

УДК: 005.3:316.77

Соломко А. С.,

к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ

## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО МИСЛЕННЯ. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ

*Стаття присвячена актуальним питанням сучасного управлінського мислення. Також розглянуті питання ролі інформації та комунікації в прийнятті стратегічних управлінських рішень. Запропоновані основні характеристики сучасної соціотехнічної системи, необхідні для успішного функціонування в конкурентному середовищі та які визначають рівень розвитку нового управлінського мислення. Окреслено головні вимоги, яким має відповідати інформація. Визначено інформаційні потоки, які забезпечують ефективну діяльність системи управління в контексті інформаційної системи організації.*

*Ключові слова:* сучасне управлінське мислення, інформація, комунікація, ефективність, соціотехнічна система, собівартість інформації, інформаційні потоки.

## ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Соломко А. С.

*Статья посвящена актуальным вопросам современного управленческого мышления. Также рассмотрены вопросы роли информации и коммуникации в принятии управленческих решений. Предложены основные характеристики современной социотехнической системы, необходимые для успешного функционирования в конкурентной среде и которые определяют уровень развития нового управленческого мышления. Определены основные требования, которым должна отвечать информация. Определены информационные потоки, которые обеспечивают эффективную деятельность системы управления в контексте информационной системы организации.*

*Ключевые слова:* современное управленческое мышление, информация, коммуникация, эффективность, социотехническая система, себестоимость информации, информационные потоки.

## FEATURES OF MODERN MANAGEMENT THINKING. INFORMATION AND COMMUNICATION IN MANAGEMENT

Solomko A.

*The paper is devoted to topical issues of modern management thinking. The role of information and communication in making strategic management decisions is considered. The main characteristics of modern socio-technical system necessary to function in a competitive environment and which define a level of development of new management thinking are proposed.*

*The paper describes the task of each manager is to build a system of information support for the management of the organization and to adjust effective system of communication in this management process. Further, the basic requirements to be met by the information are defined. The importance of determining the prime cost of information, namely, the general assessment of costs of the live and substantiated work in collecting, processing, transferring, storage and retrieval of the data used in the process of management is described. Information flows that provide effective operation of management system in the context of information system of the organization are defined. The factors that directly affect the efficiency of information flows management are designated.*

*Keywords: modern management thinking, information, communication, efficiency, socio-technical system, the prime cost of information, information flows.*

**Постановка проблеми.** Вивчення, аналіз, узагальнення зарубіжних джерел та матеріалів з питань теорії, методології, практичної значимості інформації та комунікації в менеджменті дозволяє зробити висновки – в умовах модернізації українського суспільства та руху до моделі технологічної інтеграції з ЄС особливу актуальність набуває нове мислення менеджерів та управлінців всіх рівнів.

Після підписання 27 червня 2014 р. «Угоди про асоціацію між Україною та ЄС» нагально постає питання організації сучасного виробництва, що потребує менеджерів з сучасним мисленням, нестандартними підходами до справи, а також внесення змін в процеси та технології управління, в підготовку менеджерів, здатних в стислі терміни впроваджувати новітні технології, оригінальні «know how» тощо.

Особливу роль в реалізації вищезгаданих цілей відіграватимуть інформація та комунікації у менеджменті, оскільки саме нові форми сучасного менеджменту та управлінського мислення мають забезпечити збільшення обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності промисловості України в цілому та окремих її галузей, а також ефективну координацію відносин економічних суб'єктів.

Сучасні інноваційно-інвестиційні процеси перетворень в Україні визначаються переходом від посткризового стану економіки до вирішення завдань сталого економічного зростання на основі реструктуризації та масштабної модернізації, насамперед, промислового виробництва, досягнення нової якості його розвитку, що потребує адекватного управлінського мислення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні проблеми сучасного управлінського мислення та збільшення ролі інформації та комунікації в менеджменті досить широко висвітлені в сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідженнях. Такі питання розглядаються в роботах зарубіжних вчених-економістів Г. Мінцберга, П. Друкера, Е. Тоффлера [1; 4; 8], а також вітчизняних Г. Мошека, Г. Щокіна, А. Сіленка [3; 5; 7] та ін.

Проте, незважаючи на значні здобутки зазначених авторів, залишаються актуальними питання особливостей сучасного управлінського мислення, методів його досягнення та практичного втілення.

**Мета статті.** Розгляд деяких напрямків втілення нової якості сучасного управлінського мислення, а також визначення шляхів налагодження ефективної системи комунікації в

процесі управління організацією на основі створення структури інформаційного забезпечення процесу управління в нових історичних умовах.

**Основні результати дослідження.** Здійснення технологічних проривів та реалізація технологічних пріоритетів є необхідною умовою досягнення стабільності та економічного зростання на довгостроковий період.

Організаційна структура, що відповідає сучасним умовам, є інструментом, за допомогою якого можна підвищити продуктивність спільної праці працівників.

Сучасному менеджменту треба навчитися виявляти, вибудовувати і перевіряти на практиці організаційні структури, які відповідають поставленим завданням.

Важливим чинником та умовою для впровадження цього має стати якісно новий рівень управлінського мислення на основі вироблення нових стратегій, зокрема інформаційної та комунікаційної складової.

Управляти змінами не можна. Але їх можна випереджати. Для ХХІ століття зміни стають нормою. Виживе той, хто чуйно вловлює тенденції змін і миттєво до них пристосовується [8].

Дуже важливо зазначити, що в ХХІ столітті зміняться принципові засади діяльності компаній – відбудеться перехід від компаній, "які базуються на раціональній організації", до компаній, "що базуються на знаннях і інформації" [6].

Як відомо, будь-яка виробнича система з точки зору управління розглядається як соціотехнічна, тобто йде постійна взаємодія двох взаємопов'язаних підсистем – технічної та соціальної.

Тому слід зосередитися на кількох основних характеристиках сучасної соціотехнічної системи, необхідних для успішного функціонування в конкурентному середовищі, а також одночасно визначають рівень розвитку нового управлінського мислення:

- організаційна філософія та організаційні зміни, що базуються на розумінні всіма працівниками цілей діяльності, усвідомлення потреб у змінах та модифікаціях можливостей задля досягнення визначених цілей;

- нові форми та нові підходи підготовки працівників, вибір адекватних способів змін, аналіз релевантних змін, реінжинірінг тощо;

- організаційна структура управління, яка б забезпечувала ефективність менеджменту не тільки в економічному плані, а й в соціальному, соціально-психологічному, соціально-економічному;

- впровадження комплексної системи мотивації та інших відповідних заходів задля того, щоб кожен працівник відчував себе частиною організації, команди, від якого залежить не лише його матеріальна винагорода, а й загальний успіх всієї організації;

- підвищення гнучкості реагування на глобалізаційні процеси у світі.

З огляду на вищезазначене, будь-якій соціотехнічній системі необхідна систематизована інформація щодо зовнішнього і внутрішнього середовища.

Сьогодні організації більш-менш справляються з аналізом внутрішнього середовища. Але ж критично важлива також і інформація про ринки, споживачів і неспоживачів, новітні технології (у сфері діяльності компанії та інших галузях), стан та тенденції у світових фінансах і глобальній макроекономіці.

Інформація – основа процесу управління. Без неї не можна сформулювати цілі управління, оцінити (проаналізувати) поточну ситуація, визначити проблему, підготувати і прийняти рішення, проконтролювати його виконання.

Тому завдання кожного менеджера – вибудувати систему інформаційного забезпечення процесу управління організацією та налагодити ефективну систему комунікації у даному процесі управління [3].

Щодо змісту і ролі інформації в управлінні – її визначають як предмет праці управлінських працівників, що є сукупністю даних про стан керованої та керуючої системи і зовнішнього середовища.

З огляду теорії інформацію характеризують як повідомлення, яке дає можливість усунути невизначеність знань у користувача про стан об'єкта, плинність подій, розвиток системи.

У зв'язку з цим виникає необхідність створення систем збирання, обробки. Зберігання і передачі інформації, її централізованого використання працівниками різних ланок управління [3].

Елвін Тоффлер говорить про інформацію як про сировину: "Для цивілізації Третьої хвилі одним з головних видів сировини, причому невичерпним, буде інформація, включаючи уяву" [1].

Адекватна інформаційна система повинна не лише постачати відомості, а викликати у менеджерів конструктивні питання. Тому дуже важливу роль відіграє організація і систематизація інформації. Тим більше, що для різних цілей одну і ту ж інформацію потрібно систематизувати по-різному [5].

Кожне окреме підприємство або організацію можна розглядати як інформаційну структуру, яка створює власні інформаційні ресурси (потоки) та щільно взаємодіє з інформаційними системами (потоками) зовнішнього середовища. Тобто, має місце циркуляція інформаційних потоків.

З огляду на це, інформація має відповідати вимогам (рис. 1).

У зв'язку з цим важливе значення має визначення собівартості інформації – загальної оцінки затрат живої та уречевленої праці на збирання, оброблення, передавання, зберігання і пошук даних, що використовуються у процесі менеджменту:

$$S_n = t_n S_1 + S_m + t_0 S_0 + S_e, \quad (1)$$

де  $S_n$  – собівартість інформації;

$t_n$  – трудомісткість перетворення інформації, людино-год.;

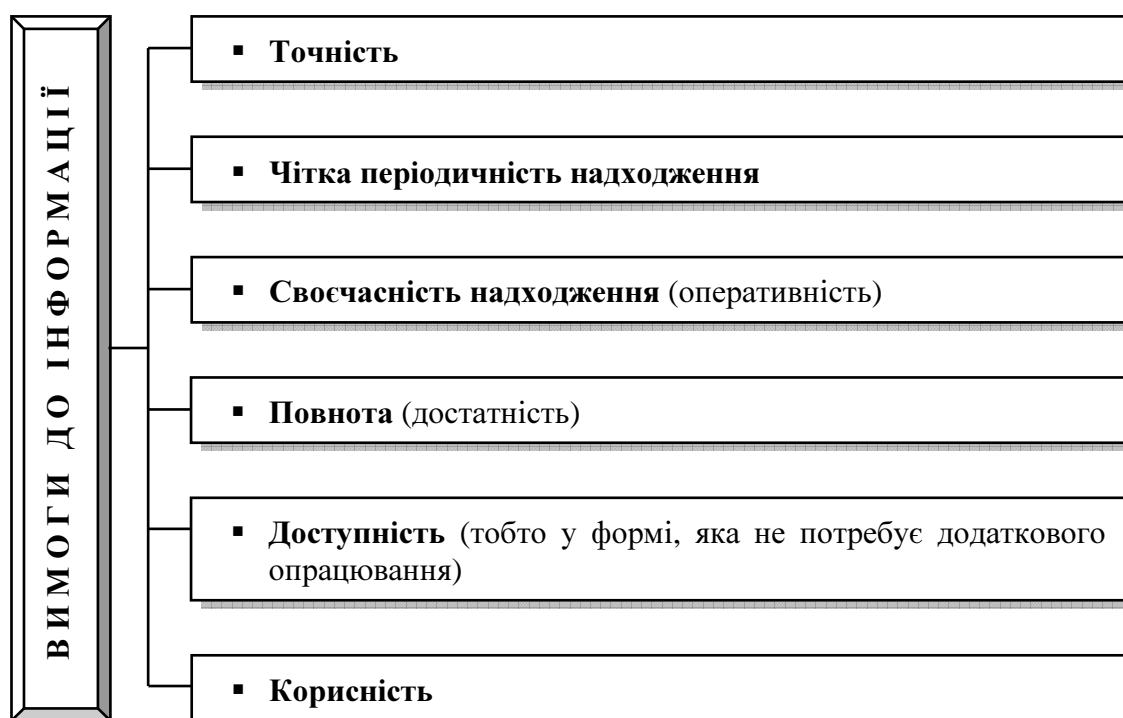
$S_1$  – вартість однієї людино-год., грн;

$S_m$  – вартість матеріалів, витрачених на процеси перетворення інформації, грн;

$t_0$  – затрати часу обладнання (машинний час) на перетворення інформації, маш.-год.;

$S_0$  – вартість 1 години роботи обладнання;

$S_e$  – вартість енергії, необхідної для роботи обладнання в процесах перетворення інформації, грн [3].



**Рис. 1. Вимоги, яким має відповідати інформація**

*Джерело: [3]*

Аналізуючи стан сучасних українських підприємств та організацій стосовно забезпечення управлінського персоналу інформаційними ресурсами, можна визначити необхідність існування двох основних елементів, що створюють інформаційну систему:

- ✓ забезпечення функціонування інформаційних процесів в організації;
- ✓ забезпечення всебічної взаємодії інформаційних ресурсів, тобто, руху інформаційних потоків із зовнішнього середовища до внутрішнього середовища, рух інформаційних потоків у внутрішньому середовищі та їх рух в зовнішнє середовище.

Тобто, інформаційна система організації забезпечує ефективну діяльність системи управління, формуючи наступні інформаційні потоки [2]:

- інформаційний потік із зовнішнього середовища в систему управління щодо нормативної інформації законодавчого характеру та щодо кон'юнктури ринку, стану конкурентного середовища (конкуренти, постачальники, споживачі);
- інформаційний потік із системи на об'єкт управління: сукупність нормативної, розпорядчої, планової інформації для здійснення виробничих процесів в організації;
- інформаційний потік від об'єкта в систему управління, який відображає облікову інформацію про стан фінансово-економічної діяльності об'єкта управління в результаті функціонування виробничих процесів.
- інформаційний потік із системи управління в зовнішнє середовище щодо звітної інформації до державних органів, зовнішніх користувачів (інвестори, кредитори, споживачі) та інформація маркетингового характеру.

Ефективне поєднання цих елементів інформаційного забезпечення надає можливість організації використовувати інформаційні ресурси максимально оперативно та продуктивно для досягнення стратегічних та поточних цілей організації, отримувати конкурентні переваги, підвищувати ринкову вартість організації тощо.

Слід зазначити, що ефективність управління інформаційними потоками забезпечують:

- стандартизація інформаційних процесів;
- визначення цільових груп споживачів (користувачів) інформації та визначення основних вимог цих груп до інформаційних потоків;
- побудова моделі інформаційних потоків підприємства;
- виділення інформаційних потоків основних підсистем підприємства;
- опис розміщення інформаційних потоків за допомогою інформаційних матриць;
- визначення вартості маршрутів проходження інформаційних потоків.
- спрямування перебігу інформаційних процесів на досягнення стратегічних та поточних цілей організації;
- оптимальне управління фінансовими, часовими, людськими ресурсами (в тому числі, матеріальне стимулювання) у межах цих процесів та якісні характеристики персоналу, зайнятого інформаційним забезпеченням організації;
- наявність процедур контролю якості процесів інформаційного забезпечення та періодичний аналіз можливих способів поліпшення даної системи.

Кожен співробітник щодня бере участь в процесі обміну інформації в організації, і ефективність комунікаційного процесу впливає на успішність функціонування організації. Якщо порушується процес обміну інформацією в організації, то одразу настає неузгодженість колективних дій.

Комунікації є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією з найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську.

Комунікація являє собою інформаційні дії в нечіткому інформаційному середовищі.

Головна мета комунікації – обмін інформацією різного виду між усіма учасниками управлінського процесу [3].

Слід зазначити, що в сучасних умовах комунікація є чинником створення доданої вартості. Вартість, створювана комунікаційним процесом, проявляється у вигляді репутації організації, ділових зв'язків, торгової марки, бренду, патентів, авторських прав, потенціалу співробітників, ключових компетенцій.

Сучасний світ в значній мірі сформований масовими комунікаціями. І вдосконалення та оптимізація систем переробки інформації раціоналізує процеси комунікації.

Кожен день ми стикаємося з інформаційними потоками та комунікаційними процесами, але не завжди їх взаємодія носить узгоджений характер. Крім того, узгоджена взаємодія між інформаційними потоками та комунікаційними процесами сприяє створенню ефективної мотивації співробітників, ціль якої – сформулювати стійкі, усвідомлено дисципліновані та конкурентоздатні колективи [7].

Тому актуальність вивчення даної проблеми зростає день від дня. Знання і вміння правильно створювати систему надходження інформації та використовувати всі прийоми комунікацій значною мірою допомагає менеджеру наблизитися до вирішення одного з головних завдань менеджменту – отримання прибутку.

**Висновки.** Необхідність ефективно та дієво адаптуватися до швидких змін ринку, сприймати і застосовувати нові форми роботи, протистояти новим видам тиску, що вимагає гнучкого інтелекту, потребує суттєво вищого рівня управлінського мислення. Нові історичні умови та нова соціальна ситуація висуває якісно нові вимоги до менеджерів всіх рівнів.

Інформація виступає як своєрідний виробничий ресурс, а управління як процес отримання і опрацювання інформації, видачі команд управління. Тобто інформація є технологічною основою менеджменту. Менеджер використовує інформацію у своїй діяльності, і в той же час вона є продуктом його діяльності у вигляді управлінських рішень і нормативів діяльності.

Тому важливе значення має узгодженість між інформаційними потоками та комунікаційними процесами. У цьому процесі інформація є технологічною основою, за допомогою якої відбувається це узгодження, а комунікації в менеджменті виконують інтегруючу роль.

Отже, можливість використання інформації як технологічної основи менеджменту може бути реалізована лише в тому випадку, якщо є її цілеспрямований рух в організації. А це можливо, якщо інформація приймається, розуміється і сприймається. Таку інтегруючу роль інформації в менеджменті і виконує комунікація.

Таким чином, створення системи інформаційного забезпечення процесу управління та налагодження ефективної системи комунікацій є першочерговою задачею сучасного менеджменту, заснованого на особливостях нового управлінського мислення.

1. *Американская модель: с будущим в конфликте / ред. Г. Х. Шахназаров. – М.: Прогресс, 1984.*

2. Буй В. М. *Інформаційні системи в економіці / В. М. Буй, О. В. Орлик // Гармонізація суспільства – новітній напрямок розвитку держави : Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених : матер. конф. – Одеса: ОНЕУ, 2014.*

3. *Менеджмент : [навч. посіб.] / Г. Є. Мошек [та ін.]; за ред. Г. Є. Мошек. – К.: Видавництво Ліра-К, 2013.*

4. *Минцберг Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг / [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2004.*

5. *Сіленко А. Сучасні інформаційні технології як чинник ефективності керування підприємством / А. Сіленко // Віче. – 2007. – № 11.*

6. *Уорнер М. Классики менеджмента / М. Уорнер. – [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2001.*

7. *Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом : [учеб.-метод. пособ.] / Г. В. Щёкин. – К. : МАУП, 2002.*

8. *Drucker P. Management Challenges for the 21st Century / P. Drucker. – New York : Harperbusiness, 1999.*