

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**САГЕР ЛЮДМИЛА ЮРІЇВНА**

УДК 005.912.3(043.3)

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ  
ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Суми – 2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському державному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент  
**Божкова Вікторія Вікторівна**,  
Сумський державний університет,  
професор кафедри маркетингу та управління  
інноваційною діяльністю,  
в.о. декана факультету підвищення кваліфікації  
та післядипломної освіти.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор  
**Карпенко Наталія Володимирівна**,  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»,  
завідувач кафедри маркетингу;

кандидат економічних наук  
**Івашова Надія Василівна**,  
«Агенція промоції «Суми» СМР, м. Суми,  
науковий співробітник.

Захист відбудеться «23» вересня 2014 року о \_\_\_ год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.051.01 Сумського державного університету за адресою: 40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2, корпус М, ауд. 209.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Сумського державного університету (40007, м. Суми, вул. Римського-Корсакова, 2).

Автореферат розісланий «\_\_» серпня 2014 року.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради

Є.І. Нагорний

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В умовах ринкової економіки першочерговим є удосконалення механізмів управління підприємством, які сприяють його ефективному функціонуванню. При цьому всі управлінські дії супроводжує обмін інформацією, який забезпечує реалізацію функцій та методів менеджменту, зв'язок із ринком і т.д. Так, ефективне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації в усіх напрямках, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства. При цьому сучасна практика діяльності підприємств показує, що комунікації сприймаються, зазвичай, як допоміжна діяльність, часто ототожнюються лише із просуванням продукції, застосовуються відособлено, подекуди завдання окремих комунікаційних інструментів суперечать іншим. Відповідно це призводить до погіршення сприйняття комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством, і як наслідок – зниження економічної ефективності його діяльності. Але саме використання комунікацій є одним зі шляхів формування таких механізмів управління підприємством, які б забезпечили його успішність в умовах ринкової економіки.

Особливості комунікаційного процесу описані М. Альбертом, М. Месконом, Х. Лассуелом, Ф. Хедоурі та ін. Вивченню та розробленню механізмів управління маркетинговими комунікаціями присвячені роботи Б. Берлесона, В.В. Божкової, Н.І. Івашової, Н.В. Карпенко, Т.І. Лук'янець, Т.О. Примака, О.С. Телетова та ін. Дослідження комунікацій на рівні організації представлені у працях Н.О. Босака, Дж.М. Лейхіфа, М.М. Мандзюка, І.В. Сіменка, К.С. Суровцевої, А.О. Шпака, О.О. Шубіна та ін. Проте роботи більшості вчених не містять формалізованого підходу до управління системою внутрішніх комунікацій підприємства; у багатьох дослідженнях не враховується специфіка діяльності промислових підприємств.

Актуальність зазначених вище питань, їхня важливість і практична значущість для підвищення результативності управлінської діяльності промислових підприємств обумовили вибір теми дисертаційного дослідження, його мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тематика дисертаційного дослідження відповідає державним бюджетним, господарсько-договірним темам, а також ініціативним дослідженням кафедри маркетингу та управління інноваційною діяльністю Сумського державного університету. Дисертант як співавтор брала участь у виконанні цих тем і програм, підготовці відповідних звітів, серед яких «Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком» (0110U001879), де автором досліджено сутність та значення комунікацій у системі управління підприємством; «Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем» (0109U008930), де дисертантом наведено удосконалення категорійного апарату комунікацій та розглянуто основні аспекти ефективного управління ними на підприємстві; «Розробка наукових основ маркетингу інновацій» (0109U001384), де

автором описано теоретико-методичні засади оцінки ефективності маркетингових комунікацій; «Формування механізму просування продукції на ринку» (0112U008147), де наведено основні елементи та принципи сформованого механізму управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розроблення та наукове обґрунтування організаційних та економічних засад управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі завдання:

- проаналізувати проблеми та перспективи розвитку внутрішніх комунікацій на промислових підприємствах України;
- уточнити сутність поняття «внутрішні комунікації», визначити принципи їх функціонування і розвитку, виявити і класифікувати фактори, що впливають на процес управління комунікаціями на промислових підприємствах;
- розширити та доповнити класифікації видів комунікацій та показників діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства;
- поглибити методичні підходи до оцінювання стану внутрішніх комунікацій промислового підприємства;
- розвинути і науково обґрунтувати підхід до моделювання та оптимізації системи управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства;
- розробити підхід до управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств;
- обґрунтувати комплексний підхід до удосконалення механізму комунікацій промислового підприємства для забезпечення ефективності та результативності його діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах.

**Предметом дослідження** є економічні відносини, які виникають у процесі розвитку системи управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційного дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингу, сучасні концепції управління підприємствами, законодавчі та нормативні документи щодо врегулювання господарської діяльності підприємств, праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці управління бізнес-процесами підприємства та комунікаційного менеджменту. Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи наукових досліджень: порівняльний та статистичний аналіз – при дослідженні поточного стану та перспектив розвитку внутрішніх комунікацій на промислових підприємствах України; системно-структурний та логічний аналіз – при розробленні теоретико-методичних основ обґрунтування вибору управлінських рішень з урахуванням діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства; графічний аналіз – при діагностиці та аналізі проблемних елементів системи внутрішніх комунікацій та порівняння альтернатив управлінських рішень; економіко-математичний аналіз – при розрахунку критеріїв оцінки та виборі управлінських рішень з переліку існуючих альтернатив.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні статистичні дані; результати досліджень міжнародних організацій; первинна документація підприємств, зібрана, опрацьована та узагальнена особисто автором; монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у наступному:

*вперше:*

- запропоновано та обґрунтовано науково-методичний підхід до вибору управлінських рішень на основі діагностики стану внутрішніх комунікаційних процесів промислового підприємства, що ґрунтується на розрахунку інтегрального показника із врахуванням соціальної, організаційної, технологічної та інформаційної складових системи комунікацій промислового підприємства та побудові матриці діагностики для вибору стратегій управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства;

*удосконалено:*

- теоретико-методичний підхід до визначення комунікаційних стратегій залежно від співвідношення рівнів соціально-організаційної та техніко-інформаційної складових внутрішніх комунікацій, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на визначенні зон стану внутрішніх комунікаційних процесів промислового підприємства і дозволяє сформуванню комплексної комунікаційної стратегії та визначити стратегічні напрямки розвитку комунікаційного менеджменту підприємства задля підвищення ефективності його бізнес-процесів;

- методичний підхід до побудови економіко-математичної моделі оптимізації вибору управлінських рішень у межах обраної комунікаційної стратегії, що, на відміну від існуючих, враховує мінімально допустимий рівень витрат та мінімальну кількість дублюючих функцій, які забезпечують ефективну реалізацію бізнес-процесу;

*дістали подальшого розвитку:*

- теоретичне обґрунтування поняття «внутрішні комунікації», під яким пропонується розуміти процес обміну інформацією між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях менеджменту організації за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів, і яке, на відміну від існуючих, враховує особливості організації комунікаційної діяльності підприємств, передбачає чітке визначення учасників процесу та регламентацію їхньої взаємодії і дозволяє оцінювати внутрішні комунікації з позиції бізнес-процесів;

- класифікація видів комунікацій шляхом виокремлення таких ознак додатково до існуючих: «за інструментами поширення», «за функціональністю», «за типом контрагентів», «за організацією зв'язків», «за інструментами здійснення» та класифікація показників діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства за виокремленими складовими системи внутрішніх комунікацій підприємства та їхніми елементами, що розширює природу розуміння внутрішніх комунікацій та дозволяє точніше враховувати всі напрямки їхнього впливу;

- теоретико-методичні підходи до формування механізму управління внутрішніми комунікаціями підприємства, які відрізняються від існуючих підходів уточненням взаємозв'язків елементів механізму та деталізацією цілей

комунікаційної діяльності промислового підприємства і дозволяють комплексно враховувати особливості управління внутрішніми комунікаціями.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що теоретичні та методичні положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи доведені до рівня практичних розробок, які сприяють підвищенню ефективності управління бізнес-процесами підприємств на основі впровадження системи управління внутрішніми комунікаціями.

Пропозиції щодо розроблення, прийняття та реалізації рішень з управління внутрішніми комунікаціями підприємства впроваджено у практичну діяльність промислових підприємств Київської та Сумської областей: пропозиції щодо застосування системи управління внутрішніми комунікаціями та практичні рекомендації стосовно організації процесу розроблення, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо внутрішніх комунікаційних процесів впроваджено у практичну діяльність ТОВ «Баркор-ОЙЛ» (акт № 1 від 24.12.2013 р.); методику діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства впроваджено на підприємстві ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» (акт про впровадження № 01-15 від 15.12.13 р.); пропозиції щодо підвищення ефективності внутрішньої комунікаційної діяльності на основі оптимізації системи управління ними впроваджено у діяльність ТОВ «Машдеталь» (акт № 9 від 11.02.2014 р.); пропозиції щодо удосконалення механізму управління системою внутрішніх комунікацій впроваджено у діяльність ТОВ «Варіант-гермотехніка» (акт № 4 від 21.01.2014 р.); пропозиції щодо аналітичного апарату визначення стану внутрішніх комунікацій впроваджено у діяльність ТОВ «Агенція маркетингових комунікацій «МАРТ» (довідка №01/23 від 04.02.2014 р.).

Матеріали дисертаційного дослідження (теоретичні, методичні та практичні авторські розробки) впроваджені у навчальний процес Сумського державного університету (акт № 1 від 13.01.2014 р.). Теоретичні і практичні положення дисертації використовуються у навчальному курсі дисциплін «Стратегічний маркетинг», «Маркетингова політика комунікацій», «Стратегічне управління інноваційним розвитком».

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Сформульовані та науково обґрунтовані автором положення, висновки та пропозиції дозволяють вирішувати важливе науково-практичне завдання управління внутрішніми комунікаціями на сучасних промислових підприємствах. Висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані дисертантом самостійно. Особистий внесок автора у наукових працях, опублікованих у співавторстві, зазначено у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи доповідалися на профільних наукових та науково-практичних конференціях, форумах різних рівнів, у тому числі: IV, V, VI та VII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (м. Суми, 2010-2013 рр.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми управління виробництвом» (м. Донецьк, 2010 р.), Науково-технічній конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту «Економічні проблеми сталого розвитку»

(м. Суми, 2010-2012 р.), I Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Маркетинг XXI століття: проблеми та стратегії розвитку» (м. Луганськ, 2011 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми конструкції та розвитку форм самоорганізації людських спільнот» (м. Київ, Україна; м. Лондон, Великобританія, 2011 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та менеджмент» (м. Суми, 2011 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Одеса, 2012 р.), I Міжнародній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених-економістів «Суперечності сучасної економічної динаміки» (м. Чернівці, 2012 р.), XXVIII Міжнародній заочній науково-практичній конференції «Економіка та сучасний менеджмент: теорія та практика» (м. Новосибірськ, РФ, 2013 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 23 друкованих працях (19 із них належать особисто автору), у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях України (з них 1 публікація включена до міжнародних наукометричних баз), 4 підрозділи у колективних монографіях, 14 публікацій у збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертації складає 6,69 друк. арк., з них особисто дисертанту належить 6,02 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації 225 сторінок друкованого тексту, у тому числі основного тексту – 159. Дисертація містить 8 таблиць за текстом та 8 на 12 окремих сторінках, 40 рисунків за текстом та 5 на 5 окремих сторінках; список використаних джерел зі 194 найменувань на 21 сторінці, 9 додатків на 27 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження, розкрито наукову новизну, теоретичне та практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі **«Передумови удосконалення системи управління комунікаціями на промислових підприємствах»** досліджено сучасні погляди науковців та практиків на роль комунікацій в умовах ринкової економіки, розглянуто визначення їхньої сутності і місце в системі управління підприємством, запропоновано підхід до виділення складових елементів системи внутрішніх комунікацій (ВК) промислового підприємства, досліджено можливі проблеми побудови ефективної системи управління внутрішніми комунікаціями, систематизовано заходи з їхнього подолання.

Дослідження праць вітчизняних і зарубіжних вчених показало певну дискусійність визначення сутності та місця внутрішніх комунікацій у процесі управління підприємством. Це обумовило необхідність проведення аналізу підходів до визначення рівня впливу внутрішніх комунікацій на діяльність підприємства та дозволило обґрунтувати, що комунікації є змістово-формулюючим фактором діяльності підприємства, який виступає інструментом інтеграції всіх видів діяльності, розвитку кадрового та інноваційного потенціалу, формування організаційної культури на основі узгодженості цілей та цінностей, а також засобом забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства.

На основі аналізу та узагальнення існуючих підходів до тлумачення сутності понять «комунікація» та «внутрішні комунікації» запропоновано поглиблене

визначення останніх, згідно з яким внутрішні комунікації розглядаються як процес обміну інформацією між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях менеджменту організації за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів, що враховує особливості організації комунікаційної діяльності підприємства, передбачає чітке визначення учасників процесу та регламентацію їхньої взаємодії і дозволяє оцінювати ВК з позиції бізнес-процесів. Доповнено класифікацію видів комунікацій шляхом виокремлення таких ознак: «за інструментами поширення», «за функціональністю», «за типом контрагентів», «за організацією зв'язків», «за інструментами здійснення», а також розширення типів зовнішніх комунікацій за видами контрагентів («з конкурентами», «з контактними аудиторіями» і т.д.) та внутрішніх комунікацій (інформаційні, технологічні, соціально-психологічні, організаційні).

Існуючі теоретико-методичні підходи до структуризації внутрішніх комунікацій спрямовані на врахування лише окремих складових внутрішніх комунікаційних процесів (ВКП) підприємства. Запропоновано розглядати систему внутрішніх комунікацій підприємства як сукупність організаційної, соціально-психологічної, технологічної та інформаційної складових (рис. 1), враховуючи той факт, що їхній сукупний стан впливає на економічне становище підприємства.

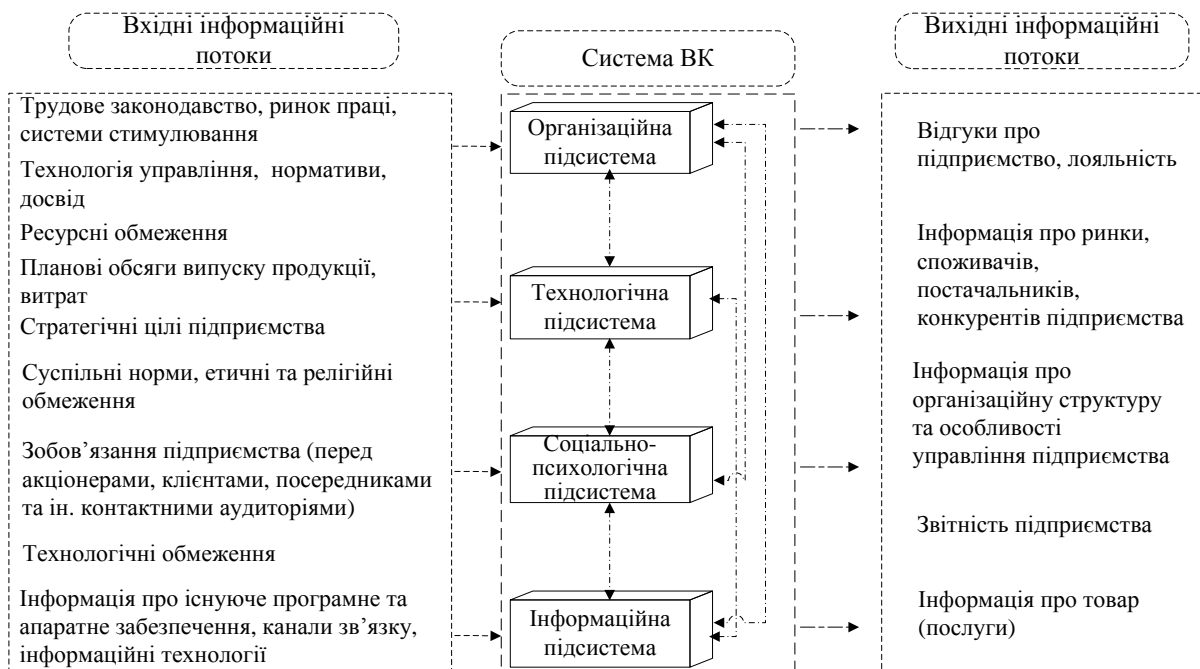


Рис. 1. Система внутрішніх комунікацій підприємства

Виявлено типові комунікаційні перешкоди, які унеможливають або суттєво знижують досягнення максимальної ефективності бізнес-процесів підприємства, найпоширенішими серед яких є перешкоди міжособового характеру (індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; обмеженість інформаційної ємності сприйняття тощо) та різного роду організаційні, технічні і т.п. бар'єри (спотворення змісту повідомлення; інформаційне перевантаження існуючої системи комунікацій тощо).

У другому розділі «**Методичні засади управління внутрішніми комунікаціями підприємства**» визначено місце внутрішніх комунікацій у моделях



комунікаційного процесу промислових підприємств, розкрито взаємозв'язок між елементами системи внутрішніх комунікацій та існуючими бізнес-процесами, запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання стану ВКП та організації на цій основі бізнес-процесів промислового підприємства.

Запропонований підхід до діагностики внутрішніх комунікацій передбачає певний набір критеріїв для оцінювання складових елементів об'єкта діагностики. Для їхньої систематизації було удосконалено класифікацію показників згідно із предметом оцінювання комунікацій (рис. 2). Слід зазначити, що у якості об'єкта діагностики виступає система ВКП підприємства з такими її складовими: організаційна, інформаційна, технологічна та соціально-психологічна підсистеми. Предметом аналізу є складові елементи кожної підсистеми. Так, наприклад, для організаційної складової – це управлінські технології, організаційна структура управління, персонал; для інформаційної – канали зв'язку, мережі і т.д. (див. рис. 2).

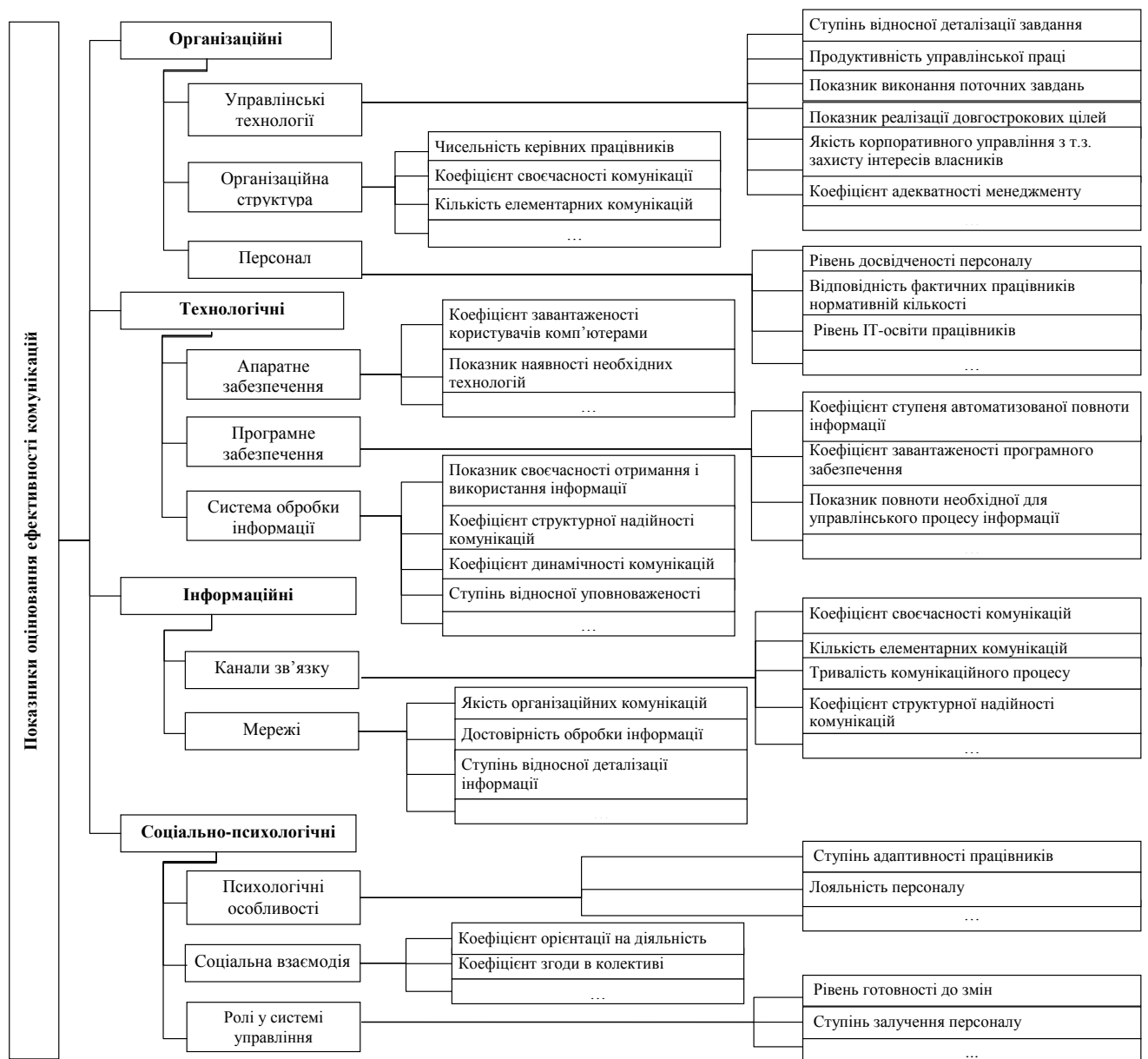


Рис. 2. Класифікація показників оцінювання ефективності комунікацій за елементами складових системи ВК промислового підприємства (фрагмент)

Формалізована оцінка ВК передбачає за кожним напрямом розрахунок трьох найбільш типових коефіцієнтів згідно з виокремленими елементами складових. Вибір коефіцієнтів здійснюється залежно від специфіки та основної мети діяльності підприємства, встановлених цілей комунікаційного менеджменту та завдань оцінювання.

Інтегральний показник  $K_{int}$  за кожною складовою розраховується за формулою:

$$K_{int} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot V_{ai}, \quad (1)$$

де  $K_i$  – значення  $i$ -го коефіцієнта діагностики;  $V_{ai}$  – вагомість  $i$ -го коефіцієнта діагностики;  $n$  – кількість коефіцієнтів ( $n=3$ ).

Результати діагностики подаються у вигляді матриці (рис. 3), що будується на основі значень двох згрупованих напрямків діагностики – соціально-організаційним та техніко-інформаційним, і містить три основні зони – «комунікативної прірви», «варіативних комунікацій», «залучення».

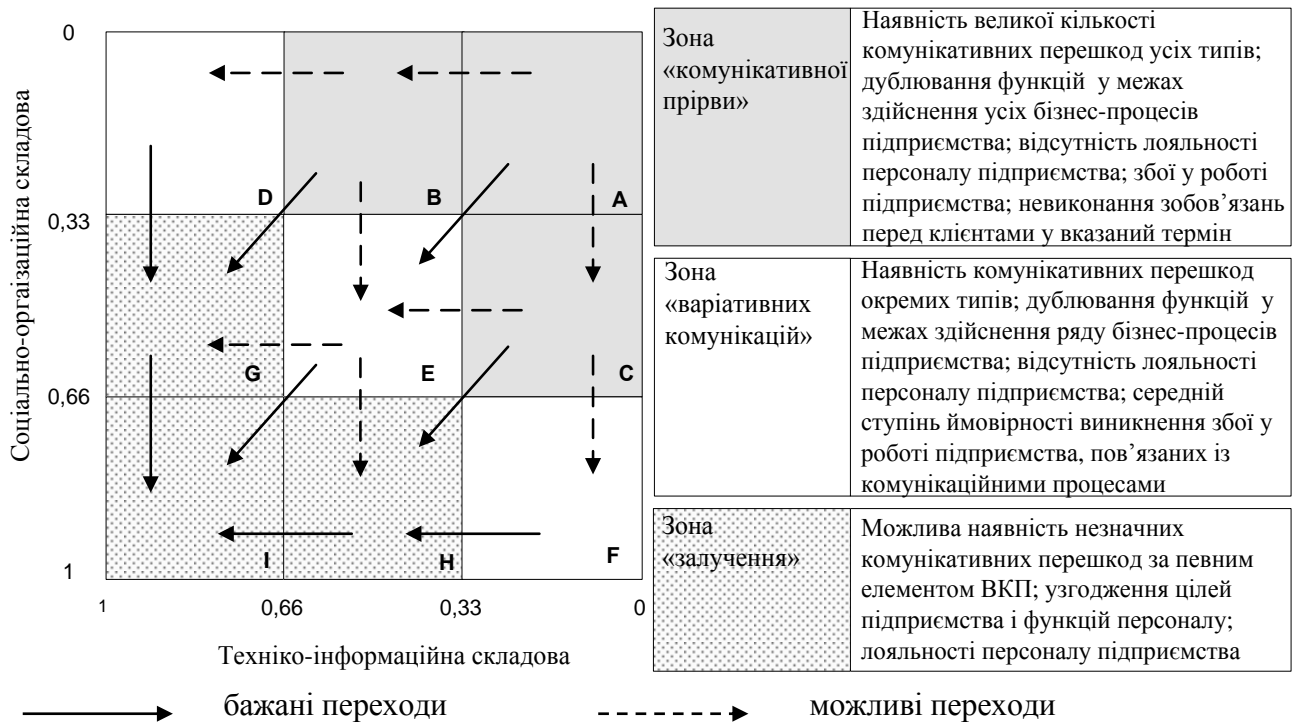


Рис. 3. Матриця діагностики стану ВКП підприємства із варіантами вибору управлінських дій

Матриця дозволяє визначити стратегії для управління внутрішніми комунікаціями підприємства (рис. 4), реалізація визначених заходів у межах яких дає можливість підвищувати ефективність бізнес-процесів підприємства за рахунок покращення стану внутрішніх комунікацій.

Перехід до наступних квадрантів пов'язаний із визначеним рівнем прогнозованого результату ( $R$ ) та витрат ( $W$ ) на впровадження заходів у межах обраної стратегії. Запропоновано обирати варіант, який відповідає умові:

$$\frac{R}{W} \rightarrow \max \quad (2)$$

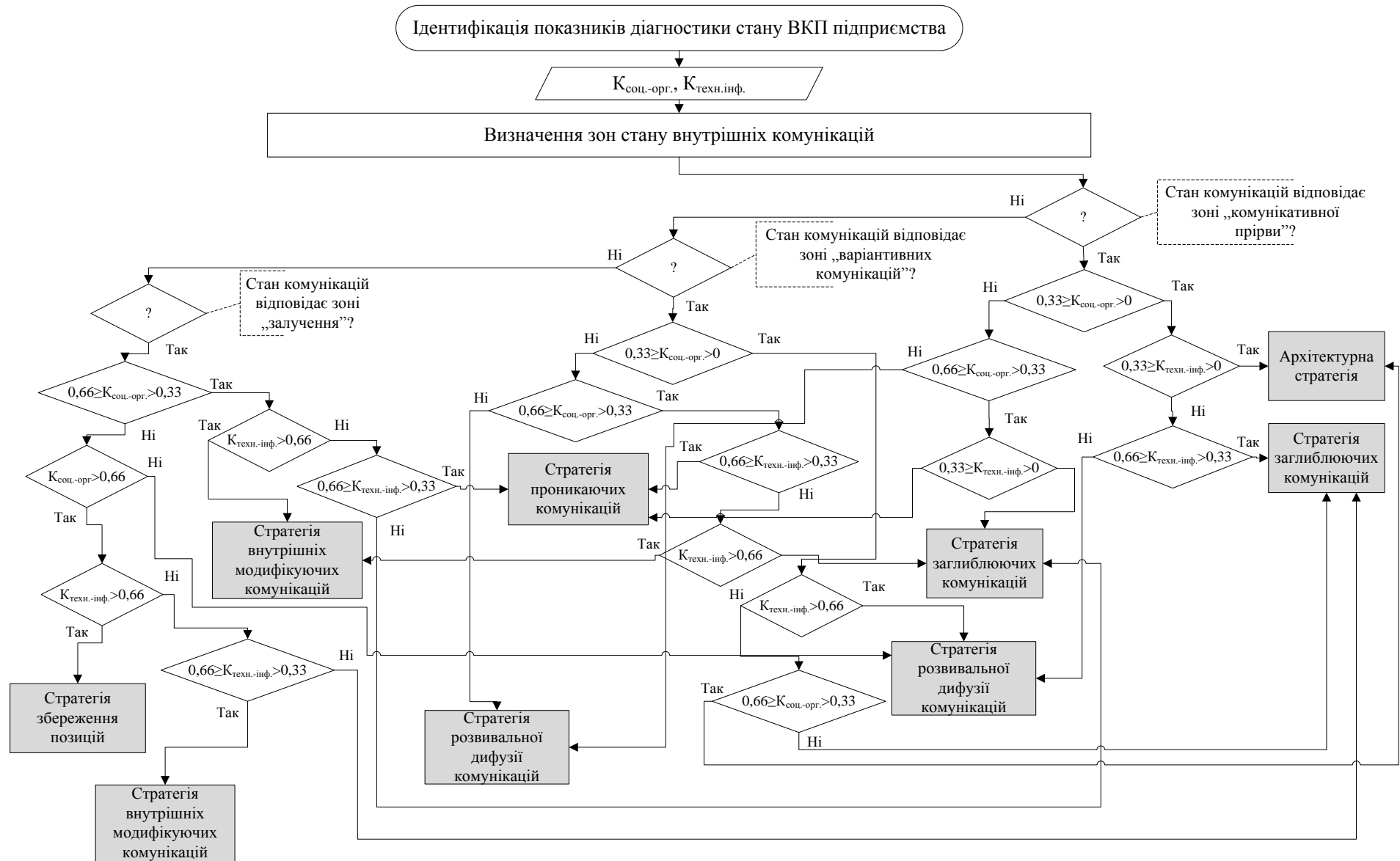


Рис. 4. Алгоритм вибору стратегій управління ВКП підприємства

Результат від впровадження стратегії пропонується розглядати як:

$$R = \sum_{i=1}^n R_i \Leftrightarrow R_i = \begin{pmatrix} R_{fop} \\ R_{np} \\ R_v \end{pmatrix}, \quad (3)$$

де  $R_{np}$  – величина повернутих недоотриманих прибутків внаслідок виконання нереалізованих проектів, грн;  $R_v$  – скорочення операційних витрат, грн;  $R_{fop}$  – економія фонду оплати праці в результаті зменшення тривалості бізнес-процесу (при погодинній оплаті праці), грн/год.:

$$R_{fop} = (T_n - T_{n+1}) \cdot OP, \quad (4)$$

де  $T_n$  – час на здійснення бізнес-процесу (виконання функцій працівниками у межах здійснення бізнес-процесу) на період діагностики стану ВКП, год.;  $T_{n+1}$  – час на здійснення бізнес-процесу (виконання функцій працівниками у межах здійснення бізнес-процесу) після впровадження заходів обраної комунікаційної стратегії, год.;  $OP$  – розмір погодинної оплати праці працівників, задіяних у реалізації бізнес-процесу, грн/год.

Витрати на реалізацію заходів в межах обраної комунікаційної стратегії складають сукупність витрат:

$$W = \sum_{j=1}^n W_j \Leftrightarrow W_j = \begin{pmatrix} W_{zp} \\ W_{pz} \\ W_{tu} \\ W_{tz} \end{pmatrix}, \quad (5)$$

де  $W_{zp}$  – витрати на оплату праці (існуючим фахівцям понад існуючі ставки, оплата праці найманих працівників у межах реалізації заходів обраної комунікаційної стратегії), грн;  $W_{pz}$  – витрати на додаткове програмне забезпечення, грн;  $W_{tu}$  – витрати на необхідне устаткування, грн;  $W_{tz}$  – витрати на формування позитивного соціально-психологічного клімату, грн.

Задля досягнення визначеного напрямку розвитку комунікацій необхідне виконання таких обмежень:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n W_j \geq W_k, \\ \sum_{i=1}^n K_t^{непр} \geq K, \\ W \leq R, \\ R_{fop} < F_{op}, \\ T_{n+1} < T_n \end{cases} \quad (6)$$

де  $W_k$  – мінімально допустимий рівень витрат, які забезпечують достатню якість комунікацій, грн;  $K$  – мінімальна кількість дублюючих функцій (перевірочних, контролюючих), од.;  $F_{op}$  – фонд оплати праці працівників, задіяних у реалізації бізнес-процесу;  $K_t^{непр}$  – кількість непродуктивних комунікацій у межах конкретного бізнес-процесу.



Апробація організаційних та економічних засад управління внутрішніми комунікаціями, запропонованих у дисертаційній роботі, проводилася на підприємствах різних типів та галузей промисловості (хімічної та машинобудівної): ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» (м. Білопілья), ТОВ «Машдеталь» (м. Суми) та ТОВ «Баркор-ОЙЛ» (м. Київ). Так, отримані значення обраних на попередніх етапах показників, поданих на рис. 6, демонструють фактичний стан внутрішніх комунікацій підприємств і дозволяють визначити напрямки їх удосконалення.

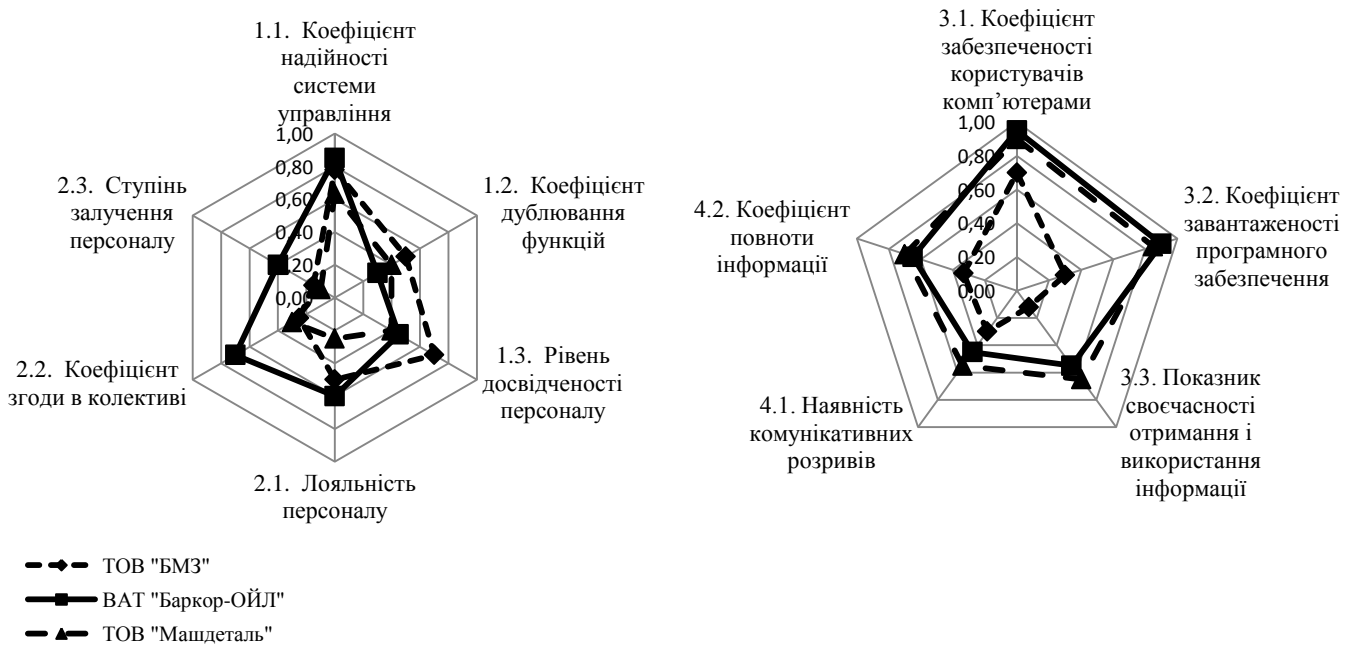


Рис. 6. Діаграми фактичного стану ВК за соціально-організаційною та техніко-інформаційною складовими відповідно

Проведена діагностика стану внутрішніх комунікацій (табл. 1) підприємства ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» ( $K_{\text{соц.-орг.}}=0,52$ ,  $K_{\text{техн.-інф.}}=0,32$ ) дозволила виявити проблеми господарювання, серед яких основними є: значна кількість виконуваних дублюючих функцій у рамках здійснення бізнес-процесів, а також низький рівень соціально-психологічної складової, зокрема підвищений рівень конфліктності та незацікавленість працівників у кінцевому результаті діяльності підприємства. Відповідно для покращення стану ВКП запропоновано обрати стратегію заглиблюючих комунікацій, яка передбачає істотні зміни у системі ВК підприємства. У межах обраної стратегії визначено три варіанти управлінських рішень з різними рівнями витрат та результату. Відтак існує три можливі типи результату: 1) повернення недоотриманих прибутків внаслідок виконання нереалізованих проєктів (при реалізації комплексу управлінських заходів в межах обраної комунікаційної стратегії); 2) скорочення операційних витрат (при впровадженні дій щодо посилення лише техніко-інформаційної складової); 3) скорочення фонду оплати праці (внаслідок покращення стану соціально-організаційної складової). Останні два варіанти дозволяють знизити собівартість продукції.

## Результати діагностики стану внутрішніх комунікацій промислових підприємств

Складова діагностики	Показник	Фактичне значення показника			Вагомість показника	Значення показників діагностики ВК			Інтегральний показник стану ВК		
		ТОВ «БМЗ»	ТОВ «Баркор-ОЙЛ»	ТОВ «Маш-деталь»		ТОВ «БМЗ»	ТОВ «Баркор-ОЙЛ»	ТОВ «Маш-деталь»	ТОВ «БМЗ»	ТОВ «Баркор-ОЙЛ»	ТОВ «Маш-деталь»
Соціально-організаційна складова	1.1. Коефіцієнт надійності системи управління	0,78	0,85	0,63	0,25	0,195	0,213	0,158	0,521	0,561	0,385
	1.2. Коефіцієнт дублювання функцій	0,50	0,30	0,40	0,21	0,105	0,063	0,084			
	1.3. Рівень досвідченості персоналу	0,70	0,45	0,40	0,15	0,105	0,068	0,060			
	2.1. Лояльність персоналу	0,50	0,60	0,25	0,13	0,065	0,078	0,033			
	2.2. Коефіцієнт згоди в колективі	0,25	0,70	0,30	0,12	0,030	0,084	0,036			
	2.3. Ступінь залучення персоналу	0,15	0,40	0,10	0,14	0,021	0,056	0,014			
Σ					1						
Техніко-інформаційна складова	3.1. Коефіцієнт забезпеченості користувачів комп'ютерами	0,70	0,95	0,90	0,13	0,091	0,124	0,117	0,324	0,672	0,715
	3.2. Коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення	0,30	0,90	0,85	0,16	0,051	0,153	0,145			
	3.3. Показник своєчасності отримання і використання інформації	0,12	0,55	0,65	0,22	0,026	0,121	0,143			
	4.1. Наявність комунікативних розривів	0,30	0,45	0,55	0,22	0,066	0,099	0,121			
	4.2. Коефіцієнт повноти інформації	0,33	0,65	0,70	0,27	0,090	0,176	0,189			
Σ					1						

За результатами перевірки відповідності умові (формула 2), а також враховуючи фінансовий стан підприємства, запропоновано реалізовувати комплекс управлінських рішень, направлений на перехід до квадранту Е (рис. 3), який передбачає ряд заходів щодо покращення стану техніко-інформаційної складової. Прогнозоване значення  $K_{\text{техн.-інф.}}$  в межах (0,33;0,66) дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності, що призводить до зниження поточних витрат та скорочення часу на реалізацію бізнес-процесів шляхом покращення інформаційного забезпечення та скорочення кількості дублюючих функцій.

## ВИСНОВКИ

Інтегральним результатом дисертаційної роботи є вирішення науково-практичного завдання розроблення і наукового обґрунтування організаційно-економічних засад управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах з метою підвищення ефективності їх господарської діяльності.

Найбільш вагомі результати роботи дозволили зробити такі висновки теоретико-методичного та практичного характеру:

1. Краще розуміти природу внутрішніх комунікацій, враховуючи їх в управлінні бізнес-процесами підприємства дає змогу уточнене визначення цього поняття, під яким пропонується розуміти процес обміну інформацією між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях менеджменту організації за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів, що враховує особливості організації комунікаційної діяльності підприємств, передбачає чітке визначення учасників процесу та регламентацію їх взаємодії і дозволяє оцінювати ВК з позицій бізнес-процесів.

2. Урахувати специфіку діяльності та максимально обґрунтовано оцінити стан внутрішніх комунікацій промислового підприємства дозволяють їх структура (згідно з якою систему ВК запропоновано розглядати як сукупність інформаційної, соціальної, організаційної та технологічної підсистем) та удосконалена на цій основі класифікація показників діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства за виділеними складовими та їх елементами.

3. Більш повно і точно аналізувати стан внутрішніх комунікацій, виявляти слабкі місця у системі ВКП підприємства дозволяє авторське уточнення і поглиблення методичних засад діагностики внутрішніх комунікацій промислового підприємства із застосуванням запропонованої класифікації, визначення інтегральних показників соціально-організаційної та техніко-інформаційної підсистем, а також їхніх оптимальних значень.

4. Удосконалення теоретико-методичних підходів до формування стратегій управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств на основі виокремлених зон стану ВКП згідно зі сформованою матрицею діагностики внутрішніх комунікацій надало можливості обґрунтувати комплекс управлінських дій щодо покращення стану ВКП та підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві.

5. Цілеспрямовано обирати варіанти дій щодо управління ВКП дозволяє запропонований підхід до моделювання процесу вибору складу і послідовності



управлінських процедур, який передбачає знаходження оптимального з урахуванням обмежень співвідношення результативності та витрат на реалізацію цих дій.

6. Формалізовані засади організаційно-економічного механізму управління ВК підприємства, удосконаленого в частині деталізації цілей комунікаційної діяльності промислового підприємства та уточнення взаємозв'язків елементів механізму, відтворюють найбільш ефективні шляхи, методи, структурні елементи і дозволяють враховувати комплекс особливостей процесу управління внутрішніми комунікаціями.

7. Основні теоретико-методичні розробки та рекомендації дисертаційного дослідження впроваджено у господарську діяльність вітчизняних промислових підприємств. Досліджено стан внутрішніх комунікацій діючих промислових підприємств (ТОВ «БМЗ», ТОВ «Баркор-ОЙЛ» та ВАТ «Машдеталь»), й запропоновано заходи щодо подолання діагностованих проблем та визначено результат від впровадження заходів управління внутрішніми комунікаціями підприємства. Так, для ТОВ «Білопільський машинобудівний завод», що за результатами діагностики потрапив до зони «комунікативної прірви», результатом впровадження сформульованих положень дисертаційного дослідження є зниження поточних витрат та скорочення часу на реалізацію бізнес-процесів.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Підрозділи монографій*

1. Сагер Л.Ю. Комунікації в структурі управління підприємствами / Л.Ю. Сагер // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 573-581.

2. Сагер Л.Ю. Методологічні засади стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної діяльності підприємств / В.В. Божкова, Л.Ю. Сагер // Проблеми і перспективи ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2011. – С. 517-530. *Особистий внесок: визначено систему принципів стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції.*

3. Сагер Л.Ю. Теоретико-методические основы оценки эффективности маркетинговых коммуникаций / Л.Ю. Сагер // Научные основы маркетинга инноваций: монография в 3 т. Т3 / под ред. д.э.н., проф. С.Н. Ильяшенко. – Сумы : ООО «Печатный дом «Папирус», 2013. – С. 291-297.

4. Сагер Л.Ю. Визначення прогнозованого результату діяльності підприємства на основі діагностики стану його внутрішніх комунікаційних процесів // Л.Ю. Сагер // Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 214-220.

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

5. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - №1. – С. 128-136.

6. Сагер Л.Ю. Дослідження ролі та значення комунікацій на підприємстві / Л.Ю. Сагер // Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки» – 2011. – №2(10). – С.77-84.

7. Сагер Л.Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві / Л.Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №4. – С.66-73. (Випуск журналу входить до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus Journals Master List (Польща, <http://www.indexcopernicus.com/>) та міжнародної бази реферування Directory of Open Access Journals - DOAJ (США, <http://www.doaj.org/>).

8. Сагер Л.Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Економічний простір: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. – №64. – С. 243-254.

9. Сагер Л.Ю. Формування методичного апарату оцінювання ефективності комунікаційної діяльності промислового підприємства / Л.Ю. Сагер // Ефективна економіка. – 2013. – №1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1740>.

### ***Матеріали наукових конференцій***

10. Сагер Л.Ю. Загальні засади функціонування внутрішніх комунікацій на підприємстві / Л.Ю. Сагер // Економічні проблеми сталого розвитку : тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. – Суми : Вид-во Сумського державного університету. – 2010. – Частина 3. – С.19-20.

11. Сагер Л.Ю. Місце комунікацій в системі управління підприємством / В.В. Божкова, Л.Ю. Сагер // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції, 29 вересня-1 жовтня 2010 р. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус». – 2010. – С. 263-265. *Особистий внесок: визначено комунікації як ключовий фактор, що формує сприятливе бізнес-середовище підприємства.*

12. Сагер Л.Ю. Формування внутрішніх комунікацій як необхідна умова ефективного управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Сучасні проблеми управління виробництвом: матеріали П'ятої міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 жовтня 2010 р., ДонНТУ. – Донецьк, 2010. – С.134-136.

13. Сагер Л.Ю. Прийняття управлінських рішень в системі управління взаємовідносинами підприємства / Л.Ю. Сагер, Є.О. Голишева, О.Ф. Грищенко // Маркетинг XXI століття: проблеми та стратегії розвитку : матеріали I Всеукраїнської науково - практичної конференції студентів та молодих вчених, 17-18 березня 2011 р. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2011. – С. 14-17. *Особистий внесок: визначення ролі внутрішніх комунікацій у процесі прийняття управлінських рішень при управлінні взаємовідносинами підприємства.*

14. Сагер Л.Ю. Аналіз рекламно-комунікаційного ринку України / Л.Ю. Сагер // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, присвяченої дню науки в Україні (18-22 квітня 2011 р.). – Суми, 2011. – Частина 4. – С. 167-168.

15. Сагер Л.Ю. Аналіз моделей комунікативного процесу / Л.Ю. Сагер // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р. – Суми : СумДУ, 2011. – Том 2. – С.52-54.

16. Сагер Л.Ю. Дослідження природи та структури комунікативного процесу / Л.Ю. Сагер // Проблемы конструкции и развития форм самоорганизации человеческих сообществ: материалы IV международной научно-практической конференции. – Киев, Лондон, 21-28 апреля 2011. – С.127-129.

17. Сагер Л.Ю. Проблемы в построении эффективной системы управления организационными коммуникациями / Л.Ю. Сагер // Збірник тез доповідей П'ятої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу», 29 вересня – 1 жовтня 2011 р. – Суми : ТОВ «ТД «Папірус». – С. 278-280.

18. Сагер Л.Ю. Аналіз підходів до оцінки якості організаційних комунікацій / Л.Ю. Сагер // Економічні проблеми сталого розвитку : міжнародна науково-практична конференція, присвячена 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету, 3-5 квітня 2012 р. – Суми : СумДУ. – Том 3. – С. 127-129.

19. Сагер Л.Ю. Застосування експертних підходів при оцінці ефективності організаційних комунікацій / Л.Ю. Сагер // Суперечності та тенденції сучасної економічної динаміки: матеріали I Міжнародної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених-економістів, 19-21 квітня 2012 р. – Чернівці : ЧНУ. – Ч.2. – С. 212-213.

20. Сагер Л.Ю. Уміле встановлення цілей комунікаційної політики як один із факторів забезпечення ефективного управління промисловим підприємством / Л.Ю. Сагер // Теорія і практика сучасної економіки: збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 20-21 липня 2012 р.). – Одеса : ГО «Центр економічних досліджень і розвитку», 2012. – С. 88-90.

21. Сагер Л.Ю. Управління комунікаціями промислового підприємства з позиції зниження плинності кадрів / Л.Ю. Сагер, Г.В. Яковлева // «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» : збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (27-29 вересня 2012 року). – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2012 – С. 229-231. *Особистий внесок: визначено причини і можливі наслідки неефективності внутрішніх комунікацій; охарактеризовано вплив комунікаційних перешкод на плинність кадрів на підприємстві.*

22. Сагер Л.Ю. Построение организационно-экономического механизма управления коммуникациями промышленного предприятия/ Л.Ю. Сагер // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: материалы XXVIII международной заочной научно-практической конференции (14 августа 2013 г.). – Новосибирск : Изд. «СибАК», 2013. – С.42-47.

23. Сагер Л.Ю. Двосторонній характер впливу комунікаційної політики на формування екологоорієнтованості промислового підприємства / Л.Ю. Сагер // Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (26-28 вересня 2013 р.). – Суми : ТОВ «ДД «Папірус», 2013. – С. 247-248.

## АНОТАЦІЯ

Сагер Л.Ю. Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Сумський державний університет, Суми, 2014.

Дисертація присвячена розвитку організаційно-економічних засад управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах. Проаналізовано та узагальнено підходи до визначення структури внутрішніх комунікацій. Уточнено роль та місце внутрішніх комунікацій у системі бізнес-процесів підприємства. Систематизовано можливі проблеми побудови ефективної системи управління внутрішніми комунікаціями підприємства.

Запропоновано та обґрунтовано науково-методичний підхід до вибору управлінських рішень на основі діагностики стану внутрішніх комунікаційних процесів промислового підприємства. Удосконалено теоретико-методичний підхід до визначення комунікаційних стратегій. Розроблено і науково обґрунтовано методичний підхід до побудови економіко-математичної моделі оптимізації вибору управлінських рішень. Сформовано засади організаційно-економічного механізму управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства. Надано рекомендації щодо управління внутрішніми комунікаціями на підприємствах.

**Ключові слова:** внутрішні комунікації, система управління комунікаціями, матриця діагностики внутрішніх комунікаційних процесів, бізнес-процес, стратегія, промислове підприємство.

## АННОТАЦИЯ

Сагер Л.Ю. Организационно-экономические основы управления внутренними коммуникациями на промышленных предприятиях. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Сумский государственный университет, Сумы, 2014.

Диссертация посвящена развитию и усовершенствованию организационно-экономических основ управления внутренними коммуникациями на промышленных предприятиях.

Обоснована сущность понятия «внутренние коммуникации», под которым предложено понимать процесс обмена информацией между отдельными лицами и/или группами лиц на разных уровнях управления организации с помощью традиционных и новейших инструментов и средств, и которое учитывает особенности организации коммуникационной деятельности предприятий, предусматривает четкое определение участников процесса и регламентацию их взаимодействия, а также позволяет оценивать внутренние коммуникации с позиции бизнес-процессов.

Дополнена классификация коммуникаций, которая предусматривает

выделение следующих признаков: «по инструментам распространения», «по функциональности», «по типу контрагентов», «по организации связей», «согласно инструментам осуществления».

В структуре внутренних коммуникаций предложено выделять четыре подсистемы: организационную, социально-психологическую, технологическую и информационную. Такой подход позволяет полнее раскрыть сущность внутренних коммуникаций, проанализировать различные аспекты, точнее оценить их состояние.

Установлено, что для промышленного предприятия внутренние коммуникации выступают не только средством обеспечения гибкости и адаптивности предприятия, инструментом развития кадрового и инновационного потенциала, а также формирования организационной культуры на основе целостности целей и ценностей, но и инструментом повышения эффективности бизнес-процессов.

С целью формирования эффективной системы мероприятий и средств предотвращения или нивелирования негативных последствий проанализированы и систематизированы основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при управлении внутренними коммуникационными процессами. Среди них следует выделять проблемы технологического, информационного, социально-психологического и организационного характера.

Сформирована классификация показателей диагностики состояния внутренних коммуникаций предприятия согласно выделенным составляющим системы внутренних коммуникаций и их элементам, которая позволяет учитывать все их направления и на этой основе осуществлять максимально обоснованное оценивание.

Усовершенствован научно-методический подход к диагностике состояния внутренних коммуникационных процессов, который заключается в расчете интегрального показателя, учитывающего социальную, организационную, технологическую и информационную составляющие системы коммуникаций промышленного предприятия, и позволяет на этой основе осуществлять организацию бизнес-процессов промышленного предприятия.

Разработан и научно обоснован теоретико-методический подход к определению коммуникационных стратегий в зависимости от состояния социально-организационной и технико-информационной составляющих внутренних коммуникаций, основанный на определении зон уровня внутренних коммуникационных процессов промышленного предприятия, и позволяющий сформировать комплексную коммуникационную стратегию и определить стратегические направления развития коммуникационного менеджмента предприятия.

Для выбора эффективных управленческих действий разработан и научно обоснован методический подход к построению экономико-математической модели оптимизации выбора управленческих решений в рамках выбранной коммуникационной стратегии с учетом минимально допустимого уровня затрат и минимального количества дублирующих функций, обеспечивающих эффективную реализацию бизнес-процесса.

Предложен и обоснован научно-методический подход к выбору управленческих решений на основе диагностики состояния внутренних коммуникационных процессов промышленного предприятия.

Сформированы основные аспекты организационно-экономического механизма управления внутренними коммуникациями предприятия, который содержит разработку принципов, целей и задач управления внутренними коммуникациями.

Исследованы практические аспекты и определены направления совершенствования организационно-экономических засад управления внутренними коммуникациями промышленных предприятий. Основные результаты диссертационной работы прошли практическую апробацию и внедрены на промышленных предприятиях Сумской и Киевской области машиностроительной и химической отраслей.

**Ключевые слова:** внутренние коммуникации, система управления коммуникациями, матрица диагностики внутренних коммуникационных процессов, бизнес-процесс, стратегия, промышленное предприятие.

## SUMMARY

Saher L.Y. Organizational and economic management principles of internal communications in the industrial enterprise. – Manuscript.

The dissertation for the degree of the economic sciences candidate in specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by type of economic activity). – Sumy State University, Sumy, 2014.

The thesis is devoted to the development of organizational and economic provisions manage internal communications in the industry.

It was analyzed and generalized approach to determine the structure of internal communications; specified the role and position of internal communications system in enterprise business processes; proposed and substantiated scientific and methodical approach to the selection of management decisions on the basis of diagnosis internal communication processes of industrial enterprises. Systematized the problem of constructing an effective internal communications system.

The author developed and scientifically substantiated methodological approach to the construction of economic and mathematical optimization model of choice-making.

It was formed principles of organizational and economic mechanism of internal communications for industrial businesses. Recommendations according internal communications management are given on the enterprises.

**Keywords:** internal communication, management communication system, diagnosis matrix of internal communication processes, business process, strategy, industrial enterprise.

Підписано до друку 19.08.2014  
Формат 60x90/16. Ум. друк. арк. 1,1. Обл.-вид. арк. 0,9. Тираж 100 прим. Замовлення № 405.

Видавець і виготовлювач  
Сумський державний університет,  
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №3062 від 17.12.2007