

## КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ

Олександр Кундицький

Львівський національний університет імені Івана Франка,  
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18

E-mail: [skund@ukr.net](mailto:skund@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>

**Анотація.** У роботі розглянуто сутність комунікацій та комунікаційного процесу. Особливу увагу приділено процесу комунікацій у вищих навчальних закладах. Визначено, що основна особливість університетських комунікацій полягає у специфіці працівників таких організацій – викладачів. Зокрема, на університетські комунікації впливають особливі компетентності викладачів, особливості їх оплати праці, вимоги до їх роботи тощо.

Визначено основні проблеми закладів вищої освіти, які впливають на якість комунікаційного процесу. Наголошено, що сучасний стан справ у вищій освіті, зокрема в університетах надзвичайно плачевний: низькі заробітні плати, нестача матеріально-технічного забезпечення не сприяють збереженню і розвитку професорсько-викладацького складу. Важливою умовою збереження людського капіталу в даному випадку є налагодження ефективного комунікаційного процесу. Підкреслено особливу роль ректора у функціонуванні університету, оскільки це людина, завдання якої полягає в мотивації та підтримці співробітників, одночасно забезпечуючи наукові результати та фінансові ресурси.

**Ключові слова:** управління комунікаціями, комунікація, управління, університет, ректор, викладач.

**Постановка проблеми.** Функціонування організації, такої як університет, в економічній системі країни серед багатьох характерних ознак вирізняється ще й тим, що вона базується на знаннях, де визначальну роль посідає людський капітал який є стратегічним її активом, основним носієм знань та основною платформою і всеохоплюючим каталізатором їх створення. Це вирізняє таку організацію з посеред інших, оскільки наявність знань в цьому випадку є основою процвітання. Коли мова йде про власність, зазвичай ми говоримо про володіння матеріальними ресурсами, але неможливо аналогічно говорити про «володіння» знаннями. Вважається, що людей, які володіють знаннями, не можна перетворити на рабів [7], але в реаліях сьогодення нас перетворили в злидарів [6], що є наслідком державної політики останніх десятиліть. Як показує досвід більш далекоглядних урядів, точна природа контролю та володіння знаннями стає вирішальним питанням в економіці, що базується на знаннях, які в свою чергу базуються на обміні інформацією, комунікаціями між людьми.



Людина не може задовольнити свої матеріальні та духовні потреби без спілкування з іншими, оскільки спілкування є необхідною умовою існування людини та одним із найважливіших факторів суспільного розвитку. Власне з цієї точки зору, пріоритетним стає зосередження на соціальній комунікації всередині університету, яка сприймається як протистояння, підтримка та обмін системами цінностей, ставленнями, мотивами та організаційною поведінкою, цінностями, що генеруються в середині вузу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми комунікації були предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців з різних галузей знань, що в свою чергу відображає міждисциплінарний характер цієї теми. Серед найбільш впливових постатей можна виділити: Г. Лассуелл [1], К. Шеннон, В. Вівер [2] М. Маклюен [3], А. Рогала, У. Грос та інші.

Незважаючи на те, що комунікація – це основа управління, без якої ресурси будь-якої організації використовуються не оптимально та не повною мірою, керівництво доволі часто ігнорує необхідність її розвитку та оптимізації. Питання, пов'язані з оцінкою процесу комунікації в навчальних закладах, не є поширеною сферою наукових дискусій. Зокрема, ефективність внутрішньої комунікації, яка зазвичай пов'язана із взаємодією між надісланим та отриманим повідомленням, рідко розглядається. Порівняно мало наукових публікацій присвячено комплексній оцінці детермінант процесу комунікації на робочому місці, а також впливу окремих факторів на його ефективність.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою цієї статті є теоретичне дослідження сутності комунікаційного процесу в університеті та пошук шляхів його покращення. Проміжною метою є визначення факторів, які найбільш суттєво впливають на досягнення окремих цілей комунікаційного процесу.

**Методи дослідження.** У процесі написання даної статі автором було використано такі методи наукового дослідження як: аналіз, синтез, порівняння і узагальнення. Зазначені методи були використані для з'ясування суті комунікаційного процесу та виокремлення чинників, які впливають на його ефективність. Обрані методи дозволили обґрунтувати стратегію поведінки ректора в сучасних умовах функціонування університету.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукової літератури присвячений комунікаційному процесу показав, що найчастіше його тлумачать як передачу інформації між базовими елементами управлінської системи, що з одного боку забезпечує їх взаємозв'язок, а з іншого – процес формування соціального механізму управління [4]. Основною метою при цьому є забезпечення розуміння отримуваної інформації всіма членам колективу.

Під комунікаціями в університеті слід розуміти обмін інформацією між керівниками та працівниками в внутрішньому та зовнішньому середовищі за рахунок взаємодії елементів комунікаційного процесу: джерела виникнення інформації; повідомлення; канал прямого та зворотного зв'язку; комунікаційні перешкоди; отримувач інформації [5]. Дане розуміння виникає з того, що керівник зобов'язаний підтримувати свого підлеглого відповідними повідомленнями, наприклад: «Ваша робота допомагає нам досягти загальної мети, ви є важливою частиною нашої організації, без вас ми б не виконали це завдання тощо». Працівник відчуватиме мотивацію та легше буде переносити наявні демотиватори [6]. Ефективне управління комунікаційним процесом в університеті призводитиме до постійно мотивованих працівників. Для цього необхідно зосередитися на почуттях викладача, поговорити з ним про його цілі, потреби та можливості. Потім зіставити завдання з його компетенціями, і він виконуватиме свою роботу із задоволенням та ефективністю. Необхідно акцентувати

увагу на створенні умов праці, які б заохочували підлеглих виконувати свої завдання з максимальною віддачею. Визначення конкретної мети і місця конкретного працівника в її досягненні дозволить максимально розкрити потенціал кожної людини. Тут слід пам'ятати, що внутрішньо мотивований працівник – це вічний двигун продуктивності.

Щодо особливостей управління комунікаційним процесом в університеті, то вони виникають, насамперед, із специфіки самого контингенту працюючих – тобто – викладачів університету – тих, хто працює з інформацією, розвиває та використовують знання у своїй роботі. Іншими словами, ми говоримо про осіб, які представляють високий рівень спеціалізованих знань, освіти та досвіду, чії основні робочі цілі включають створення, поширення або практичне використання знань. Тому викладач університету – це посада, яка потребує володіння високими предметними, інтелектуальними та особистісними компетенціями, що визначають конкретну поведінку та мотивацію. Адже викладач виконує роль спеціаліста, новатора, лідера та наставника. По суті, робота, заснована на знаннях, характеризується високою автономією виконавця, низьким рівнем структурування та рутинізації, а також високим рівнем абстракції та складності. Вона вимагає від викладача передових знань, креативності та інновацій. Крім того, специфіка роботи викладача визначає конкретні його характеристики як професіонала та визначає його робоче середовище, окреслюючи специфічні атрибути. Також до особливих характеристик роботи викладача слід віднести і те, що вплив його роботи важко виміряти та кількісно оцінити. Адже вони винагороджуються не за ідеї та наукові публікації, а за кількість відпрацьованих годин. Крім того, у своїй роботі науковці зосереджуються на результатах та фактичній доданій вартості, а не на зусиллях, вкладених коштах та витратах. Знання викладачів, а не їхні посади, визначають успіх навчального закладу, а брак компетентності є дискваліфікуючим фактором. З огляду на вищенаведені особливості університетського комунікаційного процесу викладачі як ніхто очікують систематичного вертикального та горизонтального зворотного зв'язку щодо результатів своєї роботи. Це пов'язано з тим, що неодмінною умовою для подальшого професійного зростання викладача є комфортне самопочуття на робочому місці і належним чином організований комунікаційний процес є одним із ключових факторів, який забезпечує формування лояльності викладачів як до даного навчального закладу так і до професії загалом. Зауважимо, що інтелектуальне «сарафанне радіо» та неформальні групи підтримки для вирішення цікавих та суттєво складних проблем по суті пов'язують викладачів з вузом.

Тому, ефективний лідер – ректор – має володіти добре розвиненими комунікативними навичками для здійснення ефективних управлінських функцій. За допомогою процесу комунікації ректор отримує інформацію, необхідну для ефективного прийняття рішень, та доводить ці рішення до відома підлеглих. У даному випадку комунікація є сполучною ланкою між всіма функціями управління. Особливо це позначатиметься на здатності належним чином мотивувати співробітників, які мають вирішальне значення для виживання та розвитку навчального закладу, оскільки вони є носіями найцінніших знань та каталізатором формування ключових компетенцій. Також, без належної комунікації, спрямованої на обмін ідеями, знаннями, інформацією та концепціями, неможливо сформувати сприятливу організаційну культуру, стимулювати поширення знань та розвиток їх носіїв. Стратегічне значення надається всім управлінським діям, спрямованим на активацію комунікації, що призводить до підвищення ідентифікації співробітників з організацією, вищої лояльності та відкритості до обміну знаннями. Чіткість повідомлень керівництва університету, точне бачення організації, чітке уявлення про бажані установки, мотиви, моделі поведінки

та систему цінностей призводять до розробки робочого середовища та прийняття такого ставлення до конкретних співробітників, яке дозволить максимально використати їхній інтелектуальний, соціальний та організаційний потенціал для підвищення конкурентоспроможності та ефективності університету.

Щодо оцінки комунікаційного процесу в університеті то його слід оцінювати не лише за допомогою категорій маніпулятивної ефективності чи результативності. У випадку ефективності, аналіз зазвичай обмежується визначенням того, чи було повідомлення, надіслане відправником, правильно зрозуміле одержувачем. Однак, такого підходу недостатньо для розгляду комунікації з організаційної та управлінської точки зору. Комунікація університету з внутрішніми та зовнішніми одержувачами повинна спонукати їх до вживання або утримання від певних дій. Тому, оцінюючи процес організаційної комунікації, необхідно в першу чергу звертати увагу на її цілі та їх реалізацію.

На основі власного аналізу діяльності університету та літературних джерел [7] встановлено, що пакет цілей внутрішньої комунікації університету складається з таких підцілей: надання актуальної інформації, необхідної для належного функціонування навчального закладу, мотивування людей діяти від імені університету, створювати позитивну атмосферу на робочому місці, об'єднуватися навколо місії, цінностей та стратегії закладу, формувати позитивний внутрішній імідж, готувати працівників до майбутніх змін.

З точки зору праксеології ефективність внутрішньої комунікації можна розглядати крізь призму ступеня реалізації окремих цілей. Слід пам'ятати, що внутрішня комунікація, оцінена стосовно запланованих результатів, може бути повністю, високо або низько ефективною [8]. В окремих випадках комунікація всередині університету може бути контрпродуктивною, незалежно від того, чи досягнуто когнітивної мети чи ні.

Незважаючи на те, що донесення інформації до одержувачів є основною метою внутрішньої комунікації, ефективність комунікаційного процесу слід розглядати комплексно, що передбачає визначення ефективності стосовно кожної мети. У той же час як ефект комунікаційного процесу полягає у зміні поведінки "одержувача" після одержання інформації.

На основі спостереження автора цієї статті запропоновано перелік факторів, які суттєво впливають на ефективність комунікації всередині університету, сприяючи збільшенню або зменшенню ступеня досягнення її цілей. Перелік згаданих факторів представлено в таблиці 1.

Основними бар'єрами на шляху досягнення проставлених цілей внутрішньої комунікації є наступні: труднощі в отриманні зворотного зв'язку; індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої, та зменшувати те, що стосується інших; спотворення змісту повідомлення внаслідок відсутності прямого спілкування з керівництвом; авторитарне, а подекуди зверхнє ставлення адміністрації до підлеглих; несправедлива система винагород, неправильне визначення прав і відповідальності; страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

У подоланні вищезазначених бар'єрів і налагодженні ефективного комунікаційного процесу, значна роль відводиться деканам, які несуть основну відповідальність за мотивацію себе та своїх колег. Їхнє завдання полягає в проведенні численних індивідуальних та групових розмов зі своїми підлеглими з метою роз'яснення стратегії керівництва. Належна робота призводить до підвищення залученості команди та підвищення її ефективності. Проте, як показує досвід, відсутність повної інформації часто призводить до розчарування серед підлеглих.

**Фактори, що впливають на досягнення індивідуальних цілей внутрішньої комунікації**

Тип цілі	Чинники впливу на ціль
Інформаційна ціль	Доступ до інформації Швидкість потоку інформації Достовірність та повнота отриманої інформації
Мотиваційна ціль	Комунікативні навички керівників Задоволеність роботою Навчання Послідовність кар'єрного зростання Підтримка ініціатив співробітників Неофіційні зустрічі співробітників
Ціль щодо атмосфери на робочому місці	Атмосфера комунікації Комунікативні навички співробітників Організаційна культура та клімат Вплив внутрішньої комунікації на стосунки з колегами Зустріч ректора з викладачами Неформальні зв'язки між співробітниками Загальна робоча атмосфера
Інтеграційна ціль	Заходи з формування команди Святкування свят Рівень обізнаності про життя університету Готовність рекомендувати пропозиції університету друзям та знайомим Цінності, що сповідаються в організації
Іміджева ціль	Якість комунікації всередині університету Опитування щодо думок та ставлення викладачів Готовність рекомендувати університет як роботодавця Постійність корпоративного іміджу
Ціль пов'язана зі змінами	Обсяг отриманої інформації порівняно з обсягом необхідної інформації Адаптація комунікаційної діяльності до потреб співробітників

*Джерело: розроблено автором на основі [7]*

Неефективний комунікаційний процес в університеті призводить до появи «каст», відсутності бажання працювати, відчуття вигорання, зниження ефективності через втрату енергії, постійне негативне ставлення, небажання змін та хронічної втоми. Все це в сукупності призводить до зниження самооцінки та компетентності.

Саме тому, керуючи людьми, слід пам'ятати про необхідність зрозуміти наміри свого підлеглого. Це дозволить працівнику бути впевненим, що його слова мають значення, і що він не зіткнеться з негативними наслідками за висловлення своєї думки. Завдяки розмові, заснованій на чесності та відкритості, керівник зможе дізнатися, чого очікує працівник, які його цілі, що йому подобається, що його стомлює, а що та демотивує. Проведена робота дозволить зрозуміти внутрішні мотиватори працівника, що вигідно як для працівника, так і для керівника. Варто заохочувати підлеглих зосереджуватися на позитивних результатах своїх рішень та дій. Якщо працівник знає, що керівництво цінує його думки і прагнення, його залученість до виконання завдань університету зростає. Слід зазначити, що серед усіх груп навчально-педагогічних працівників університету найбільшу проблему з мотивацією мають молоді люди, які розпочинають свою наукову кар'єру, маючи ідеалістичні погляди на світ – жорстко стикаються з реальністю.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Найголовніше, щоб працівники мали повну свободу дій щодо своїх обов'язків і усвідомлювали, що на будь-якому етапі виконання завдання вони можуть звернутися за допомогою чи роз'ясненнями до безпосереднього керівника. Керівник вищого навчального закладу має бути відкритим для пропозицій та коментарів. Вирішальною характеристикою ефективно керованої команди є здатність активно слухати підлеглих. Дана проблема актуалізується ще й тому, що перебуваючи на вершині в ієрархії навчального закладу, важко знати проблеми та виклики кожного співробітника нижчого рівня. Ректор присвячує більшу частину своєї уваги стратегічним завданням, не знаходячи достатньо часу для зустрічей з підлеглими. Подекуди його цікавлять лише результати. Однак, результати роботи можуть бути більш задовільними для керівника та більш корисними для розвитку вузу, якщо всі члени команди можуть висловити свою думку щодо проблем, з якими вони стикаються під час виконання своїх завдань. Гуманістичне управління вимагає від керівника вмілого донесення обсягу своїх обов'язків до співробітників. Підлеглий, який знає, що може звернутися до свого керівника за допомогою без негативних наслідків, виконуватиме свої завдання ефективніше, проявляючи ініціативу та генеруючи ідеї, які сприятимуть розвитку і престижності університету.

1. Lasswell H.D. The Structure and function of communication for society. *The Communication of Ideas*, New York: Harper and Brothers, 1948. P. 215–228.
2. Shannon and Weaver Model of Communication URL: <https://www.businessstopia.net/communication/shannon-and-weaver-model-communication> (дата звернення: 05.06.2025).
3. McLuhan M. *Understanding Media: The Extensions of Man*, New York, McGraw Hill. 1964.
4. Гарматюк О.О. Комунікативний менеджмент: курс лекцій. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. 105 с.
5. Безчасний О.У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018, №16. URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/16ukr/38.pdf> (дата звернення: 08.05.2025).
6. Кундицький О.О. Заробітна плата в системі відтворення людського капіталу університету. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2023. №12. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9478 (дата звернення: 06.05.2025).
7. Rogala, A., Białowas, S., Skuteczność procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, w: *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2014. № 337. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. S. 78-87. DOI:10.15611/pn.2014.337.08
8. Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, S.A, 2004. 220 s.

#### References

1. Lasswell, H.D. (1948). The Structure and function of communication for society. *The Communication of Ideas*, New York, Harper and Brothers. [In English].
2. Shannon and Weaver Model of Communication. Retrieved from: <https://www.businessstopia.net/communication/shannon-and-weaver-model-communication> (Accessed 5 June 2025) [In English].
3. McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The Extensions of Man*, New York, McGraw Hill. [In English].
4. Garmatuk, O.O. (2016). Communication management [*Comunikacyyny menedgment*], Ternopil, Ukraine.
5. Bezchasnyi, O.U. (2018). The satisfaction of communications in an industrial enterprise. *Economica I suspilstvo. Vol. 16*. Retrieved from: [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/38.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/38.pdf) (Accessed 8 June 2025).

6. Kundytskyi, O. (2023). Salary in the human capital reproduction system of the university. *Inetrnauka*. Vol. 12. Retrieved from: DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9478 (Accessed 06 May 2025).
7. Rogala, A., Białowąs, S. (2014). Skuteczność procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, w: *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*,. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Vol. 337. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. Poland DOI:10.15611/ pn.2014.337.08 [In Polish].
8. Gros, U. (2004). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, S.A, Poland [In Polish].

## COMMUNICATION PROCESS IN THE SYSTEM OF UNIVERSITY MANAGEMENT

Oleksandr Kundytskyi

*Ivan Franko National University of Lviv*  
79008, Lviv, Svobody Avenue, 18

*E-mail: skund@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>*

**Abstract.** The paper examines the essence of communications and the communication process. Particular attention is paid to the communication process in higher education institutions. It is determined that the main feature of university communications lies in the specificity of the employees of such organizations - teachers. In particular, university communications are influenced by the special competencies of teachers, the peculiarities of their remuneration, the requirements for their work, etc.

The main problems of higher education institutions that affect the quality of the communication process are identified. It is emphasized that the current state of affairs in higher education, in particular in universities, is extremely deplorable: low salaries, lack of material and technical support do not contribute to the preservation and development of the teaching staff. An important condition for preserving human capital in this case is the establishment of an effective communication process. The management style where the head alone makes decisions is currently not the best. The feeling of significance in achieving the goals and objectives of the university, as well as involvement in making management decisions, is currently an important condition for preserving human capital, the fundamental basis of which is the presence of effective internal communication.

The features of the communication process in university organizations are analysed in detail. The main goals of such communications are determined. The factors that influence the achievement of individual goals of the communication process are analysed in more depth. The specificity of communication barriers in higher education institutions is emphasized.

The special role of the rector in the functioning of the university is emphasized, since this is a person whose task is to motivate and support employees, while simultaneously ensuring scientific results and financial resources. Whether employees will achieve their maximum potential depends on their communication with the management of the educational institution and feedback on the needs of teachers.

**Keywords:** communication management, communication, management, rector, teacher.

*Стаття надійшла до редколегії 26.05.2025*

*Прийнята до друку 25.06.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 09.07.2025*