

спрогнозувати можливі сценарії розвитку ринкової активності [3]. Маркетингові стратегії, таким чином, набувають антикризового значення. Окреслення маркетингових сценаріїв ринкової поведінки відображатиме базові напрями (товар, ціна, комунікації, збут) та одночасно дані стратегії матимуть всі характеристики управлінської моделі бізнесу, загалом.

#### **Інформаційні джерела:**

1. Мандич О.В., Науменко І.В., Романюк І.А. Формування політики товаророзподілу в інтегрованих структурах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 4. С. 83-87.

2. Lomovskykh L.O., Kovalenko O.O., Karasova N.A., & Orzeł A. (2019). The algorithm of analysis of agricultural risks under influence of incomplete information about their parameters. Financial and credit activity: problems of theory and practice, no. 3(30), pp. 112-120

3. Іващенко О.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу вітчизняних підприємств – виробників зерна. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету, 2012. Вип. 2 (18). С. 146-153.

УДК 35.081

**О.С. Чорновол**, здоб. (ДУІТЗ, Одеса)

**В.А. Замлинський**, д-р екон. наук, проф. (ДУІТЗ, Одеса)

### **УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ І СОЦІАЛЬНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ**

У сучасних реаліях топ-менеджери та лідери прогресивних компаній розуміють важливість оцінки своїх ролей, підходів і методів в управлінні через несподівані зміни зовнішнього середовища. Справжні провідні менеджери готові скористатися новими можливостями для модернізації не тільки своєї роботи, а й своїх підлеглих або всієї компанії. Вони прагнуть згуртувати всю команду і узгодити напрямок досягнення цілей організації. У більшості наукових робіт, присвячених управлінській ролі в системі менеджменту, менеджер повинен виконувати лише два основних завдання, перше – встановити пріоритети, а друге – вміти розподіляти робочий час. Уявлення про компанії змінюються та розвиваються, що також передбачає появу нових лідерських ролей, нових компаній, які цінують

генерального директора не за розподіл потреб власника та контроль за дотриманням відповідних стандартів, а за сучасні погляди та навички.

Проведення економічних реформ у державі призвело до створення сучасних стратегій управління людськими ресурсами. При цьому висувається так звана підприємницька стратегія, яка спрямована на задоволення потреб клієнтів, але не прораховує їх результати. У таких ситуаціях керівництво персоналу вибирає таких співробітників, які готові йти на ризик, доброзичливі, націлені на взаєморозуміння та довгострокову співпрацю. А головне, система заохочення розроблена на конкурентній основі та відповідає очікуванням співробітників, їх потреби також враховуються.

Управління персоналом характеризується залученням співробітників, які вдаються до ризикованих дій, лояльні до керівництва і не соромляться змінювати свою думку виходячи з потреб організації. Праця таких людей оцінюватиметься за встановленими правилами та належним чином заохочуватиметься керівництвом, що дасть можливість перспективним працівникам підвищувати свою професійну кваліфікацію та ділові навички.

Основна функція управлінської комунікації полягає в тому, що без комунікації неможливе вирішення завдань управління, прийняття управлінських рішень та підвищення кваліфікації керівника та його співробітників.

При аналізі питання комунікації та спілкування постає проблема визначення та зв'язку цих понять. У науковій літературі існують різні (і навіть суперечливі) підходи до визначення сутності, змісту та співвідношення цих понять. Не заглиблюючись у теоретичні дискусії, опишемо ці поняття:

Комунікація – умова (процес) співіснування та співпраці людини (соціальної групи) і світу.

Спілкування – це міжособистісне спілкування, засноване на знакових системах.

Але в сфері діяльності людини, комунікація – це не лише співіснування (спілкування) між людьми та взаємодія на основі знакових систем. У міжособистісних взаємодіях домінує спілкування як форма і засіб спілкування. Це визначається тією роллю, яку відіграє спілкування в житті людини на першому рівні, і значенням і функцією мовного спілкування на другому рівні. Тому в сфері міжособистісного спілкування ми використовуємо терміни «комунікація» і «спілкування» як синоніми. Без спілкування керівника з працівниками не може бути реальної взаємодії, наприклад взаємного обміну ідеями, думками та інформацією, а отже, і управління.

Керівна діяльність менеджера здійснюється в умовах спільної діяльності, взаємодії та дискусії, в процесі організації системи шляхом вирішення управлінських завдань шляхом спілкування, передачі знань і досвіду учасникам взаємодії на рівнях «керівник – підлеглий», «керівник – колектив», «керівник – інші керівники» тощо, а також у створенні умов для розвитку особистості. Коли менеджер розмовляє по телефону, проводить оперативну нараду, співбесіду або бере участь у ділових переговорах, вирішує конфлікти тощо. Успіх у кожній ситуації залежить від якості спілкування, уміння керівника слухати та доносити інформацію, уміння зрозуміти співрозмовника. Менеджеру необхідні різноманітні комунікативні знання, уміння та навички.

Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією з менеджером, організація взаємодії та взаєморозуміння. Аналіз характеру спілкування в управлінні дозволяє визначити наступні комунікаційні функції керівника:

- у процесі управління все знаходиться у взаємодії і єдності – спілкуванні;

- комунікації надається здатність інтегруватися як функції управління, що забезпечує виконання інших функцій;

- керівник і підлеглий є активними учасниками спільної діяльності в процесі обміну інформацією, спілкування і взаєморозуміння;

- управлінська діяльність, що охоплює відносини в організації та її зовнішні зв'язки, відбувається в певному соціально-психологічному просторі;

- у процесі управління буде реалізований комунікаційний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування;

- ефективність спілкування – це характер управлінської діяльності, індивідуально-психологічні особливості учасників спілкування, вибір способу спілкування, рівень групової сумісності;

- процес управління – це не лише робота з людиною чи групою людей, а й приховані проблеми, конфлікти, перешкоди в процесі спілкування, що створює визначення згоди – нерозуміння, довіри – недовіри, поваги – відсутності поваги.

Отже, у практичній діяльності керівник повинен враховувати демографічні зміни та застосовувати різні методи управління, оскільки всі підлегли не однакові, відрізняються за своїми потребами, інтересами, освітнім рівнем, культурою, кваліфікацією тощо, а психологічні та моральні умови праці вимагають індивідуального підходу до кожного працівника. Крім того, керівник повинен створити такі умови, щоб група співробітників, що працюють разом, перетворилася на команду. Практика показує, що дуже важливими вважаються: спільна робота над проектом протягом певного часу, взаєморозуміння, взаємна самовіддача,

а також загальні зусилля, ціннісно-мотиваційна єдність для досягнення певного результату. Лідер повинен досягти такого психологічного стану в групі, яку він очолює, який забезпечує моральний клімат членів, бажання спілкуватися, допомагати один одному, у відповідності до норм верховенства взаємодопомоги і принциповості. При цьому необхідно пам'ятати, що таке розуміння не відбувається відразу, за що керівник-лідер, який має час і сильну волю, готовий підкоритися співробітникам. І перш за все, на нашу думку, центральною частиною створення такої команди є вміння як керівника проводити комунікацію, за якої вирішуються проблеми та приймаються рішення. Водночас практика показує, що скільки б зустрічей і тренінгів не провів керівник бізнес-структури, пріоритетом номер один для підлеглих може бути не постійне виконання запланованих завдань, а подекуди роздуми, очікування, і лише в кінці робочого дня з'являється натхнення виконати завдання.

І тут керівник повинен розуміти, що його справа – це частка його життя, і вони пов'язані між собою. Однак це завжди розділяється і підтримується колективом, у деяких домінує своя егоїстична думка і особисте життя. Тому частина колегоді засуджує керівника за нерівність у зарплаті та владі. Розуміючи стосунки з підлеглими, керівник зможе ефективно керувати як бізнесом, так і ними. Але якщо він сприйматиме співробітників тільки як своїх друзів, родичів, товаришів і колег, то легко збанкрутує. І тому в наш час точність сприйняття і розуміння є основою стабільного успіху. Це допомагає відрізнити факти від поточної інформації, що дає менеджеру можливість навчитися будувати реалістичні стратегічні плани вирішення роботи на основі перевірених фактів.

Як бачимо, комунікація є невід'ємною частиною культури керівника будь-якої юридичної і фізичної особи. Це показує корисне ставлення до мови, а також необхідність негайного розпізнавання та розуміння соціальних і психологічних елементів комунікаційних подій, що дозволяє забезпечити адміністративну організацію мовної морально-етичної поведінки в цих подіях. Як показує досвід, основну частину відносин керівника складають комерційні чи адміністративні відносини. Останнє вимагає від них вдосконалення культури усного та письмового ділового спілкування, донесення до колективу і клієнтів місії компанії та стратегії стійкого розвитку. Ефективна комунікація має велике значення для організаційного розвитку, взаємодії та зворотного зв'язку в організації, що дозволяє узгоджувати бізнес процеси з цілями, цінностями та завданнями компанії. Відкрита та максимально прозора система комунікації дозволяє співробітникам

зрозуміти важливість змін в організації та брати в них активну участь. Організаційний розвиток має важливе значення в роботі менеджера, оскільки він допомагає організаціям перейти у більш продуктивну фазу. Зміни допомагають продукувати нові ідеї та способи ведення справ, а також гарантують, що організація буде інноваційною та прибутковою.

#### **Інформаційні джерела:**

1. Zamlynskyi, V., Minakova S., Livinskyi A., Al Ali, Camara Balla Moussa (2022) Information and communication technologies as a tool and incentive for strategic decision making. *Naukovyi Visnyk Nationalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022, (2): 129 - 134. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-2/129>
2. Zamlynskyi, V., Zerkal, A., & Antonov, A. (2019). A conceptual framework to apply financial engineering at the enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(1), 68-74. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-68-74>
3. V. Zamlynskyi; I. Kryukova; O. Zamlynska; N. Skrypnyk; N. Reznik; Camara Balla Moussa Coaching as a Tool for Adaptive Personnel Management of Modern Companies 2022, Book chapter. DOI: 10.1007/978-3-031-08954-1\_26
4. Zamlynskyi V., Teliukh K. The effect of diagnostics of corporate culture on the optimization of management efficiency. *Actual scientific research: Collection of scientific articles*. Editoria di Modena, Rome, Italy. 2018. pp. 170-174.
5. V. Zamlynskyi, V., Camara, B.M., Al Ali, Adil M.A.S., Buzunar, A. *Modern staff development methods: coaching: Monograph*. / Editor: Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: ACCESS Press Publishing house, 2022. 152 p. <https://access-bg.org/monograph/monograph-coaching.pdf>
6. Zamlynskyi, O. Stanislavyk, O. Halytskyi, M. Korzh, N. Reznik. Conflict Dynamic Model of Innovative Development in the System of Ensuring Competitiveness of an Enterprises, *International Journal of Scientific & Technology research*, Vol.9, issue 2, pp. 5322-5325, 2020. <http://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Conflict-Dynamic-Model-Of-Innovative-Development-In-The-System-Of-Ensuring-The-Competitiveness-Of-An-Enterprises.pdf>