

**ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ****Зленко А.М.,  
Ісайкіна О.Д.**

*Комунікації – це складні процеси, що охоплюють кілька взаємозалежних етапів, кожен з яких є важливим для розуміння адресатом суті надісланого йому повідомлення. Якщо знехтувати певними правилами передавання інформації її зміст може бути втрачено. Тому слід обирати такий метод комунікації, що сприяє би забезпеченню найефективнішого і найбезпечнішого обміну інформацією в кожній конкретній управлінській ситуації.*

*Предметом дослідження є комунікації в системі управління організацією.*

*Метою публікації є з'ясування ролі комунікаційного процесу в управлінні організацією, дослідження переваг, недоліків і бар'єрів різних способів комунікацій.*

*Результати роботи можуть знайти своє практичне застосування в менеджменті сучасних вітчизняних підприємств та організацій.*

*Створення ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій досягається шляхом добре організованого комунікаційного процесу. Комунікації виступають тим ланцюгом, що поєднує всі елементи організації в цілісну систему.*

*Разом з тим, комунікація не обмежується простим передаванням даних. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умови, коли обидві сторони впевнені в тому, що вирішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Тому інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною.*

*Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, при визначенні цілей велике значення мають обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота. При оцінюванні ситуації важливою є структура інформації, що дає змогу використати системний підхід для аналізу ситуації. При розробленні управлінських рішень – її своєчасність, повнота, можливість автоматизованого оброблення тощо.*

*Загалом, слід зазначити, що оперативне освоєння збору, обробки та ефективного використання інформації постає стратегічним завданням управлінської діяльності. Від його вирішення залежить швидкість винайдення та актуальність прийняття і реалізації управлінських рішень. Широке використання інформаційних технологій радикально вплинуло на організацію комунікаційних процесів в сучасному суспільстві: встановлення зв'язків стало простіше, обмін інформацією набув практично миттєвого характеру, знизилась залежність від місця знаходження комунікантів, з'явилися нові способи комунікацій, які максимально наблизили дистанційне спілкування до безпосереднього.*

**Ключові слова:** комунікація, комунікаційний процес, інформація, управління, організація.

**ПРОБЛЕМЫ КОММУНИКАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ****Зленко А.Н.,  
Исайкина Е.Д.**

*Коммуникации – это сложные процессы, которые охватывают несколько взаимозависимых этапов, каждый из которых является важным для понимания адресатом сути отправленного ему сообщения. Если пренебречь определенными правилами передачи информации, ее содержание могут быть утеряны. Поэтому следует избирать такой метод коммуникации, который способствовал бы обеспечению самого эффективного и самого безопасного обмена информацией в каждой конкретной управленческой ситуации.*

*Предметом исследования являются коммуникации в системе управления организацией.*

*Целью публикации является выяснение роли коммуникационного процесса в управление организацией, исследование преимуществ, недостатков и барьеров разных способов коммуникаций.*

*Результаты работы могут найти практическое применение в менеджменте современных отечественных предприятий и организаций.*

*Создание эффективных внутренних и внешних коммуникаций достигается путем хорошо организованного коммуникационного процесса. Коммуникации выступают в качестве той цели, которая сочетает все элементы организации в целостную систему.*

*Вместе с тем, коммуникация не ограничивается простой передачей данных. Она должна осуществляться так, чтобы отправленная информация мотивировала действия того, кому она адресована. А это возможно при условии, когда обе стороны уверены в том, что решение и соответствующие действия на основании данной информации изменят ситуацию к лучшему. Поэтому информация должна быть достоверной, своевременной, полной и релевантной.*

*Требования к информации неодинаковые на разных стадиях процесса управления. Так, при определении целей большое значение имеют объем информации, научная и техническая ее новизна и полнота. При оценивании ситуации важной является структура информации, которая дает возможность использовать системный подход для анализа ситуации. При разработке*

*управленческих решений – ее своевременность, полнота, возможность автоматизированного обрабатывания и тому подобное.*

*В целом, следует отметить, что оперативное освоение сбора, обработки и эффективного использования информации является стратегическим заданием управленческой деятельности. От его решения зависит скорость и актуальность принятия и реализации управленческих решений. Широкое использование информационных технологий радикально повлияло на организацию коммуникационных процессов в современном обществе: установление связей стало проще, обмен информацией приобрел практически мгновенный характер, снизилась зависимость от места нахождения коммунікантов, появились новые способы коммуникаций, которые максимально приблизили дистанционное общение к непосредственному.*

*Ключевые слова:* коммуникация, коммуникационный процесс, информация, управление, организация.

## PROBLEMS OF COMMUNICATION IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Zlenko A.M.,  
Isaykina O.D.

*Communications are complicated processes, that cover several interrelated stages, each of which is important for understanding of addressee the essence of the sent message. If one ignore some rules of submitting of the information, its content may be strained or even lost. So one should choose such method of communication, which can provide the most effective and the safest exchange of information in every management situation.*

*The subject of the research are communications in the system of organization management.*

*The aim of the publication is to find out the role of communicative process in the organization management, to research the advantages, disadvantages and barrier of different kinds of communication.*

*Results of the work may find its practical application in management of modern domestic enterprises and organizations.*

*Creating of effective inner and outer communications is achieved by well-organized communicative process. Communications are that chain, which combines all elements of organization in the integral system.*

*At the same time, communication is not limited by a simple data transmission. It must be carried out in such a way, that sent information would motivate actions of whom it was addressed. And it is possible by a condition, when both sides are sure, that solution and appropriate actions on the base of given information will improve the situation. That is why the information must be reliable, timely, complete and relevant.*

*Requirements for information are not the same on different stages of management process. When defining goals, a great value have the amount of information, its scientific and technical novelty, completeness. In assessing the information, its structure is important, which gives an opportunity to use systematic approach to analyze the situation. When developing management solutions – its timeliness, completeness, possibility of automated processing etc.*

*In general, we should notice, that operative exploration of gathering, processing and effective using of the information rises as a strategic task of management. From its solution depends the rapidity of finding and the actuality of adoption and implementation of management decisions.*

*The wide using of informational technologies radically affected on the organization of communicative processes in modern society: establishing of relations became easier, the information interchange got almost instantaneous nature, the dependence on location of communicants decreased, new ways of communication, which brought closer a distance communication to direct, appeared.*

*Keywords:* communication, communicative process, information, management, organization.

**Актуальність дослідження.** Необхідність використання комунікацій в управлінській діяльності обумовлюється високим ступенем інформаційної складності завдань, які стоять перед сучасними організаціями. Вдале впровадження комунікацій впливає на систему внутрішніх та зовнішніх взаємин підприємства шляхом оптимізації процесу обміну інформацією, зменшенню завантаження менеджерів та створенню умов прийняття ефективних управлінських рішень.

**Ступінь дослідження.** Проблемам комунікацій в цілому та в управлінській діяльності зокрема присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. По-перше видатних представників наукових шкіл менеджменту таких як: Ф. Тейлор А. Файоль, Г. Гант, К. Шенон, Н. Вінер, М. Мескон, П. Друкер, Г. Мінцберг. По-друге, загальні засади теорії комунікацій закладені в працях таких видатних вчених, як: Ю. Хабермас, К. Ясперс, М. Вебер, Г. Почепцов, Ф. Денс, *Р. Шералієвої, Ф.С. Бацевич, В.М. Манакіна, О.В. Яшенкової.* Нарешті, безпосередньо питання використання інформації і комунікації в управлінні розглядали в своїх працях В. Бебик, Р. Пушкар, Т. Безверхнюк, Н. Дніпренко, О. Зернецька, А. Мельник, Т. Ляпіна та інші.

**Предметом дослідження** є комунікації в системі управління організацією.

**Метою публікації** є з'ясування ролі комунікаційного процесу в управлінні організацією, дослідження переваг, недоліків і бар'єрів різних способів комунікацій.

**Вклад основного матеріалу.** Умови інформаційного суспільства вимагають від сучасного управлінця володіння новітніми підходами в роботі з інформацією, адже саме вона виступає основним інструментом та результатом його праці. Інформація – це найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям розвиватися, зміцнювати стратегічні позиції. Комунікаційний процес визначають як обмін

інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета такого процесу полягає в забезпеченні розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

Разом з тим, комунікація не обмежується простим передаванням даних. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умови, коли обидві сторони впевнені в тому, що вирішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Тому інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною.

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, при визначенні цілей велике значення мають обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота. При оцінюванні ситуації важливою є структура інформації, що дає змогу використати системний підхід для аналізу ситуації. При розробленні управлінських рішень – її своєчасність, повнота, можливість автоматизованого оброблення тощо.

Створення ефективних комунікацій як усередині, так і за межами організації досягається шляхом добре організованого комунікаційного процесу. Для досягнення високої якості та результативності управління усі учасники процесу мають мати рівний доступ до інформаційних ресурсів, можливість безперешкодно та ефективно комунікувати один з одним, формуючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів та спільної роботи команди [7, с. 195].

Загалом у комунікаційному процесі вирізняють чотири базових елементи:

- відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- одержувач – особа, котрій призначено інформацію й яка інтерпретує її [8].

Під час обміну інформацією завданням відправника та одержувача є складання повідомлення, використання каналу зв'язку для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і підтримали висхідну ідею.

Комунікації можуть відбуватися різними способами – усно, невербально, письмово. Відповіддю на виклики часу є поява електронної комунікації. Кожна з них має свої переваги і недоліки, що і зумовлює сфери їх використання [2].

Усні комунікації передбачають спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда зі співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечується інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням. Інтонація служить індикатором психологічного стану того, хто говорить. Якщо вона повчальна, то в співрозмовника виникає внутрішній протест щодо неї; якщо довірлива – співрозмовник відчуває власну винятковість, що налаштовує його на сприйняття інформації та довіру до неї.

На увагу слухача впливає і гучність голосу. Зокрема, особливий наголос на певному слові означає важливість його для осмислення подальшої інформації. Емоційне забарвлення голосу свідчить про обурення чи невдоволення людини тим, що відбувається. До цього засобу нерідко вдаються керівники, вказуючи підлеглим на допущені помилки. Однак іноді це спричиняє протилежний бажаному ефект. У деяких випадках підвищення голосу негативно впливає на слухача, погіршуючи взаєморозуміння.

Усні комунікації є доцільними за необхідності швидкого прийняття рішень. Вони забезпечують оперативний зворотний зв'язок. Це зумовлено не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок на зрозумілі сигнали, а й тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі. У такому разі існує «розуміння з півслова», яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами [5].

Невербальні (несловесні) комунікації – комунікації через міміку, жести, вираз очей тощо, що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, якою вони обмінюються. Вчені встановили, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести; 38% – через інтонації голосу і лише 7% – через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дає змогу розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру тощо [5].

Письмові комунікації – це передавання інформації на паперових, магнітних, лазерних носіях. Використовуються за необхідності передати або зафіксувати і зберегти інформацію точно. Найчастіше вдаються до них під час складання планів та звітів, написання доповідей та оформлення оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що перебувають поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбулетені, газети тощо). Їх перевагами є те, що вони дають змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, ретельність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу. Водночас вони мають суттєві вади: потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладену інформацію адресат сприймав однозначно, саме так, як того хотів відправник; зворотний зв'язок за таких комунікацій уповільнений (якщо в листі є незрозуміла інформація чи помилка, для її з'ясування необхідно кілька днів).

Професійний рівень управлінця проявляється у зовнішньому оформленні письмового спілкування. Закреслення, виправлення в тексті, друкарські помилки і т.п. псують враження від письмового повідомлення так само, як незграбні манери відволікають від усного мовлення. Крім того, необхідно дотримуватись граматичних правил – орфографічні, пунктуаційні помилки і безграмотний виклад змісту є ознаками неосвіченості автора.

Удосконалення комунікацій можна забезпечити шляхом використання контрольного переліку «П'ять «С» комунікацій», який наводить Р. Фалмер [3]. Якщо повідомлення високо оцінюється за кожною з таких категорій, то воно успішно передасть ідеї від відправника до одержувача.

Розглянемо ці комунікації детальніше [3]:

1. Ясність (Clarity). Якщо використати стосовно комунікаційного процесу закон управління, сформульований Морфі («Якщо що-небудь може зіпсуватися, то воно зіпсується»), то він матиме такий вигляд: «Якщо у вашому повідомленні що-небудь може бути неправильно сприйнятим, то воно і буде неправильно сприйняте». Повідомлення має бути настільки однозначним і логічно витриманим, наскільки це можливо.

2. Повнота (Completeness). Намагаючись спростити й уявити ситуацію, можемо потрапити в «пастку» неповноти недостатньої поінформованості.

3. Лаконічність (Conciseness). Більшість комунікацій удосконалюється, коли кілька добре підібраних слів замінюють багатослівні повідомлення з недбало підібраними словами. У разі формування довгих послань іноді проблема пов'язана з обширністю теми. Часто справа пов'язана з неспроможністю комунікатора сформулювати конкретне повідомлення, яке він хоче передати.

4. Конкретність (Concreteness). Комунікатори вдаються до абстракцій та узагальнень, якщо не зовсім впевнені в реальностях, конкретних фактах. Абстракція звичайно набуває цінності, коли справа пов'язана з абстрактними поняттями, а вибір конкретної термінології залежить від ситуації.

5. Коректність (Correctness). Уміле використання методів комунікації буде непотрібним, якщо повідомлення некоректне. Однак некоректні повідомлення не завжди спричинені намірами виявляти інформацію. Незначні перебільшення, а також необґрунтовані узагальнення та припущення можуть зумовити виникнення великих комунікаційних бар'єрів.

«П'ять «С» комунікацій» корисні під час оцінювання будь-якого повідомлення, і досвідчені менеджери вміло реалізують ці вимоги [3].

Нині важко погодитись із твердженням, що письмова мова є другорядною по відношенню до усної, хоча з точки зору походження письмова мова дійсно виникла пізніше. Звукові образи у свідомості не завжди є необхідними для спілкування та формування понять, а написання, в свою чергу, цілком здатні слугувати знаряддям комунікації і без відповідного зв'язку зі звучанням. Сьогодні нові явища письмової мови усе частіше виникають незалежно від усної форми (наприклад, мова SMS-повідомлень), тут йдеться не лише про взаємозв'язок двох форм мови, а й про їх рівність, бо в окремих випадках проявляються особливості притаманні лише письмовій мові. Графічні знаки здатні позначати ті чи інші об'єкти дійсності та реалізувати поняття про них так само безпосередньо, як і звукові знаки [6].

Суттєвий вплив на комунікації в організаціях мають електронні засоби комунікацій. Інформаційні технології можуть використовувати комп'ютери, комп'ютерні мережі, телефони та інше устаткування. Існує шість найпоширеніших видів інформаційних систем:

- операційно-виконавча система – з її допомогою виконують рутинні та поточні операції;
- інформаційна система менеджменту – збирає дані, організовує й систематизує їх у формі, зручній для менеджерів, а тоді забезпечує цих менеджерів інформацією, необхідною для їх роботи;
- система підтримки рішень – автоматично знаходить, опрацьовує та підсумовує інформацію, необхідну для специфічних рішень;
- адміністративна інформаційна система – призначена для спеціальних потреб опрацювання інформації менеджерами вищого рівня;
- Інтернет-мережі – комунікаційні мережі, які діють у межах однієї організації;
- експертні системи – створені за принципом визначення усіх можливостей «якщо-тоді», які стосуються конкретної ситуації.

Останні досягнення в галузі інформаційних технологій можуть сприяти покращенню обміну інформації в організаціях. Персональний комп'ютер уже зробив великий вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і працівники розсилають і отримують.

Електронна пошта дає працівникам можливість направляти письмові повідомлення будь-якій особі в організації. Це має зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того електронна пошта – ефективний засіб зв'язку між людьми, що вони знаходяться в різних приміщеннях, різних містах і навіть різних штатах і країнах.

Суттєвою відмінністю на користь електронної пошти є можливість відправляти одне повідомлення великій кількості одержувачів. А в ході відеоконференції люди, що знаходяться в різних місцях і навіть у різних країнах, обговорюють різноманітні проблеми й при цьому бачать одне одного в обличчя.

Однак, за умов управлінської комунікації на шляху отримання інформації постають різні бар'єри.

При цьому бар'єри пов'язані із зовнішнім середовищем, у якому здійснюється комунікативний процес, і виявляються в інформаційному перевантаженні (бар'єром стає занадто велика кількість інформації); розмаїтті носіїв (газети, телебачення, конференції, звіти консультантів тощо); перевантаженні інформацією, що призводить до знецінення її змісту; вміній користуватися інформацією (ексклюзивні дані дають змогу використовувати їх для впливу на інших; доступ до джерел обмеженої інформації, тобто тієї, яка призначена для внутрішнього користування, розширює владні повноваження індивідів) [1].

Мікробар'єри – це специфічні комунікативні бар'єри. Сучасні дослідники зазначають різні причини їх виникнення:

- особливості інтелекту тих, хто спілкується;
- неоднакове знання предмета розмови;
- різні лексикон і тезаурус (сукупність понять з певної галузі знань);
- відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування;
- психологічні особливості партнерів (наприклад надзвичайна відвертість чи надзвичайна інтелігентність одного з них, інтуїтивне сприймання світу чи напористість іншого);
- соціальні, політичні, професійні, релігійні відмінності тощо [1].

Комунікативні бар'єри виникають на міжособистісному рівні: у повідомленні відправника, в обміні думками між відправником і одержувачем, у виборі носія (електронна пошта, комп'ютер, офіційна мова тощо). Вони залежать від індивідуальних особливостей учасників комунікації, від уміння співрозмовників перекодувати думки в слова, слухати і концентрувати увагу. У зв'язку з цим виокремлюють такі бар'єри, як: межа уяви, словниковий запас відправника інформації, словниковий запас одержувача, його здатність розуміти значення слів, обсяг запам'ятовування [1].

Бар'єри, пов'язані із комунікативними особливостями учасників взаємодії, мають соціальний або психологічний характер. Вони можуть виникати через особливі соціально-психологічні стосунки, які склалися між партнерами (антипатія, недовіра тощо), а також через своєрідний «фільтр» довіри чи недовіри. Причому фільтр діє таким чином, що абсолютно істинна інформація може стати неприйнятною, а хибна, навпаки, прийнятною.

В організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного рівня організації або відділу на інший направлялися лише ті повідомлення, які їх стосуються.

Для прискорення руху інформації або надання повідомленню чіткості різноманітні відомості об'єднуються й спрощуються. Такий відбір може стати причиною ненадходження важливої інформації до певного сектору організації або її суттєве викривлення.

Важливо з'ясувати, за яких умов той чи інший канал інформації може бути заблокований цим фільтром. Важливо також виявити засоби, які допомагають прийняттю інформації і послаблюють дію фільтрів. Сукупність цих засобів називається фасцинацією (від англ. *fascination* – зачарування). Вони організуються для супроводу інформації з метою зменшення її втрат під час сприймання реципієнтом, підвищення довіри до неї. Засоби фасцинації відіграють роль додаткового фону, підсилювача інформації, що частково сприяє подоланню фільтра недовіри. Як зразок фасцинації може слугувати музичний супровід повідомлення [1].

Б. Поршнев виокремлює три форми комунікативних бар'єрів, які різняться за ступенем прозорості: уникання, авторитет, нерозуміння. Загалом, комунікативний бар'єр є механізмом захисту від небажаної інформації. Перешкода, яку відправник встановлює на шляху небажаної, стомливої чи небезпечної інформації, може бути різного ступеня прозорості. Практично непрозорим бар'єром є уникання. Втекти від небажаної інформації та її впливу можливо як фізично (уникання не передбачає контакту із самим носієм такої інформації), так і психологічно (забування інформації або «заглиблення в себе» під час слухання). Другий бар'єр – авторитет – діє таким чином: інформація потрапляє до свідомості, але на цьому шляху вона суттєво знецінюється через суб'єктивне зниження авторитетності її джерела, тобто, зрештою, стає ненадійною й малозначущою. Третій бар'єр – нерозуміння, найтонший спосіб знизити вплив інформації шляхом її перекручення до невпізнання, надання їй нейтрального смислу [1].

Оскільки причини комунікативних бар'єрів можуть приховуватися в змістових і формальних характеристиках самого повідомлення (фонетичних, стилістичних, семантичних), а також у логіці його побудови, то є потреба розглянути такі бар'єри детальніше.

Логічний бар'єр виникає тоді, коли партнери не знаходять спільної мови. Тобто кожна людина бачить світ, ситуацію, проблему, що обговорюється, із своєї точки зору, яка може не збігатися з позицією партнера. Окрім того, одні й ті ж самі слова за тієї чи іншої ситуації можуть мати зовсім інший смисл, який є завжди індивідуально-особистісним: він зароджується у свідомості того, хто говорить, але не обов'язково є зрозумілим тому, хто слухає. Більше того, сама думка породжується різними потребами людини. Ось чому за кожною думкою стоїть мотив, який і є первинною інстанцією в породженні мовлення.

Отож перш ніж виголосити думку, людина спочатку «запаковує» її у внутрішню мову, а потім виражає словами, вербалізує. Той, хто слухає, розшифровує значення слів, осягаючи таким чином смисл вербального повідомлення. Труднощі виникають у зв'язку з неадекватним розумінням інформації. Основна проблема, яка закладена в нерозумінні, пов'язана з особливостями мислення реципієнта, адже партнер зі спілкування розуміє все по-своєму, а не так, як сказав відправник інформації. Найчастіше логічний бар'єр виникає в партнерів з неоднаковим видом мислення. Приміром, у одного – абстрактно-логічне, а в іншого – наочно-образне.

Логічний бар'єр може виникнути на рівні операційної діяльності людей. Відомо, що такі операції мислення, як порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування, використовуються людьми з різним ступенем глибини. Тобто поки один заглиблюється в розгорнутий аналіз проблеми, інший, зібравши поверхневу інформацію, вже має готову відповідь.

Залежно від того, які форми мислення превалюють в інтелекті кожного з партнерів, вони також спілкуються на рівні розуміння чи нерозуміння, тобто й тут має місце логічний бар'єр.

Звичайно, логічний бар'єр може виникнути кожного разу, коли партнери різняться особливостями розумової діяльності й не вважають за потрібне враховувати специфіку один одного. Подолати логічний бар'єр, як вважають спеціалісти, можна тільки одним шляхом: «йти від партнера», тобто намагатися зрозуміти те, як він викладає свої думки й у чому полягають розбіжності.

Фонетичний бар'єр, тобто перешкода, яка створюється особливостями мови того, хто говорить, виникає тоді, коли учасники комунікативного процесу розмовляють різними мовами й діалектами, мають суттєві дефекти мови та дикції, перекручену граматичну побудову висловлювань. Цей бар'єр можуть породити також невиразне мовлення, зловживання великою кількістю звуків-паразитів, мова-скоромовка або дуже голосна розмова [1].

Семантичний бар'єр виникає через відсутність збігу в системах значень партнерів з комунікації – тезаурусах, тобто лінгвістичного словника мови, з повною смисловою інформацією. Іншими словами, він має місце тоді, коли партнери користуються одними й тими ж знаками (і словами також) для позначення абсолютно різних речей. Семантичний бар'єр – це, по-перше, проблема жаргонів і сленгів, по-друге, він викликається обмеженням лексиконом у одного з співрозмовників, по-третє, його причинами можуть бути соціальні, культурні, психологічні, національні, релігійні, професійні, групові та інші особливості спілкування.

Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, що діють у транснаціональному середовищі. Наприклад, фірма General Motors, випустивши на латиноамериканський ринок модель Chevy Nova, не отримала очікуваного рівня збуту, оскільки, слово «нова» іспанською означає «вона не їде».

Водночас, з того, що кожна людина має неповторний досвід, освіту, своє коло спілкування, а отже, і неповторний тезаурус, зовсім не обов'язково робити висновок, що взаєморозуміння неможливе. Щоб подолати семантичний бар'єр, необхідно збагнути особливості іншої людини й використовувати в розмові з нею зрозумілу для неї лексику. При цьому слова, що мають різне значення, варто пояснювати: в якому смислі ви вживаєте те чи інше слово. Необхідно також пам'ятати про те, що мовні норми, специфіка нашої мови мають змінюватися залежно від того, до кого спрямоване повідомлення.

Стилістичний бар'єр виникає в разі невідповідності стилю мови комунікатора й ситуації спілкування або стилю мови й актуального психологічного стану реципієнта. Приміром, партнер може не сприйняти критичного зауваження співрозмовника, тому що воно було виголошене в панібратській манері. Тобто стиль може бути недоречним, занадто важким, не відповідати комунікативній ситуації і намірам партнера. Якщо комунікатор використовує мовні звороти: «Вам потрібно», «Ви зобов'язані», «Ти повинен» й подібні, у реципієнта виникає явний чи прихований супротив. Такому стилю, який має примусовий характер, протистоїть інша філософія стосунків, котру називають парадигмою можливого: «Можливо», «Бажано, щоб ви», «Ви можете» та ін. [1].

Сучасні дослідники проблем комунікації радять дотримуватися двох основних прийомів структурування інформації (йдеться передусім про ділову сферу): правила рамки і правила ланцюга.

Сутність правила рамки полягає в тому, що початок і кінець (цілі, наміри, перспективи, результати й висновки) будь-якої розмови слід чітко окреслювати, адже вони в інформаційному ряді запам'ятовуються краще.

Правило ланцюга визначає «внутрішнє» структурування комунікативного процесу. Йдеться про те, що необхідна для аналізу проблеми інформація має утворювати ланцюг, в якому повідомлення поєднані за певними ознаками. Дуже важливою є й послідовність викладу всієї інформації в цілому. Отож стилістичний бар'єр між партнерами за таких умов породжує неправильна організація повідомлення. Вважається, що повідомлення сприймається краще, якщо воно побудоване таким чином:

- від уваги до інтересу;
- від інтересу до основних положень;
- від основних положень до заперечень і запитань;
- відповіді, висновки, резюмування [1].

Стилістичний бар'єр може виникнути й за умови, коли форма комунікації та її зміст не відповідають одне одному. Приміром, запросили на розмову, а замість діалогу був односторонній монолог, що викликає у співрозмовника не лише незадоволення, а й нерозуміння самої інформації, позаяк негативні емоції, які не дають змоги ефективно слухати, заважають зосередитися і сприймати почуте. Стилістичний бар'єр виникає й тоді, коли інформація передається науково-канцелярським стилем, який зрозуміліший під час читання й утруднений у слуховому сприйнятті.

Обмежувачем ефективності обміну інформації між співрозмовниками може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який в нього заклали.

Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно відправник вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки він вміє сприймати повідомлення. Нажаль, у розумінні більшості слухати – означає лише можливість давати співрозмовнику висловитися. Проте, процес сприйняття є набагато складнішим і має відповідати певним умовам:

- облиште говорити – неможливо слухати, говорячи;
- допоможіть співрозмовнику почувати себе вільніше;
- покажіть йому, що ви готові слухати;
- усуньте фактори, що роздратовують – не малюйте, не стукайте по столу, не перекладайте папери тощо;

- намагайтеся відчувати проблеми співрозмовника;
- будьте терплячим – не економте час, не переривайте співрозмовника;
- стримуйте невдоволення – розлючена людина надає словам невірний зміст;
- не допускайте суперечок або критики – це примушує співрозмовника зайняти захисну позицію. Не сперечайтесь. Перемагаючи в суперечці – ви програєте;
- ставте питання – показуючи тим самим, що ви слухаєте [4].

Зміст повідомлень може втратити початкове значення й в процесі горизонтального чи вертикального руху інформації всередині організації. Оскільки повідомлення, що відправляються, можуть нівелюватися через різні статуси рівнів організації. Так, топ-менеджери мають вищий статус, тому виникає тенденція надавати їм лише позитивну інформацію, що може призвести до прагнення підлеглих не інформувати керівника про потенційну чи існуючу проблему. Натомість підлеглі, маючи бажання отримати схвалення від керівника, можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути [4].

**Висновки.** Загалом, слід зазначити, що оперативне освоєння збору, обробки та ефективного використання інформації постає стратегічним завданням управлінської діяльності. Від його вирішення залежить швидкість винайдення та актуальність прийняття і реалізації управлінських рішень. Широке використання інформаційних технологій радикально вплинуло на організацію комунікаційних процесів в сучасному суспільстві: встановлення зв'язків стало простіше, обмін інформацією набув практично миттєвого характеру, знизилась залежність від місця знаходження комунікантів, з'явилися нові способи комунікацій, які максимально наблизили дистанційне спілкування до безпосереднього.

#### Список використаних джерел

1. Бар'єри комунікації – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://readbookz.com/book/174/5625.html>
2. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посібник. / В.М. Варенко – К.: Університет «Україна», 2013. – 416 с.
3. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
4. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>
5. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
6. Ситдикова І.В. Нові парадигми досліджень письмової комунікації – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://philology.knu.ua/files/library/movni\\_i\\_konceptualni/46-4/3.pdf](http://philology.knu.ua/files/library/movni_i_konceptualni/46-4/3.pdf)
7. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями / М. Туріянська // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 2. – С.194-196.
8. Яшенкова О.В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. / О.В. Яшенкова. – К.: ВЦ «Академія», 2010. – 312 с.

#### References

1. Bar'jery komunikacii' [Barriers of communication]: <http://readbookz.com/book/174/5625.html>
2. Varenko V.M. Informacijno-analitychna dijal'nist' [Research and information activity]: Navch. posibnyk. K.: Universytet «Ukrai'na», 2013. – 416 s.
3. Dykan' N.V., Borysenko I.I. Menedzhment [Management]: navch. posibnyk. K.: Znannja, 2008. – 389 s.
4. Komunikacii' v organizacijah: proces, typy, zv'jazky, bar'jery. [Communications in organizations: process, types, copulas, barriers]: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>
5. Nechajuk L.I., Telesh N.O. Gotel'no-restorannyj biznes: menedzhment. [Hotel-restaurant business: management] Navchal'nyj posibnyk. K.: Centr navchal'noi' literatury, 2003. – 348 s.
6. Sytdykova I.V. Novi paradygmy doslidzhen' pys'movoi' komunikacii' [New paradigms of researches of writing communication]: [http://philology.knu.ua/files/library/movni\\_i\\_konceptualni/46-4/3.pdf](http://philology.knu.ua/files/library/movni_i_konceptualni/46-4/3.pdf)
7. Turijans'ka M. M. Komunikacii' v systemi upravlinnja znannjamy [Communications are in control system by knowledge] // Visnyk ekonomichnoi' nauky Ukrai'ny. – 2011. – №2. – S.194-196.
8. Jashenkova O.V. Osnovy teorii' movnoi' komunikacii' [Bases of theory of language communication]: navch. posib. K.: VC «Akademija», 2010. – 312 s.

#### ДАНИ ПРО АВТОРІВ

**Зленко Алла Миколаївна**, кандидат історичних наук, доцент кафедри документознавства

e-mail: [zlenko.am@mail.ru](mailto:zlenko.am@mail.ru)

**Ісайкіна Олена Дмитрівна**, кандидат історичних наук, доцент кафедри документознавства

e-mail: [isaykina08@mail.ru](mailto:isaykina08@mail.ru)

ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди»

#### ДАНИЕОБ АВТОРАХ

**Зленко Алла Николаевна**, кандидат исторических наук, доцент кафедры документоведения

e-mail: [zlenko.am@mail.ru](mailto:zlenko.am@mail.ru)

**Исайкина Елена Дмитриевна**, кандидат исторических наук, доцент кафедры документоведения

e-mail: [isaykina08@mail.ru](mailto:isaykina08@mail.ru)

ГВУЗ «Переяслав-Хмельницький ГПУ імени Григорія Сковороди»

#### DATA ABOUT AUTHORS

**Zlenko Alla Mykolaivna**, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of Department of Documentation

e-mail: [zlenko.am@mail.ru](mailto:zlenko.am@mail.ru)

**Isaykina Elena Dmitrivna**, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of Department of Documentation

e-mail: [isaykina08@mail.ru](mailto:isaykina08@mail.ru)

Pereyaslav-Khmenytsky Hryhoriy Skovoroda Pedagogical University

---

УДК:659:339.13

### МОДЕЛЮВАННЯ ЯК МЕТОД ОБЛІКОВОГО СИНТЕЗУ І АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ

Лисецький А.С.,  
Бурлаков О.О.,  
Чабан Г.В.

**Предмет роботи:** моделювання господарських процесів засобами інформаційних систем в умовах посилення вимог до якості роботи сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств і кооперативів

**Мета:** розробити та обґрунтувати методику обліку (синтезу інформації) та аналізу економічної ефективності господарських систем з використанням нормативного методу.

**Методологія:** використано інструменти балансової методології бухгалтерського обліку та економіко-математичного моделювання.

**Результати роботи:** розроблено та обґрунтовано модель «ресурс – продукт» як інструмент аналізу економічної ефективності господарських систем.

**Галузь застосування результатів:** управління господарськими системами у галузі сільського господарства і фермерства.

**Висновки:** Запропоновано моделі синтезу господарських операцій і аналізу ефективності господарських систем.

**Ключові слова:** моделювання, облік, узагальнення, синтез, аналіз, ефективність.

### МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК МЕТОД УЧЕТНОГО СИНТЕЗА И АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ

Лисецкий А.С.,  
Бурлаков А.А.,  
Чабан Г.В.

**Предмет работы:** моделирование хозяйственных процессов средствами информационных систем в условиях ужесточения требований к качеству работы сельскохозяйственных предприятий, фермерских хозяйств и кооперативов

**Цель:** разработать и обосновать методику учета (синтеза информации) и анализа экономической эффективности хозяйственных систем с использованием нормативного метода.

**Методология:** использовано инструменты балансовой методологии бухгалтерского учета и экономико-математического моделирования.

**Результаты работы:** разработана и обоснована модель «ресурс - продукт» как инструмент анализа экономической эффективности хозяйственной систем.

**Область применения результатов:** управление хозяйственными системами в области сельского хозяйства и фермерства.

**Выводы:** Предложены модели синтеза хозяйственных операций и анализа эффективности хозяйственных систем.

**Ключевые слова:** моделирование, учет, обобщение, синтез, анализ, эффективность.

### MODELING AS A METHOD OF ACCOUNTING SYNTHESIS AND ANALYSIS OF ECONOMIC EFFICIENCY OF RESOURCE USE

Lisiecky A.S.,  
Burlakov O.O.,  
Chaban G.V.

**Subject of work:** modeling business processes by means of information systems in terms of enhancing the quality requirements of the enterprises, farms and cooperatives