приймаються на основі отриманої інформації підвищують ефективність діяльності компанії. Ще однією важливою функцією менеджера є професійне володіння технікою та навиками спілкування, впливу на підлеглих з метою ефективної діяльності та виконання завдань. Тобто, комунікація – це не лише обмін інформацією, її змістом,

а й різні форми зв'язків між людьми, які спрямовані на досягнення цілей організації.

Процес комунікації може впливати на ефективність діяльності підприємства у багатьох аспектах:

- якщо всередині підприємства співробітники ефективно спілкуються з управлінцями та між собою, якщо вони правильно сприймають на оцінюють інформацію, це забезпечує кращу координацію робіт, уникнення зайвих помилок та швидке прийняття правильних, оптимальних та ефективних рішень;

- у випадку, якщо менеджери фірми здійснюють ефективну комунікацію в зовнішньому середовищі з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, це сприяє побудові довіри, розуміння потреб і запитів клієнтів, а також може покращити репутацію підприємства;

- ефективна маркетингова комунікаційна стратегія також може допомогти підприємству привернути увагу споживачів та цільової аудиторії, розповідаючи про переваги товарів або послуг та сприяє зростанню попиту на продукцію фірми;

– в умовах кризи, ефективна комунікація може допомогти зменшити негативні наслідки для підприємства, роз'яснюючи ситуацію та виправляючи непорозуміння, які виникають в зовнішньому чи внутрішньому середовищі;

– обмін новими, передовими ідеями та знаннями між співробітниками сприяє створенню сприятливого інноваційного середовища, нових технологій та приведе до поліпшення продуктів чи процесів на підприємстві.

Тому, комунікація є ключовим елементом успішної економічної діяльності підприємства, підвищення прибутків, сприяє покращенню внутрішніх процесів та взаєморозуміння в колективі з зацікавленими сторонами та сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема комунікації та на її основі підвищення ефективності діяльності компанії досліджувалась та набула значного поширення ще на початку 1960-х рр. в працях класиків теорії управління економічними процесами: В. Парето, М. Портера. П. Друкер, батько сучасної науки про управління, досліджував вплив комунікацій на ефективність діяльності компанії [1]. Мередіт Бельбін, відомий своєю роботою у галузі командної роботи досліджував вплив комунікацій на ефективність роботи в групах [2]. Дослідження Маргарет Дж. Уїті в галузі лідерства також стосувались аспектів, пов'язаних з дослідженнями впливу комунікацій на ефективність діяльності підприємства [3]. На сьогодні, розробляються методики, які дозволяють практично оцінити рівень розвитку комунікативних схильностей у менеджерів і співробітників, що проявляються в різних сферах діяльності: один із найвідоміших – це підхід, запропонований Американською асоціацією менеджменту “10 настанов щодо ефективної комунікації” [4]; методика “Оцінка комунікативних і організаторських схильностей-КОС” розроблена В. В. Синявським та Б. О. Федоришиним, яка оцінює рівень розвитку комунікативних та організаторських схильностей у поведінці та міжособистісному спілкуванні; методика визначення комунікативних схильностей Р. В. Овчарової; методика вивчення рівня комунікативного контролю розроблена М. Шнайдером; діагностика комунікативної установки за В. В. Бойком, яка передбачає діагностику емоційних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні та діагностики встановлення «перешкод» в процесі емоційних контактів [5].

Тому, важливо відзначити, що дослідження, які проводились в світовій і вітчизняній літературі із даної проблеми стосувались переважно економічних, психологічних та маркетингових аспектів комунікації. Однак, недостатньо уваги в дослідженнях приділялося комунікації, як чиннику підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві і на їх основі можливості підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є опрацювання та систематизація теоретичних аспектів впливу окремих складових комунікаційного процесу на прийняття управлінських рішень менеджерами різних рівнів, та як результат, їх вплив на ефективність діяльності компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінські рішення є результатом творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з метою системи менеджменту [4].

Управлінські рішення є результатом обдумувань, міркувань, обговорень і є відображенням результатів менеджерської діяльності, у певній мірі її підсумком. Для прийняття управлінського рішення на підприємстві менеджерам необхідно опрацювати велику кількість інформації, яка стосується всебічного розгляду процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової, організаційної діяльності з врахуванням стратегічних цілей організації, економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів для одержання оптимального прибутку тощо [5].

Сучасна теорія управління розглядає три підходи до процесу прийняття управлінського рішення: інтуїтивний, заснований на висновках та раціональний. Інтуїтивні рішення продиктовані відчуттям того, що рішення є правильним. Рішення, засновані на висновках обумовлені знаннями чи попереднім досвідом прийняття управлінського рішення. Раціональні рішення здійснюються за допомогою об'єктивного аналітичного процесу [5]. Тому, для прийняття оптимального управлінського рішення необхідна організація ефективного комунікаційного процесу на підприємстві.

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

Особливо важливим чинником комунікаційного процесу є інформація. Основна мета комунікаційного процесу забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Лише достовірна інформація дозволяє менеджерам належним чином здійснити управлінські функції та приймати ефективні управлінські рішення. Для удосконалення комунікаційного процесу Р. Фалмер наводить п'ять категорій, які забезпечують краще розуміння повідомлень та інформації від відправника: ясність (clarity); повнота (completeness); лаконічність (conciseness); конкретність (concreteness); коректність (correctness). “П'ять “С” комунікацій” корисні під час оцінювання будь-якого повідомлення, і досвідчені менеджери вмільо використовують ці вимоги.

На різних стадіях процесу управління вимоги до інформації є різними:

- при постановці цілей значення має обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота;
- при оцінці ситуації – важливою є структура інформації, що дає можливість використати системний підхід для аналізу ситуації;
- при розробці управлінських рішень – важливою є її своєчасність, повнота, можливість автоматизованої обробки.

Ефективна комунікація дозволяє збирати різноманітну інформацію з різних джерел і від різних зацікавлених сторін, і це дозволяє керівництву отримувати необхідну інформацію вчасно та достовірно. Джерелами інформації можуть бути звіти, аналітика, відгуки клієнтів, прогнози ринку та інше. Коли інформація вільно обмінюється між відділами та рівнями керівництва, це робить можливим збагачення та урізноманітнення процесу прийняття рішень.

Важливе значення для ефективного комунікаційного процесу має також компетентний аналіз зібраної інформації. Комунікація між менеджерами різного рівня управління та фахівцями дозволяє оцінювати ситуацію з різних точок зору та здійснювати їх об'єктивний аналіз.

В процесі управління підприємством важливим елементом комунікаційного процесу є зворотній зв'язок. Він усуває можливі перешкоди на шляху комунікацій. В комунікаційних процесах можуть виникати перепони, які деформують зміст інформації: різноманітні суб'єктивні чинники (наприклад невміння слухати); вибіркове сприйняття; семантичні бар'єри; соціокультурні відмінності. Отримувачі інформації нерідко можуть отримувати повідомлення, які є відмінним від тих, що були згенеровані відправником. Тому, для того, щоб підвищити ефективність комунікаційного процесу необхідно впевнитись, що повідомлення прийнято і осмислено адресатом саме так, як передбачалося.

Зворотній зв'язок, може бути вербальним та невербальним. Вербальний зворотній зв'язок здійснюється через запитання щодо розуміння правильності поставлених завдань. Відповідь співрозмовника дозволить зрозуміти, чи правильно сприйнята інформація. Зворотній зв'язок може встановлюватися і невербально. Більшість дослідників приходять до висновку, що невербальна комунікація здатна передавати приблизно 65 % інформації. Невербальне спілкування має важливе значення: якщо мова може позначати свідоме ставлення до предмету, то система невербальної спілкування відноситься до несвідомої комунікації, на яку часто не звертається увага [6, с. 240].

Ще одним аспектом комунікації, який суттєво впливає на ефективність управління є прийняття колективних рішень. Достовірна, вчасна

інформація дає можливість приймати рішення на основі колективного обговорення. Групові обговорення, дискусії та діалоги приводять до більш якісного вирішення складних виробничих питань, сприяють вибору найбільш ефективного варіанту, допомагають уникнути непорозумінь та забезпечують підвищення ефективності управління підприємством.

Ефективна комунікація забезпечує можливість обговорення альтернативних варіантів прийняття рішень. Альтернативні рішення використовуються, щоб знайти найкраще можливе рішення пов'язане зі збором інформації з проблеми, яку потрібно вирішити. Інформація може бути отримана від покупців, постачальників, бізнес-партнерів, експертів, управлінського апарату. Менеджер має вирішити, коли припинити збір інформації і почати процес аналізу та підбору альтернативних рішень.

Ще однією складовою комунікацій, яка великою мірою впливає на ефективне прийняття управлінських рішень є вміння говорити і вміння слухати. Вміння говорити передбачає: гарне знання тематики бесіди; вміння спланувати бесіду; вміння користуватись фактами; вміння сподобатись співбесіднику; слідкувати за своєю мовою; вміння говорити заради досягнення цілі. Вміння слухати є запорукою успішної комунікації і означає дати можливість співбесіднику висловитись; вміння терпляче реагувати на слова співбесідника; вміння враховувати культурні особливості співрозмовника; вміння слідкувати за головною думкою співрозмовника; вміння уникати швидких висновків та не реагувати на емоційні прояви співрозмовника [6, с. 98].

Отже, комунікація є ключовим елементом для ефективного прийняття управлінських рішень на підприємстві, оскільки вона допомагає отримувати та аналізувати інформацію, проводити групові обговорення, дискусії та діалоги, які приводять до більш якісного вирішення складних виробничих проблем, допомагає уникнути непорозумінь у прийнятті рішень, сприяє вибору найбільш ефективного варіанту управлінських рішень та забезпечує підвищення ефективності управління підприємством.

**Висновки з проведеного дослідження.** Опитування менеджерів компаній та організацій різних рівнів показує, що комунікація має важливе значення для успішної діяльності організацій. Однак 73 % американських, 63 % англійських і 85 % японських керівників вважають, що саме комунікації є головною перепорою на шляху досягнення ефективності роботи організацій. Обмін інформацією для них є однією з найскладніших проблем. Керівники, які ефективно працюють – це ті, хто ефективні в комунікаціях [7]. Вони розуміють суть комунікаційного процесу, усвідомлюють як середовище впливає на обмін інформацією і яке важливе значення має вплив комунікацій на ефективність

прийняття управлінських рішень. Ефективні комунікації на всіх рівнях – із споживачем, з постачальником, з власним співробітником – це такий же ресурс бізнесу, як фінанси або час [7].

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер; пер. з англ. Р. Машкової. К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с. ISBN 978-617-7535-83-5
2. Мередіт Бельбін. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/> (дата звернення: 10.07.2024).
3. Маргарет Дж. Уїті Стили політичного лідерства. URL: <https://anthologyfortheazy.webnode.com.ua//margaret-german-stili-politichnogo-liderstva/> (дата звернення: 12.07.2024).
4. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm) (дата звернення: 10.07.2024).
5. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. Посібник Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
6. Ісаєнко Т. К., Лисенко А. В. Риторика: навч. посібн. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 247 с
7. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент / Л. Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 1. С. 38–41.

#### REFERENCES:

1. Druker P. (2018). *Efektivnyy kerivnyk*. [The effective leader]. Piter Druker; per. z anhl. R. Mashkovoyi. — K.: Vyd. hrupa KM-BUKS, 2018. — 248 s
2. Meredit Bel'bin Rozpodil roley v komandi za R. Belbinom: yak sformuvaty efektyvnu robochu komandu [Distribution of roles in a team according to R. Belbin: how to form an effective work team ]. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/> (accessed: 10.07 2024)
3. Marharet Dzh. Uiti. Styli politychnoho liderstva [Political Leadership Styles]. URL: <https://anthologyfortheazy.webnode.com.ua//margaret-german-stili-politichnogo-liderstva/> (accessed: 12.07.2024)
4. Ivanchenko, N. O., Yacuruk, V. O. Rozrobka upravlinskyh rishen v diyalnosti pidpryemstva [Development of managerial decisions in enterprise activity]. Retrived from URL: [http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012\\_1/Yacuruk\\_112.htm](http://archive.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2012_1/Yacuruk_112.htm) (accessed: 10.07 2024)
5. Vasylenko, V. O. (2003) *Teoriya i practyka rozrobky upravlinskyh rishen* [Theorand practices of development of managerial decisions]. Kyiv: CEL. (in Ukrainian)
6. Isayenko T. K., Lysenko. A. V. (2019). *Rytoryka: navch. posibn*. [Rhetoric: education. manual] Poltava: PoltNTU. 247 s. (in Ukrainian)
7. Prus L. R. (2009) *Komunikatsiynny menedzhment* [Communication management] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 38–41. (in Ukrainian)