

**Н.Ж. КУРМАНКУЛОВА,<sup>1</sup>**

к.э.н., доцент.

**Ш.Р. КАРБЕТОВА,<sup>2</sup>**

к.э.н., ассоциированный профессор.

**А.К. ДАРИБАЕВА,<sup>3</sup>**

к.э.н., ассоциированный профессор.

Казахский университет технологии и бизнеса.<sup>1</sup>

Казахская академия труда и социальных отношений.<sup>2</sup>

Казахский университет экономики,  
финансов и международной торговли<sup>3</sup>

## **КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ОСНОВА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Аннотация**

В статье рассмотрены коммуникации в системе менеджмента как основа процесса принятия управленческих решений. Сегодня одним из направлений в развитии современной организации является внедрение системы информационного обеспечения для развития коммуникаций. Управление коммуникациями развивается на стыке информационных технологий. При этом коммуникации во многом определяют постановку целей и задач внедрения информационных технологий, а методология внедрения в рамках информационных технологий предоставляет подходы и методы решения поставленных задач. Исследования, связанные с внедрением и применением методов коммуникаций в информационных системах в области качества для улучшения процессов системы менеджмента качества, являются актуальными. Целью исследования явилось развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций по развитию коммуникаций в системе менеджмента современных организаций на основе использования информационных технологий на примере системы менеджмента Национальной палаты предпринимателей «Атамекен». Выявлены основные проблемы в развитии коммуникаций и информационных технологий в процессе проведенного авторами анализа и разработаны рекомендации по совершенствованию информационных систем обеспечения принятия управленческих решений по итогам данного исследования.

Ключевые слова: коммуникации, процесс, система менеджмента, информационные технологии, анализ, эффективность, разработка, использование.

Развитие средств коммуникаций сегодня все больше зависит от состояния информационной системы, а также от степени использования высоких технологий в компаниях. Как следствие, конкурентоспособность экономики в целом и компаний в частности определяется степенью развития инновационной сферы и сферы знаний. Стремительное развитие технологий, нарастающая с каждым днем конкуренция в области инноваций и, как следствие, повышение связанных с ними рисков приводят к необходимости внедрения технологий менеджмента в целях повышения конкурентоспособности.

Информационные технологии активно входят в современную жизнь [1]. Сегодня одним из направлений в развитии современной организации является внедрение системы информационного обеспечения для развития коммуникаций. Многие современные организации осуществляют свою деятельность в принципиально новых условиях, требующих качественных изменений в коммуникациях и постоянном развитии информационных систем.

Роль коммуникаций в современной организации очень велика, связано это с тем, что уровень узнаваемости и работы самой организации напрямую зависит от представленной информации. Управление коммуникациями развивается на стыке информационных технологий. При этом коммуникации во многом определяют постановку целей и задач внедрения информационных технологий, а методология внедрения в рамках информационных технологий предоставляет подходы и методы решения поставленных задач. Исследования, связанные с внедрением и применением методов коммуникаций в информационных системах в области качества для улучшения процессов системы менеджмента качества, являются актуальными.

Целью нашего исследования явилось развитие теоретических положений и разработка практических рекомендаций по развитию коммуникаций в системе менеджмента современных организаций на основе использования информационных технологий. Нами был выбран объект исследования – система менеджмента Национальной палаты предпринимателей (НПП) «Атамекен» [2].

Национальная палата предпринимателей РК «Атамекен» – некоммерческая организация, созданная для усиления переговорной силы бизнеса с правительством РК и государственными органами. НПП представляет интересы малого, среднего и крупного бизнеса, охватывая своей деятельностью все сферы предпринимательства, включая внутреннюю и внешнюю торговлю. Главная задача Национальной палаты предпринимателей «Атамекен» – защита прав и интересов бизнеса и обеспечение широкого охвата и вовлеченности всех предпринимателей в процесс формирования законодательных и иных нормативных правил работы бизнеса.

Деятельность Национальной палаты направлена на улучшение делового, инвестиционного климата, стабильности, развития условий ведения бизнеса в стране как для национальных, так и для иностранных инвесторов. Цель Национальной палаты – формирование институциональной основы для роста и дальнейшего развития предпринимательства в Республике Казахстан [3].

Основная задача менеджмента – получение прибыли, что напрямую зависит от умения менеджера управлять делами. Можно увидеть связь между коммуникацией, информацией и умением менеджера работать. Известно, что обмен информацией в организациях не всегда так эффективен. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении как отдельным работником, так и организацией в целом. Она требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания. Коммуникации эффективны только при условии, что одна сторона предлагает информацию, а другая ее верно воспринимает. Поэтому к данному процессу необходимо относиться с огромным вниманием. Этапы процесса коммуникаций проиллюстрированы на рисунке 1 в виде простой модели процесса коммуникаций от отправителя до получателя [4].

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты (язык тела).

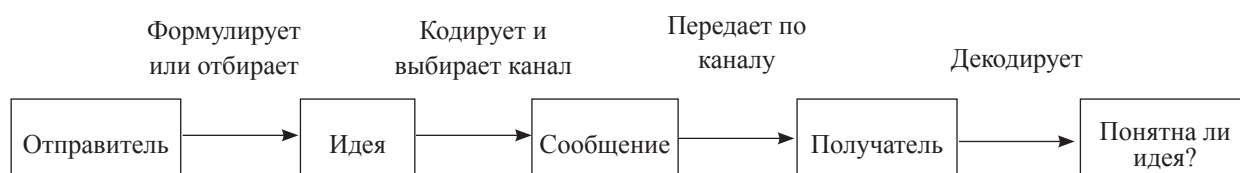


Рисунок 1 – Простая модель процесса коммуникации

Кроме того, зачастую переданное сообщение неправильно понимается его получателем, что также является признаком неэффективных коммуникаций. Дж. Майнер, выдающийся исследователь в сфере менеджмента, считает, что всего 50% контактов в организации приводят в результате к взаимопониманию сторон. И, как правило, причиной этому является неспособность людей учесть тот факт, что коммуникации представляют собой обмен [5].

На следующем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться выбором одного канала. Получив сообщение, получатель декодирует его. В менеджменте процесс

коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понято. Менеджер не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понято точно так, как он хотел. Не наладив обратной связи с получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности. Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций.

Хотя общепризнанно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективен в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией. Однако одна из причин трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.

Информационные технологии активно входят в современную жизнь, в том числе в организацию производственного процесса, деятельность которого невозможна без соответствующей системы управления. Динамичность современной хозяйственной деятельности требует обдуманного подхода к организации системы управления, повышения эффективности которого можно достигнуть при уместном и рациональном использовании системы информационных технологий.

Развитие информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности казахстанской экономики. Процесс глобализации, конвергенции и диффузии экономик различных стран требует от Казахстана перехода к качественно новому уровню развития, без которого невозможно занять достойное место в мировой экономической системе. ИКТ полностью изменили наш образ жизни. Появились новые рынки и бизнес-модели для поддержки ввода, хранения, обработки, анализа и представления информации, и этот процесс продолжает развиваться и расширяться в ускоренном темпе. Традиционная экономика на основе промышленности теперь трансформируется в экономику на основе знаний. Информационные технологии начали рассматриваться в качестве средства для обеспечения положительных сдвигов в социально-экономических условиях и инструмента для достижения целей развития тысячелетия [6].

На сегодняшний день менеджеру предъявляется столько требований, что выполнить их в реальные сроки невозможно. Личная интуитивная система критериев, с помощью которой менеджер отбирает проблемы и варианты решений, не является оптимальной или даже рациональной. Управленцу нужна команда, помогающая готовить и принимать решения. В команде директор, его заместители и руководители функциональных подразделений должны иметь общие установки и цели, слаженно принимать решения, доверять и дополнять друг друга, т.е. речь идет о слаженной работе малой социальной группы. Однако каждый из членов такой команды руководит функциональным направлением – экономикой, производством, сбытом и т.д. Следовательно, у них недостаточно времени на разработку и квалифицированное принятие решений, имеющих общефирменное значение.

Команда менеджеров должна состоять из специалистов, не являющихся руководителями функциональных подразделений и не имеющих других обязанностей. Их основная работа должна заключаться в том, чтобы постоянно генерировать и сравнивать различные варианты

решений на основе выбранных критериев, готовить, оформлять и принимать окончательные решения, организовывать их реализацию и накапливать опыт, анализируя полученные результаты. Например:

- 1) каждый участник такой команды является менеджером определенной специализации;
- 2) коллегиально команда осуществляет:
  - ◆ сравнение подготовленных вариантов;
  - ◆ выбор по критериям одного рационального варианта;
  - ◆ оценку результата достижения цели.

В составе команды не обязательно должно быть пять человек, и разделение обязанностей может быть другим. Речь идет только о том, что для повышения качества и обоснованности принимаемых решений должна быть осознанная функциональная специализация. Чтобы обеспечить возможность распознавания всех управляющих, менеджер может и должен использовать информационный потенциал членов своей команды и других специалистов. Совокупная способность всех членов команды менеджеров состоит в преобразовании поступающего в организацию множества задач в процессе принятия управленческих решений и называется информационным потенциалом команды менеджеров.

Направляемые в глобальное информационное поле обучающие и управляющие задачи смешиваются с другими источниками точечной информации. Отсутствие идентифицирующих признаков в организации создает дополнительные трудности при поиске менеджером необходимых ему путей решения и приводит к информационным потерям. Недополучение информационных продуктов непосредственно влияет на развитие организации в целом. Хранящиеся в информационных системах данные становятся его информационным ресурсом.

Некоторая часть данных, накапливающихся в архиве, никогда не попадает (по разным причинам) на переработку, и, следовательно, организация несет информационные потери, которые приводят к ущербу от отсутствия информации и от бесполезных затрат на приобретение информационных систем. Сам по себе информационный ресурс предприятия не влияет на качество принимаемых решений. Необходимость различия информационного ресурса и информационного потенциала состоит в том, чтобы менеджер при распределении финансовых средств и планировании работ четко осознавал процедуру повышения информационного потенциала.

Управление предприятием представляет собой постоянный циклический процесс принятия управленческих решений. Ни одно решение не может приниматься автономно от других. Наличие команды менеджеров позволяет значительно повысить эффективность и экономичность этого процесса. Экономическая, организационная и социально-политическая составляющие компетентности команды менеджеров определяются их совокупным информационным потенциалом, то есть способностью воспринимать и адекватно реагировать на информационные продукты, вырабатываемые внешними управляющими системами.

Принятие управленческих решений – основная и ответственная функция менеджера. Особо хотелось бы отметить основные проблемы в развитии коммуникаций и информационных технологий в организации, которые были выявлены в процессе проведенного нами анализа Национальной палаты предпринимателей «Атамекен».

1. Проблемы понимания, отсутствие понимания, что такое ИТ, какими они должны быть в применении к деятельности и стратегическим задачам компании. Нет выделенного подразделения (на сегодняшний день специалисты по ИТ в составе административного департамента).

2. Проблемы поддержки автоматизированной информационной системы управления. Отсутствие программных инструментов и соответствующих специалистов, способных реализовать видение конкретной задачи и специфику компании, которая состоит в необходимости регулярной модернизации системы с целью более полного удовлетворения нужд в информации принятой системы управления организации.

Однако наряду с существующими проблемами информационных систем действительность показывает, что при правильном использовании это достаточно эффективное средство повышения конкурентоспособности организации.

Основные результаты, определяющие новизну проведенного нами исследования, состоят в следующем:

- ♦ использование новейших информационных технологий в коммуникациях менеджмента организации;

- ♦ практическое применение новейших систем.

Рекомендации по совершенствованию информационных систем обеспечения принятия управленческих решений по итогам данного исследования заключаются в следующем.

1. Управление организацией представляет собой постоянный и циклический процесс принятия управленческих решений. Ни одно решение не может приниматься автономно от других, поэтому наличие команды менеджеров позволяет значительно повысить эффективность и экономичность процесса внедрения информационных технологий.

2. Все этапы выработки и принятия решения выполняются командой коллегиально, однако целесообразно закрепить за отдельными специалистами ответственность за инициирование и оформление каждого отдельного этапа. Как показывает опыт, коллегиальной может быть только безответственность, ответственность должна быть персональной. Поэтому при формировании новых IT-проектов необходимо его закреплять за определенным сотрудником.

3. Экономическая, организационная и социально-политическая составляющие компетентности команды менеджеров определяются их совокупным информационным потенциалом, то есть способностью воспринимать и адекватно реагировать на информационные продукты, вырабатываемые внешними системами в стремительно развивающемся мире новых технологий.

4. К разработке информационного обеспечения предъявляется ряд организационно-методических требований: рациональная интеграция обработки информации в информационной базе, сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

Таким образом, современная информационная и коммуникационная отрасль занимает особое положение в развитии организации, а также страны в целом, поскольку наиболее приближена к мировым стандартам по таким критериям, как темпы роста, конкурентоспособность предоставляемых услуг, уровень развития научно-технической базы, профессионализм менеджмента.

Для того чтобы используемые технологии менеджмента знаний были эффективны и способствовали получению конкурентных преимуществ, необходимо выстроить систему управления коммуникациями в организации, учитывающую и социальную, и техническую подсистему организации. Организация является социотехнической системой, где социальная подсистема включает в себя как сотрудников компании, так и социальные атрибуты, которые определяют систему коммуникации между сотрудниками, такие их индивидуальные качества, как установка, убеждение, способности и отношения внутри и между различными группами. С другой стороны, техническая подсистема компании включает механизмы и процессы, посредством которых происходит обработка и передача информации и знаний, например, оборудование, техника, методики, процедуры и хранилища данных.

В настоящей работе осуществлен всесторонний анализ средств коммуникации и информационного обеспечения систем менеджмента организации. Данное исследование актуально с точки зрения стремительного развития новейших информационных технологий и скорости представления информации в современном мире. Решение исследовательских задач в работе базируется на опыте, полученном при работе в НПП РК «Атамекен».

В результате проведенной работы были получены следующие выводы.

1. На основании проведенного исследования использован опыт внедрения системы электронного документооборота, внутреннего портала, электронной почты и мессенджеров. Использование программного обеспечения управления коммуникациями организации имеет существенное значение для развития организации.

2. Экономическая и производительная силы современной организации заключены в основном в интеллектуальной сфере, соответственно, развитие коммуникаций внутри организации играет ключевую роль. Именно поэтому ключевым фактором узнаваемости компании

являются средства коммуникации, воплощенные в новых информационных технологиях, продуктах, услугах, новых подходах менеджмента и управления.

3. Как известно, именно технологии являются основой коммуникаций, посредством которых развиваются информационные и коммуникативные ресурсы организации, позволяя генерировать, распространять и использовать знания, необходимые для получения конкурентных преимуществ.

4. Внедрен внутренний портал, который является необходимой и важнейшей составляющей информационной политики различных организаций как в сфере бизнеса, так и в сфере государственного управления в развитых странах мира. Внутренний портал НПП РК «Атамекен» нацелен на достижение следующих важнейших целей:

- ♦ в сфере повышения эффективности бизнес-процессов в организации – легкий доступ персонала к данным вне зависимости от географического расположения сотрудников НПП РК «Атамекен»;

- ♦ в сфере регулирования потоков внутренней информации – оперативная публикация информации, в том числе новостей, документов, отчетности и внутренних оповещений;

- ♦ в сфере корпоративной культуры и стратегии – становление единой внутренней платформы для мнений и действий членов организации, от рядовых сотрудников, до руководства, с целью скорейшего и эффективного достижения общих целей НПП РК «Атамекен». Предоставлены рекомендации по улучшению средств внутренних и внешних коммуникаций.

5. Проведена работа над совершенствованием системы электронного документооборота, внедрены шаблоны служебных записок, внутренних договоров, отчетности.

6. Проведена опытная проверка результатов данного исследования в НПП РК «Атамекен», которая показала работоспособность и адекватность разработанных моделей, методов и программных средств.

7. Обоснована целесообразность создания корпоративных интернет-сообществ с целью улучшения внутренних коммуникаций, информирования их о последних новостях компании и получения обратной связи; формирования виртуальной сети знания и инноваций, объединяющей как отдельных экспертов из различных областей знания, так и научные институты в целом, а также компании, являющиеся потребителями знаний и информации. Авторами предложено в качестве фактора повышения конкурентоспособности организовать подобную интерактивную площадку, которая будет представлять собой сеть знаний и инноваций и объединять участников процесса создания и обмена знаниями и инновациями.

8. Предложены инструменты развития процессов создания и обмена информацией в организации. В частности, посредством вовлечения сотрудников в социальную коммуникационную сеть, ее визуализации, структурирования взаимодействия в сети, сближения позиций и интересов участников сети, облегчения межличностной коммуникации предлагается стимулировать процессы формирования и развития внутриорганизационных сообществ, таких, как сообщества по интересам, профессиональные сообщества (сообщества практики) и сообщества одной цели. Также в исследовании приведены мероприятия по поддержанию сообщества в организациях, включающие легитимизацию участия в сообществах, обсуждение стратегического контекста деятельности сообщества, усиление существующей компетенции и навыков сотрудников, совершенствование компании, обеспечение ресурсной поддержки сообществам.

9. В работе проведен анализ эффективности использования технологий менеджмента на примере НПП «Атамекен» В дополнение к существующим методикам предложено оценивать показатель эффективности через соотношение прироста интеллектуального капитала организации, выраженного в оценке эффективности используемых информационных систем.

10. Анализ результатов, полученных в ходе работы, позволяет нам сделать вывод об эффективности использования новейших информационных технологий с целью повышения коммуникаций в организации.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Максимов Н.В. Современные информационные технологии: учеб. пособие / Н.В. Максимов, Т.Л. Партыка, И.И. Попов. – М.: Форум, 2013. – 512 с.

2 О Национальной палате предпринимателей Республики Казахстан. Информационно-правовая система РК «Адилет»: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1300000129>.

3 Стратегия развития Национальной палаты предпринимателей РК «Атамекен» на 2016–2018 годы: <http://palata.kz/ru/pages/127>.

4 Теоретические основы и характеристика коммуникаций в деятельности современного менеджера: <https://studbooks.net/1362165/menedzhment/zaklyuchenie>.

5 Дж. Майнер. Процесс коммуникации. Основы менеджмента: <https://econ.wikireading.ru/66493>.

6 Астахова Е.В. Информационно-коммуникационные технологии: учеб. пособие в 3-х ч. – Барнаул: Алт. гос. техн. ун-т им. И.И. Ползунова, 2010.

#### **Аңдатпа**

Мақалада менеджмент жүйесіндегі коммуникация басқару шешімдерін қабылдау үрдісінің негізі ретінде қарастырылады. Бүгінде қазіргі заманғы ұйымды дамытудың бағыттарының бірі коммуникацияларды дамыту үшін ақпараттық қолдау жүйесін енгізу болып табылады. Ақпараттық технологиялар интерфейсіне коммуникацияларды басқару дамытылуда. Сонымен қатар байланыс көптеген жолдармен ақпараттық технологияларды енгізу мақсаттары мен міндеттерін айқындайды, ал ақпараттық технологиялар шеңберінде іске асыру әдіснамасы міндеттерді шешу тәсілдері мен әдістерін ұсынады. Сапа менеджменті жүйесінің сапа саласында үдерістерін жетілдіру үшін ақпараттық жүйелерде коммуникациялық әдістерді енгізу және қолдану мәселелері өзекті болып саналады. Зерттеудің мақсаты ақпараттық технологияларды қолдану негізінде заманауи ұйымдарды басқару жүйесіндегі коммуникацияларды дамыту үшін теориялық ережелерді әзірлеу және тәжірибелік ұсыныстарды әзірлеу болды. Зерттеудің нысаны «Атамекен» Ұлттық кәсіпкерлер палатасының басқару жүйесі болып табылады. Талдау авторлары жүргізген процедурада байланыс пен ақпараттық технологияларды дамытудағы негізгі проблемалар анықталды және осы зерттеудің нәтижелері бойынша басқару шешімдерін қабылдауды қамтамасыз ету үшін ақпараттық жүйелерді жетілдіру бойынша ұсыныстар жасалды.

Тірек сөздер: коммуникация, үрдіс, менеджмент жүйесі, ақпараттық технологиялар, талдау, тиімділік, әзірлеу, пайдалану.

#### **Аннотация**

The article considers communication in the management system as the basis for the process of making managerial decisions. Today one of the directions in the development of a modern organization is the introduction of an information support system for the development of communications. Management of communications is developing at the interface of information technology. At the same time, communication in many ways determines the setting of goals and objectives of the introduction of information technology, and the methodology of implementation in the framework of information technologies provides approaches and methods for solving the tasks. Studies related to the introduction and application of communication methods in information systems in the field of quality to improve the processes of the quality management system are relevant. The aim of the study was the development of theoretical provisions and the development of practical recommendations for the development of communications in the management system of modern organizations based on the use of information technology based on the example of the management system of the National Chamber of Entrepreneurs "Atameken". The main problems in the development of communications and information technologies were identified in the process carried out by the authors of the analysis and recommendations were developed on the improvement of information systems to ensure the adoption of managerial decisions based on the results of this study.

Key words: communication, process, management system, information technology, analysis, efficiency, development, usage.