МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

Сагер Людмила Юріївна

УДК 005.912.3 (043.5)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

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

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник
Божкова Вікторія Вікторівна
доктор економічних наук,
доцент

Суми – 2014

ЗМІСТ

С.

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 12

1.1. Аналіз основних теоретичних аспектів за темою дослідження 12

1.2. Визначення місця внутрішніх комунікацій підприємства у загальній структурі управління промисловим підприємством 31

1.3. Проблеми побудови ефективної системи управління внутрішніми комунікаціями та шляхи їх подолання 43

Висновки за розділом 1 61

РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 63

2.1. Теоретико-методичні підходи до визначення етапів управління внутрішніми комунікаціями підприємства 63

2.2. Методичні підходи до діагностики стану внутрішніх комунікацій промислового підприємства 79

2.3. Формування підходів до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі результатів його діагностики 95

Висновки за розділом 2 110

РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ 112

3.1. Організаційно-економічні засади механізму управління внутрішніми комунікаціями підприємства 112

3.2. Діагностика стану внутрішніх комунікацій промислового підприємства машинобудівної галузі 127

3.3. Обґрунтування заходів щодо розроблення і удосконалення системи управління внутрішніми комунікаціями 150

Висновки за розділом 3 175
ВИСНОВКИ 177
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 179
ДОДАТКИ 200

ВСТУП

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. Примак, О.С. Тєлєтова 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 сформувати комплексну комунікаційну стратегію 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.), І 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.), І 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.

РОЗДІЛ 1

РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Аналіз основних теоретичних аспектів за темою дослідження

Обмін інформацією супроводжує всі управлінські дії, забезпечує формування і реалізацію функцій та методів менеджменту, прийняття управлінських рішень, зв'язок із ринком, тобто мають місце і внутрішні, і зовнішні комунікації. При цьому не можна зменшувати ролі жодних із них. Так, правильне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, в свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства. Без урахування маркетингових комунікацій, їх комплексності, їх ролі та місця в організації діяльності підприємства фактично не можливий перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських взаємин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності і т.д.

Проте становлення інформаційного суспільства, нестабільність економічної ситуації у країні та світі, зростання потреб і запитів споживачів, прискорення НТР, що характеризуються надмірними обсягами інформації, зниженням купівельної спроможності споживачів при одночасному підвищенні рівня їх обізнаності, зростанням кількості комунікаційних засобів та інструментів і т.д., викликають проблеми при формуванні збалансованої системи комунікацій, яка б була максимально ефективною при мінімальних витратах. При цьому більшістю вітчизняних підприємств комунікаційна політика здійснюється на інтуїтивному рівні без здійснення необхідних

досліджень внутрішнього та зовнішнього середовищ господарювання, за відсутності використання методів оцінювання існуючих та перспективних комунікаційних заходів, оцінювання їх ефективності, доцільності застосування тощо, а подекуди – без чіткого розуміння ролі, значення та змісту комунікацій як таких. Відповідно структурування основних категорій у межах комунікаційної політики підприємства стане одним із кроків для її ефективної реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що питаннями становлення розвитку теорії комунікацій, управління комунікаційними процесами, визначенням їх місця в системі управління підприємством присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених.

Так, у працях Ж.В. Ніколаєвої [83], Г.Г. Почепцова [101], В.В. Різуна [105] розглянуто основні аспекти теорії комунікації.

Технічному та інформаційному аспектам комунікації, управлінню інформаційними потоками, особливостям інформаційних систем присвячені праці С.В. Глівенка [22], О.О. Павленко [22] та ін. Дослідження комунікацій на рівні організації представлені у працях Дж.М. Лейхіффа [57], К.С. Суровцевої [145-148], М.М. Мандзюка [60], О.О. Шубіна, І.В. Сіменко [173] та інших.

Вивченню маркетингових комунікацій присвячено роботи Б. Берлесона, Г. Стейнера [4], А.В. Войчака, А.Ф. Павленко [93], Т.О. Примак [97], Т.І. Лук’янець [58], Н.В. Карпенко [48-48], В.В. Божкової [6-7], Н.В. Івашової [37-42] і т.д.

Стратегічне управління комунікаціями, їх роль в системі менеджменту розглядають В.Е. Рева [104], Т.М. Назаренко [81], Н.О. Шпак [171], Н.М. Григор’єва [25] та ін.

Проте, питання щодо застосування теорії комунікацій з позиції управління процесами інформаційної та міжособистісної взаємодії на внутрішньому рівні підприємства залишаються недостатньо дослідженими.

Підприємство являє собою живий організм, що не може існувати за відсутності відносин всередині підприємства та відокремлено від суб'єктів зовнішнього середовища. При цьому характер таких відносин може бути різним. Так, наприклад, Л.Г. Мельник [65] виділяє відносини між власником і трудовим колективом; між підприємством та постачальниками матеріальних, енергетичних, фінансових ресурсів; між підприємством і споживачами; між підприємством і державою, між підприємством і вищою організацією і т.д. Відповідно, відбувається передача інформації як всередині суб'єкта господарювання, так і іншим суб'єктам мікро- та макросередовища. Тобто мають місце як внутрішні, так і зовнішні комунікації.

При цьому автор [65, С.156-159]наголошує, що без комунікативної функції інформації неможливе здійснення інтелектуальної та інформаційної діяльності, а також формування суспільних об'єднань. Що ще раз підтверджує необхідність комплексного розгляду питання управління внутрішніми комунікаціями підприємства.

Дослідження теоретичних засад комплексу комунікацій підприємств, перш за все, потребує визначення сутності самої категорії, адже залежно від існуючих підходів науковці вкладають у нього кардинально різні поняття.

Так Т.О. Примак [97] виокремлює лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний та економічний підходи.

Лінгвістичний підхід розглядає комунікацію як процес фізичного та/чи соціального обміну інформацією між суб'єктами інформаційного простору з використанням слів, літер, символів, певних знаків.

З погляду філософії проблема комунікації показана конфліктом між прихильниками теорії комунікації-інтенції та теоретиками формальної семантики. Перші вважають, що неможливо сформувати адекватне трактування поняття, не враховуючи те, що «джерело інформації» має спрямовані на слухача інтенції певного складного характеру. Прихильники другої теорії стверджують, що існує певна регулярність між тим, що люди намагаються повідомити через речення, і тим, що ці речення означають.

Проте система синтаксичних та семантичних правил, які пояснюють значення речень, є системою, досконале володіння якою означає знання мови; але вона взагалі не є системою правил для комунікацій.

Психологія та психолінгвістика розглядають фактори, які сприяють передачі та сприйняттю інформації, причини, які ускладнюють процес міжособистісної та масової комунікації, а також умотивованість мовної поведінки комутантів. Комунікація розглядається як процес обміну продуктами психічної діяльності (специфічний процес спілкування і взаємодії людей за допомогою мови або інших знакових систем) [102].

У соціології під терміном «комунікація» розуміють передавання соціальної інформації, що передбачає вплив на об'єкти із безліччю проміжних результатів, здійснення взаємовідносин між людьми; середовище становлення та відновлення, розвитку культури окремої людини та суспільства в цілому.

Згідно з економічним підходом комунікація переважно визначається як обмін інформацією між людьми з метою формування ділових відносин чи як необхідний інструмент управління підприємством.

Український теоретик і практик комунікацій Г. Почепцов [101] радить використовувати такі наукові підходи до розуміння комунікацій:

1. Традиційний підхід, що користується поняттями:

– риторики – мистецтва правильного мовлення, науки про те, як впливати на людей своїм мовленням;

– філософії та логіки – наук, на основі яких були створені моделі реального спілкування людей;

– теорії аргументації – науки, що є, власне, відгалуженням логіки і вчить, як треба переконувати людей, шукати незаперечної аргументації для доказу власної думки або для спростування думки співрозмовника.

2. Загальнотеоретичний підхід, що базується:

– на теорії масової комунікації – науці про теоретичні концепції стосовно загальних питань людського спілкування;

– теорії масової комунікації – науці про особливості спілкування з масовою аудиторією;

– семіотиці – науці про знаковий аспект комунікації, яка розглядає знак як вільне поєднання значення (змісту) і форми;

– теорії міжнародних комунікацій – науці, що розглядає такі різновиди діяльності, як урядові переговори, переклад як засіб міжнародного спілкування, менеджмент конфліктних міжнародних ситуацій. як такі, що дають можливість зазирнути у підсвідоме, у ту частину нашої психіки, яку звичайно закрито для інших індивідуальною цензурою.

3. Прикладний підхід, що виходить із:

– психоаналізу – науки, котра розглядає комунікативні процеси у практичному розвитку таких комунікацій;

– ділової комунікації – науки, яка вивчає найраціональніші способи розв’язування ділових проблем;

– теорії інформації – суто прикладної математичної науки;

– теорії комунікативних обмінів – науки про стратегію і тактику людської поведінки під час обміну інформацією. Так, сильний не дає інформацію слабкому, оскільки не розглядає його як вартого уваги співрозмовника (ділового партнера). Під час обміну інформацією сильний весь час вимагає зворотного зв’язку, оскільки він не впевнений, чи розуміє його партнер; слабкий, навпаки – легко віддає свою інформацію, сподіваючись отримати від сильного хоча б мінімум корисної для себе інформації.

4. Фізіологічний підхід з використанням:

– лінгвістики – науки про мову, яка пояснює мовні форми, на основі яких відбувається комунікація;

– семантики – науки, що вивчає значення мовних одиниць; без формалізації семантики неможливе будь-яке комп’ютерне моделювання людського мислення та спілкування. На ній базується комп’ютерна лінгвістика, штучний інтелект;

– соціолінгвістики – науки, яка досліджує зв’язок соціальних і мовних структур;

– психолінгвістики – науки про еквіваленти нових процесів у психіці;

– паралінгвістики – науки про процеси, які супроводжують мовну комунікацію, тобто про невербальні комунікації.

5. Психологічний і соціологічний підхід, що використовує:

– психологію – науку про поведінку окремого індивідуума, групи людей або народу в цілому згідно з менталітетом;

– соціологію – науку, що вивчає відносини соціальних структур.

Інші вчені говорять про існування двох підходів до визначення сутності комунікації – механістичного та діяльнісного.

Механістичний підхід розглядає комунікацію як однонаправлений процес передачі та прийому інформації; діяльнісний – як процес спілкування, обміну думками, знаннями, почуттями, схемами поведінки, а також як спільну діяльність учасників комунікації, в ході якої виробляється спільний погляд на речі та дії з ними.

Російський науковець Морозова Н.А. [80] займається вивченням процесу управління комунікаціями на підприємстві і виділяє 4 підходи до їх визначення:

1) управлінський – комунікація як функція управління, як передача розпоряджень та пояснення здійснюваних процедур та операцій;

2) системний – комунікація як система взаємодіючих елементів, що забезпечують функціонування організації;

3) культурологічний – комунікація як спосіб висловлення організаційної культури;

4) гуманістичний – комунікація як фактор розвитку людського потенціалу

В.Я. Горфінкель, В.С. Торопцов, та В.А. Швандар розглядають технічний та соціальний аспекти комунікацій, вважаючи, що це сукупність

інформаційних каналів, які дають змогу передавати відомості інтелектуального та емоційного змісту [26].

На наш погляд, найбільш повно розкриває усі сфери діяльності людини підхід Т.О. Примак, згідно з яким і наведемо визначення комунікацій (Додаток А). При цьому, з огляду на стрімкий розвиток маркетингу, доцільним є також виокремлення маркетингового підходу до визначення сутності категорії «комунікація».

Щоб мати чітке уявлення, які ключові поняття автори включають у визначення категорії «комунікація» у межах кожного із підходів наведемо структурно-логічну схему (табл. 1.1).

Бачимо, що основним для прибічників лінгвістичного підходу у понятті «комунікація» є передача та отримання інформації (повідомлення). У межах психологічного підходу основним для науковців є процес спілкування, взаємодія; соціального – комунікацію визначають як процес, як спосіб діяльності, взаємодію. Для філософів комунікація – це категорія, що включає здатність до співіснування та аспект соціальної взаємодії. Для економістів ключовим у визначенні комунікації також є процес, який пов’язаний із формуванням зв’язків та співробітництвом у певній сфері. Згідно ж з маркетинговим підходом науковці виділяють важливість налагодження двостороннього зв’язку.

За результатами проведеного дослідження сутності і змісту категорії «комунікація» можна зробити висновок, що терміном «комунікація», навіть у межах однієї науки, характеризують різні процеси.

На думку здобувача згідно з маркетинговим підходом під комунікацією пропонується розуміти багатогранний соціальнообумовлений процес обміну інформацією за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів з метою встановлення двостороннього зв’язку та формування віддачі в умовах швидкоплинного розвитку економіки.

Таблиця 1.1

Дослідження структурно-логічної сутності поняття «комунікація»

	Підходи																																				
	Лінгвістичний						Філософсь-кий			Психологічний							Соціальний									Економічний					Маркетин-говий						
	Плотніков М.В.	Почепцов Г.Г.	Берлесон Б., Стейнер Г.	Великий енциклопедичний словник	Дойль П.	Конецкая В.П.	Філософський словник	Філософська енциклопедія	Петрук Н.К.	Рева В.Е.	Цуруль О.А.	Кулі Ч.	Беляков О.О.	Каймакова М.В.	О'Коннор Д., Сеймор Д.	Шибутані Т.	Бурцева Т.А.	Різун В.В.	Льюіс Д., Гауер Н.	Осовська Г., Осовський О.	Кремльова С.О.	Енциклопедія культурології	Гобан-Клас Т.	Психологічний словник	Агалава-Роджерс Р., Роджерс А.	Мільнер Б.З.	Кузьмін О.Е.	Хміль Ф.І.	Лейхіфф Дж.Л.,Пенроуз	Економічна енциклопедія	Примак Т.О.	Гірченко Т., Дубовик О.	Яловега Н.І.				
Аспект соціальної взаємодії								■																■													
Взаємодія															■		■					■	■														
Вплив																							■														
Встановлення і підтримання контактів																		■					■														
Елемент забезпечення ефективного управління														■																							
Засіб співробітництва																												■								
Зв'язки				■																							■				■					
Здатність до співіснування									■																												
Категорія							■																														
Комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього звя'зку																																				■	
Механізм												■										■															
Об'єднання																																					
Обмін значеннями																							■														
Обмін інформацією, ідеями	■																						■							■							
Передача інформації (повідомлення)		■	■	■	■	■																			■												
Отримання повідомлення (інформації)					■																																
Процес	■				■	■				■	■			■				■		■		■			■	■	■	■		■						
Результата обміну інформацією, ідеями	■																																				
Розуміння інформації																							■														
Спілкування				■						■										■													■				
Спосіб діяльності																■			■		■																
Сприйняття інформації						■																															
Стосунки													■																								
Трансмісія інформації																							■														

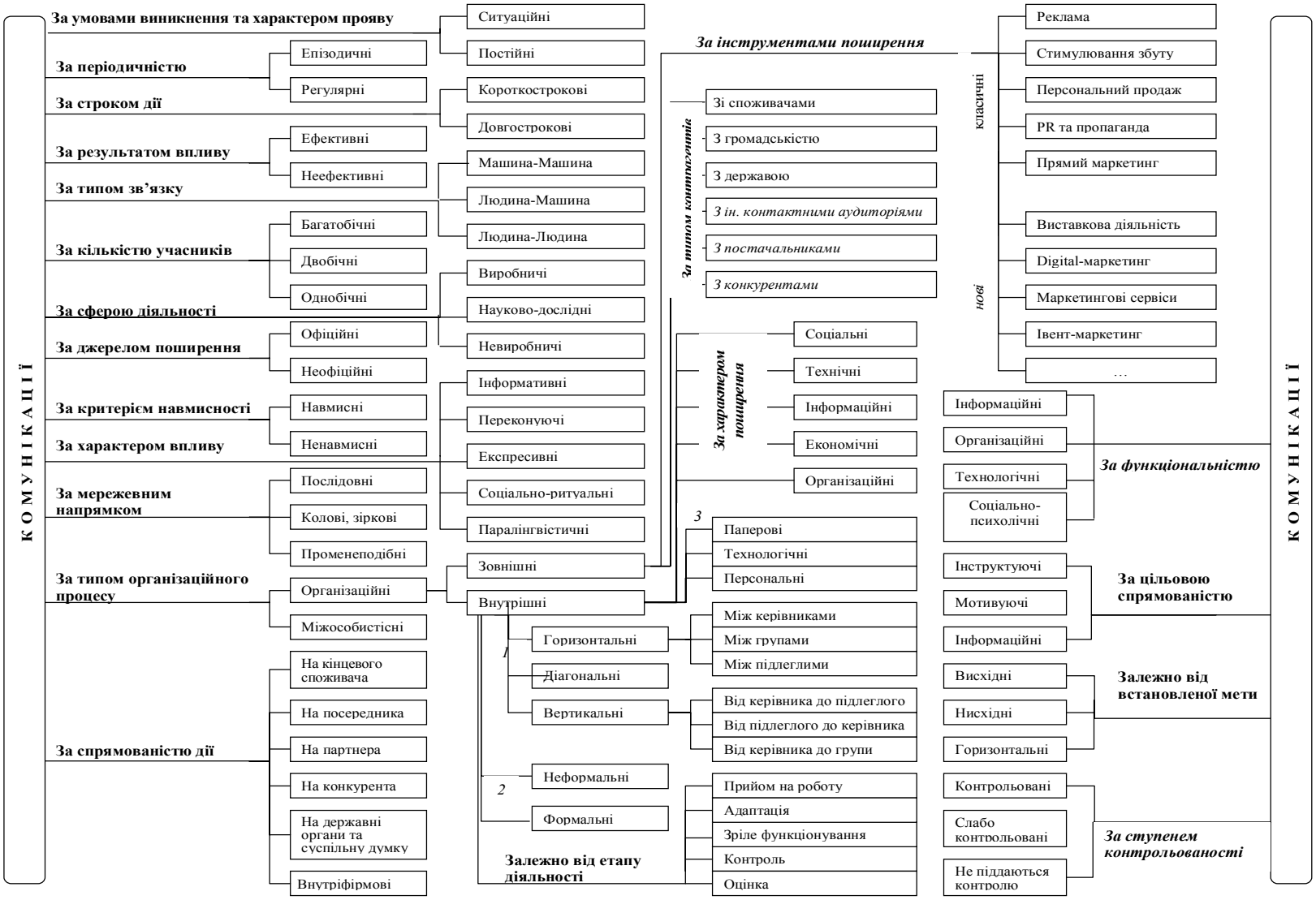
Зважаючи на всеохоплюючий характер комунікаційних процесів та на різноманітність підходів до їх вивчення, існує безліч різних видів та типів комунікацій, які різними авторами [13, 49, 97, 25,137, 177] залежно від сфери та напрямків досліджень поєднуються у різні класифікації, групуються за різними класифікаційними ознаками тощо. Відповідно здобувачем було узагальнено та доповнено класифікацію комунікацій (рис. 1.1), яку буде використано для подальших розробок.

Зокрема нами виокремлено такі класифікаційні ознаки: за інструментами поширення, за функціональністю, за типом контрагентів, за організацією зв'язків, за інструментами здійснення, доповнено перелік інструментів маркетингових комунікацій сучасними засобами (такими як виставкова діяльність, інтерактивний маркетинг, упаковка, фірмовий стиль тощо), виокремлено інструменти внутрішніх комунікацій.

Комунікації в організаційному контексті включають взаємодію між людьми. Це процес обміну інформацією та передачі відомостей між окремими людьми або їх групами. Організаційна комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації великій кількості людей і окремим індивідуумам всередині організації, а також інститутів за її межами. Вона служить необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів організації, дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління [64].

Слід зазначити, що успішних зовнішніх комунікацій не достатньо для здійснення ефективних загальних комунікацій. Всі службовці повинні брати участь в процесі, адже лише 7-10 % загальних комунікацій підприємства надходить від інформаційного відділу, а більше ніж 90 % доноситься з вуст персоналу інших відділів або іншими особами, що пов'язані з підприємством [92].

Внутрішні комунікації (ВК) на підприємстві – це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами [51].



1 – за організацією зв'язків; 2 – за ступенем формалізації; 3 – за інструментами здійснення

Рис. 1.1. Класифікація комунікацій (за матеріалами [[14, 21, 39, 92, 168]

Зозульов О.В.[35] визначає внутрішні комунікації як управлінський інструмент, що спрямований на надання інформації співробітникам з метою донесення до них інформації в підтримку свого бізнесу. Під системою внутрішніх комунікацій автор пропонує розуміти сукупність інформаційних каналів, що дозволяють передавати інформацію ділового, інтелектуального і емоційного змісту всередині організації між співробітниками. Проте О.В. Зозульов залишає поза увагою необхідність двостороннього характеру процесу передачі інформації: від керівництва до співробітників і від співробітників до керівництва; при цьому не слід забувати про інформаційні потоки між самим персоналом та керівництвом.

При цьому згідно з [193] під внутрішніми комунікаціями слід розуміти обмін інформацією в рамках організації для ділових цілей. Наприклад, внутрішні комунікації в компанії можуть відбуватися у словесній формі, телефоном, за допомогою радіо, пошти, пейджингового, факсимільного, охоронного телебачення, електронна пошта, Інтернет-з'єднань і комп'ютерних мереж. Проте з даного визначення залишається незрозумілим, хто є об’єктами передачі інформації, тобто між ким здійснюється даний процес між окремими підрозділами, рівнями менеджменту, винятково між представниками внутрішнього середовища підприємства чи із суб’єктами зовнішнього оточення підприємства.

Шольц Е. [192] визначає внутрішні комунікації як професійне управління взаємодією між усіма зацікавленими особами або «пайовиками» в конкретній організації. Перевагою даного визначення є стратегічний підхід і фокусування на учасниках чи зацікавлених особах внутрішніх комунікаційних процесів. Також вартим уваги є вкладення в поняття процесу взаємодії. Проте автор не виокремлює різниці інтересів чи часток у бізнесі різних осіб та не уточнює належність зацікавлених осіб до зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, з чого не зрозуміло, чи обмежується вказаний процес взаємодії орієнтацією на мікросередовище підприємства, чи береться до уваги і макросередовище функціонування.

Визначення Дж. Корнеліссена [183] досить просте і містить засоби, якими користуються в комунікаційному процесі: «всі методи (Інтранет, внутрішні інформаційні бюлетені і т.д.), які використовуються підприємством для спілкування зі своїми співробітниками». Згідно з такою інтерпретацією у процесі дослідження внутрішніх комунікацій варто буде розглядати власне технічні, друковані та усні інструменти передачі інформації, при цьому оминаючи суб'єкти управління підприємством, їх цілі, цілі персоналу, їх взаємоузгодження і т.д.

Російська дослідниця М. Сєдова [131] під внутрішніми комунікаціями пропонує розуміти потік інформації інтелектуального або емоційного змісту, метою якого є послаблення негативних моментів у взаємовідносинах керівництва та підлеглих, а також посилення чи підтримку позитивних. Тобто внутрішні комунікації, на думку автора, передбачають встановлення доброчесних відносин між співробітниками, співробітниками та адміністрацією (керівником), окрім цього вони сприяють забезпеченню умов ефективної та емоційної співучасті.

Під внутрішніми комунікаціями також розуміють спілкування на підприємстві персоналу та менеджменту у ході спільної діяльності: обмін інформацією, ідеями, думками, рішеннями, завданнями [108]. Судячи з даного визначення, автор не розглядає спілкування персоналу, яке безпосередньо не стосується основної діяльності підприємства – чутки, плітки та інші форми прояву міжособистісного спілкування співробітників. При цьому автор ніяк не пов'язує факт наявності комунікацій із масштабами компанії та видом її бізнесу і вказує на наявність внутрішніх комунікацій навіть на найменших підприємствах.

Деякі автори [16] визначають внутрішні комунікації як способи спілкування, прийняті всередині однієї компанії. При цьому залишається не зрозумілою мета даних процесів.

Ототожнюючи внутрішні комунікації із комунікаціями зі співробітниками, [193] їх пропонується розуміти як комунікації на

найвищому рівні, які полегшують організацію стратегічних зв’язків та переговори в організації. Ці комунікації мають місце між керівництвом і співробітниками за принципом «рівний-рівному»: керівник-керівнику, підлеглий-підлеглому, або «між різними рангами»: підлеглий-керівнику, керівник-підлеглому тощо.

Внутрішні комунікації також розглядають [186] як передачу інформації між членами організації чи частинами організації, що відбувається на всіх рівнях і усіх підрозділах організації.

Френк А., Браунел Дж. [192] під внутрішніми комунікаціями розуміють зв’язок між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях та у різних сферах спеціалізації, призначений для створення та реконструювання організації, реалізації проектів та щоденної координації заходів.

Внутрішні комунікації згідно [188] – це процес діалогу (спілкування) між роботодавцями і працівниками, а також співробітників один з одним.

Згідно з Катліп С. [191] внутрішні комунікації повинні визначати, створювати та підтримувати взаємовигідний зв'язок між організацією та її персоналом, від якого залежать успіхи та невдачі першого.

Внутрішні комунікації згідно з [141] забезпечують рух інформаційних потоків між ланками управління відповідно до цілей та стратегій підприємства, підвищуючи ефективність взаємодії усіх підрозділів підприємства та працівників між собою, сприяють формуванню цілісного маркетингового (корпоративного) образу.

Хейворд Б. [187] визначає внутрішні комунікації як щось більше ніж способи та методи передачі інформації, ідей та думок великій кількості осіб. На думку автора ВК – це єдиний, найбільш важливий елемент, що дозволяє організації поділитися своїм баченням з працівниками та спрямувати їх навички і вміння до виконання дій, які сприятимуть розвитку підприємства.

З огляду на вищезазначене, пропонуємо систематизувати підходи до визначення поняття внутрішні комунікації (табл. 1.2) за трьома напрямками: основна категорія, що лежить в основі поняття, цільова спрямованість та

учасники комунікацій. Дана систематизація дозволяє наочно відобразити відсутність єдиного підходу до трактування поняття «внутрішні комунікації» та виявити основні категорії, що вкладаються авторами в дане поняття, а також визначити між ким на їх думку відбуваються комунікаційні процеси.

Таблиця 1.2

Систематизація підходів до визначення поняття «внутрішні комунікації»

Автор	Основна категорія	Цільова спрямованість	Учасники
Зозульов О.В.[35]	Управлінський інструмент	Надання інформації співробітникам з метою донесення інформації в підтримку свого бізнесу	Співробітники підприємства
Діловий словник [193]	Обмін інформацією	Організація ділових цілей	*
Шольц Е. [192]	Управління взаємодією		Усі зацікавлені особи в організації
Корніліссен Дж. [183]	Засоби, якими користуються у комунікаційному процесі	Спілкування	Співробітники підприємства
Сєдова М. [131	Потік інформації	Послаблення негативу у спільній діяльності	Керівництво та підлеглі підприємства
Рудавіна О. [108]	Спілкування	Обмін інформацією, ідеями, думками, рішеннями, завданнями	Персонал та менеджмент підприємства
Група консультантів з ВК Melcrum [193]	Комунікації на найвищому рівні	Полегшення організації стратегічних зв'язків та переговорів	
Грімслей Ш. [186]	Передача інформації		Члени чи частини організації
Френк А., Браунел Дж. [192]	Зв'язок	Створення та реконструкція організації, реалізації проектів та щоденна координація заходів	
Солом'янюк Н.М [141].	Рух інформаційних потоків	Сприяння формуванню цілісного корпоративного образу підприємства	Працівники, підрозділи підприємства
Хопкінс Л. [188]	Прпоцес діалогу (спілкування)		Між роботодавцями і працівниками, співробітників один з одним

* Порожні клітинки означають відсутність у визначенні автора одного із елементів, за якими систематизовано поняття ВК

Так, серед основних категорій, які вкладаються авторами у сутність ВК, найбільше уваги відводиться поняттям, пов’язаних з інформацією – «обмін інформацією», «потік інформації», «передача інформації», «рух інформаційних потоків». По суті це найбільш вірний підхід, адже поняття комунікації та інформації є нерозривними, зважаючи зокрема на сутність інформації. Так, з точки зору економіки, підприємницької діяльності інформація – це відомості, що зменшують невизначеність, нестачу знань, що доповнюють представлення про соціально-економічні процеси як у сфері виробництва, так і в невиробничій сфері на всіх рівнях та у всіх органах. При цьому комунікація всередині підприємства спрямована, перш за все, на успішну реалізацію усіх функцій у межах його діяльності та досягнення основної мети з найкращими результатами. Комунікації передбачають наявність інформації, яка є і ресурсом, і фактором виробництва, і елементом механізму управління, і чинником конкурентної боротьби; інформація забезпечує комунікаційний процес, в свою чергу, комунікації є рушійною силою, яка забезпечує рух інформації.

При цьому підходи, які передбачають процес управління – «управлінський інструмент», «управління взаємодією» розглядають ВК з позиції механізму виконання функцій та завдань підприємства, реалізації його цілей з метою підтримки та розвитку підприємницької діяльності.

Відповідно підходи, що регламентують ВК як спілкування є більш узагальненими, адже спілкування також передбачає процес взаємодії між людьми, що полягає в обміні інформацією, а також у сприйнятті і розумінні партнерами один одного. У даному випадку формуються певні критерії, за якими ті чи інші процеси можна віднести до внутрішніх комунікацій. Адже на практиці комунікативні зв’язки між співробітниками підприємств не завжди передбачають наявність розуміння та адекватного сприйняття інформації. Трактування, в основі яких лежить поняття спілкування, більше підходить до визначення ефективної внутрішньої комунікації.

Отже, в межах даного дослідження на основі визначення сутності понять «комунікація» та «внутрішні комунікації» під внутрішніми комунікаціями пропонуємо розуміти процес обміну інформацією між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях менеджменту організації за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів, який враховує особливості організації комунікаційної діяльності підприємств, передбачає чітке визначення учасників процесу та регламентацію їх взаємодії і дозволяє оцінювати ВК з позицій бізнес-процесів.

Залежно від засобів всі ВК поділяються на три групи: друковані, технологічні та персональні. Слід зазначити, що до друкованих комунікаційних засобів належать дошки оголошень, корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені, адресно-інформаційні видання і т.д.; до технологічних – телефон, Інтернет, e-mail, інформаційні термінали, відео-журнали, корпоративне телебачення, корпоративне радіо, спеціальне програмне забезпечення тощо; відповідно персональні засоби включають загальні збори персоналу, інформаційні сесії підрозділів, відділів, ювілеї компанії, національні свята, пікніки, екскурсії, спортивні програми, особисті комунікації, чутки.

Кожен із зазначених видів має свої переваги та недоліки, які систематизовано на рис. 1.2. При цьому не існує жодного універсального засобу, який би охоплював всі цільові групи та вирішував всі завдання, що постають перед системою ВК. Тому, необхідне комплексне їх застосування з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття різними цільовими групами.

За іншим підходом [154] засоби внутрішніх комунікацій поділяють на чотири групи:

1) інформаційні: електронні розсилки, сайт (Інтранет), корпоративні ЗМІ, інформаційні стенди, листівки, постери і т.д.;

2) комунікативні: корпоративні свята, конкурси, акції; волонтерські, соціальні та освітні проекти тощо;

3) аналітичні: системи зворотного зв'язку, анкетування, фокус-групи, моніторинг персоналу, дослідження ступеня залучення і т.д.;

4) організаційні: збори, наради, виступи керівництва, розроблення та впровадження корпоративних стандартів тощо.

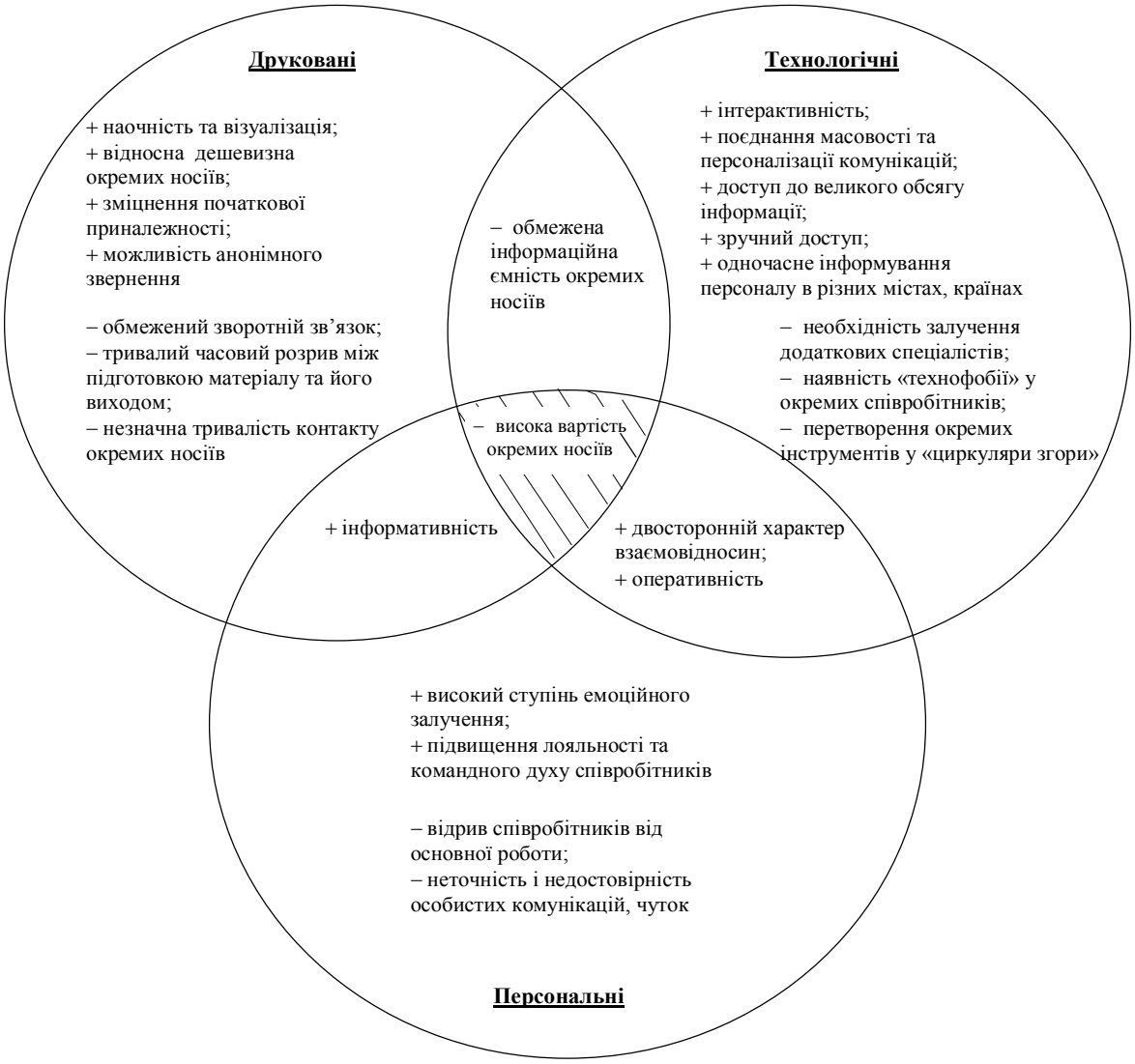


Рис. 1.2. Переваги та недоліки різних засобів внутрішніх комунікацій (систематизовано за матеріалами [15, 16, 51, 131, 132])

Відповідно першу класифікацію виокремлено залежно від типу носіїв, а другу – типу призначення. При цьому незалежно від класифікації засоби внутрішніх комунікацій можуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом.

В цілому усі елементи комунікаційних процесів всередині підприємства формують систему внутрішніх комунікацій (СВК) – сукупність інформаційних каналів, які дозволяють передавати відомості ділового, інтелектуального та емоційного змісту всередині організації між співробітниками [64, 87]. При цьому [108] доповнюють дане визначення поняттям структурованості та характеристиками процесу передачі відомостей: «СВК –це структурована сукупність інформаційних каналів, що дозволяє отримувати і оптимально розподіляти інформаційні повідомлення ділового, інтелектуального і емоційного змісту в компанії цілеспрямовано і з заданою ефективністю».

При цьому суб'єктами комунікацій є топ-менеджмент, лінійний менеджмент, співробітники спеціалізованих відділів (HR, PR).

Також слід зазначити, що під каналами внутрішніх комунікацій визначають специфічні шляхи руху інформаційних потоків на підприємстві у певному напрямку, якості і з конкретною метою [108].

Враховуючи [171], нами пропонується виокремлювати такі підсистеми СВК (рис. 1.3): організаційна, інформаційна, технологічна та соціально-психологічна складові.

Розглянемо більш детально кожен із запропонованих елементів системи внутрішніх комунікацій.

1. Організаційна підсистема:

- управлінські технології ;
- організаційна структура управління;
- персонал.

2. Інформаційна підсистема:

- канали зв'язку;
- мережі.

3. Технології:

- програмне забезпечення;
- апаратне забезпечення;

– система обробки інформації.

4. Соціально-психологічна підсистема:

– соціальна взаємодія;

– ролі в системі управління;

– психологічні особливості.

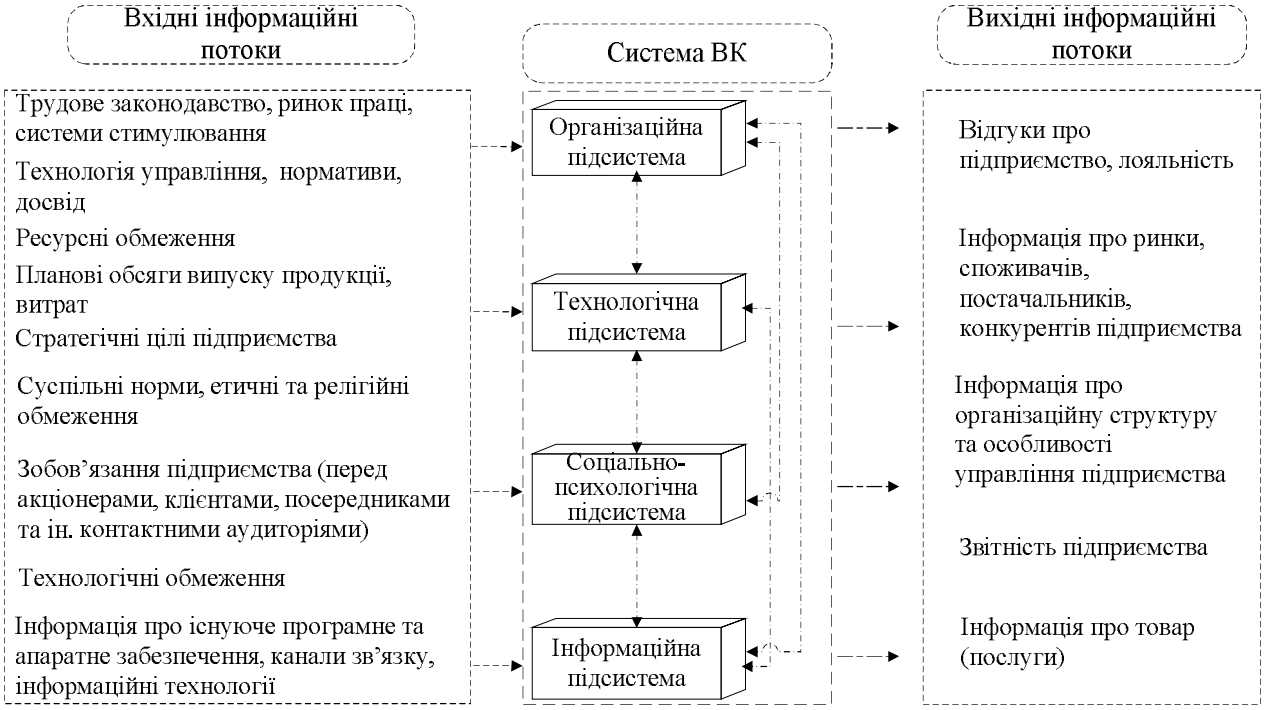


Рис. 1.3. Система внутрішніх комунікацій підприємства

З рис. 1.3 ми бачимо, що СВК є тим ресурсом підприємства, який перетворює вхідну інформацію на необхідний підприємству результат залежно від його цілей: для органів Міністерства доходів і зборів – звітність, для існуючих споживачів – нова або існуюча продукція, для потенційних споживачів – комплекс маркетингових комунікаційних заходів і т.д., допомагаючи таким чином здійснювати ефективну господарську діяльність.

Отже, запропоноване визначення, систематизована та доповнена класифікація, виокремлені переваги та недоліки різних комунікаційних засобів, сформована система внутрішніх комунікацій дають змогу:

1) зрозуміти сутність комунікаційної політики, необхідність її розвитку на підприємстві його менеджментом, і відповідним чином поліпшити процес управління комунікаційними процесами на підприємстві;

2) здійснювати обґрунтований вибір засобів у процесі удосконалення системи управління внутрішніми комунікаціями;

3) побудувати систему діагностики стану внутрішніх комунікацій на основі детального аналізу кожної складової СВК;

4) здійснювати подальші дослідження, розробки, в т.ч. сформувати механізм управління комунікаційними процесами підприємств, методи вибору оптимальної системи комунікацій і т.д., тобто сформувати базис для розроблення ефективної системи управління комунікаційною політикою підприємства.

Відтак, зважаючи на всеохоплюючий характер впливу та суттєву роль комунікацій у діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання, здійснене удосконалення категоріального апарату комунікацій є однією із невід'ємних складових підвищення ефективності діяльності підприємства.

1.2. Визначення місця внутрішніх комунікацій підприємства у загальній структурі управління промисловим підприємством

Наступ епохи економіки знань вимагає не тільки високого рівня компетенції співробітників, але і гнучкої системи управління людським капіталом. На перше місце виходить здатність підприємства швидко розробляти ефективні рішення і успішно впроваджувати зміни.

У той час як більшість підприємств витрачають багато часу і сил на розвиток зв'язків із громадськістю, зовсім небагато підприємств готові вкласти стільки ж зусиль у розвиток внутрішніх комунікаційних стратегій. Таким чином, керівництво ставить компанію в явно невигідне становище. Зміцнення зв'язків із зовнішніми клієнтами та партнерами фірми не принесе

дивідендів, якщо всередині компанії не буде міцного і згуртованого колективу.

Першочерговою проблемою вітчизняних компаній є замкнутість, ізольованість роботи відділів і підрозділів. У великих компаніях персонал спілкується найчастіше лише всередині відділу та з сусідами по офісу або поверху. При цьому велика частина інформації про діяльність компанії, її поточні маркетингові плани і досягнуті успіхи залишається у вузькому колі менеджерів вищої ланки.

Відсутність налагоджених зв'язків і комунікацій усередині підприємства призводить до інформаційного застою. Співробітники компанії перестають ототожнювати свою діяльність з ім'ям підприємства, вони не зацікавлені в успіху підприємства, у підвищенні прибутку та підкоренні нових вершин.

Причинно-наслідковий зв'язок між ефективністю системи внутрішніх комунікацій і результатами діяльності організації підтверджується дослідженнями, проведеними в середовищі співробітників західних компаній, 28% з яких вказали, що потрібна їм інформація доходить до них занадто пізно, а ще більше половини (58% співробітників) вважають, що поширювана в компанії інформація не має відношення до професійної діяльності. Як наслідок, 60% з опитаних співробітників хочуть змінити роботу. При цьому для зміни складу персоналу потрібно серйозні фінансові вкладення як на підбір і визначення рівня професійної компетентності персоналу, так і на адаптаційний період. Для виходу нових співробітників на рівень «самоокупності» (коли економічний результат діяльності нового співробітника перевищить вкладені в нього інвестиції) знадобиться від трьох до дев'яти місяців [64].

Що стосується впливу стану внутрішніх комунікацій на фінансові показники підприємства, то дослідження Watson Wyatt [1] показують, що:

1) ефективне спілкування підлеглих та керівників підприємства дає акціонерам до 26% додаткового прибутку;

2) розвинуті внутрішні комунікації здатні підвищити ринкову вартість компанії на 30%.

Роль внутрішніх комунікацій на підприємстві може змінюватися залежно від етапів життєвого циклу (рис. 1.4), на якому знаходиться підприємство. Так, на етапі зростання завданням внутрішніх комунікацій є формування єдиного інформаційного простору, створення механізмів трансляції цінностей, командоутворення, створення горизонтальних зв'язків, HR-брендинг (створення сприятливого іміджу роботодавця з метою залучення найбільш кваліфікованих співробітників).

Рис. 1.4. Роль внутрішніх комунікацій на різних етапах життєвого циклу підприємства(сформовано на основі [1])

Етап розвитку з позиції визначення ролі внутрішніх комунікацій характеризується необхідністю зміцнення корпоративної культури,

підвищення рівня та ефективності взаємодії співробітників усіх ланок, розвиток HR-брендингу у напрямку залучення співробітників у роботу та підвищення їх лояльності, мотивації співробітників на досягнення кращих результатів, збільшення загального репутаційного капіталу підприємства, утримання співробітників в організації протягом тривалого часу, корегування ставлення окремих цільових груп до підприємства і т.д. Відповідно на етапі зрілості роль внутрішніх комунікацій зводиться до підвищення комунікативної компетентності співробітників, розвитку корпоративної культури та мотивації співробітників на досягнення кращих результатів тощо. У стані кризи ефективна СВК – інструмент, що допомагає знизити напругу всього персоналу в компанії, що знаходиться в кризовій ситуації. Саме внутрішні комунікації надають можливості доведення до персоналу ідей лідера, зниження демотивуючого впливу агресивних зовнішніх обставин, згуртування колективу та його об'єднання проти «зовнішнього ворога».

З настанням кризи різко зростає рівень конкуренції бізнес-середовища. І це середовище вимагає оперативного відгуку на будь-який інформаційний сигнал, на будь-які зміни. У конкурентній гонці виграє не той, хто володіє інформацією, а той, хто швидко і якісно нею маніпулює: знаходить, структурує, передає, отримує. Це саме те, що забезпечує система комунікацій. Всі основні ділові операції повинні проводитися швидко, чітко, якісно.

Система внутрішніх комунікацій – це інструмент менеджменту компанії. Чітко вибудувана, вона дозволяє підвищити залученість співробітників у реалізацію стратегії бізнесу, керованість за рахунок скорочення та оптимізації інформаційних ланцюжків, тим самим зменшуючи витрати. В умовах кризи це вкрай важливо. Швидкість і якість інформаційних потоків – необхідна умова оперативного реагування компанії на швидко мінливу бізнес-середовище і ринкову ситуацію [108].

Слід зазначити, що вітчизняні та російські автори досить часто ототожнюють внутрішні комунікації із організаційними або не виокремлюють їх з поміж комунікацій підприємства (рис. 1.5), подекуди залишається незрозумілим існування різниці, відповідно виникають труднощі при визначенні місця внутрішніх комунікацій в системі управління підприємством.

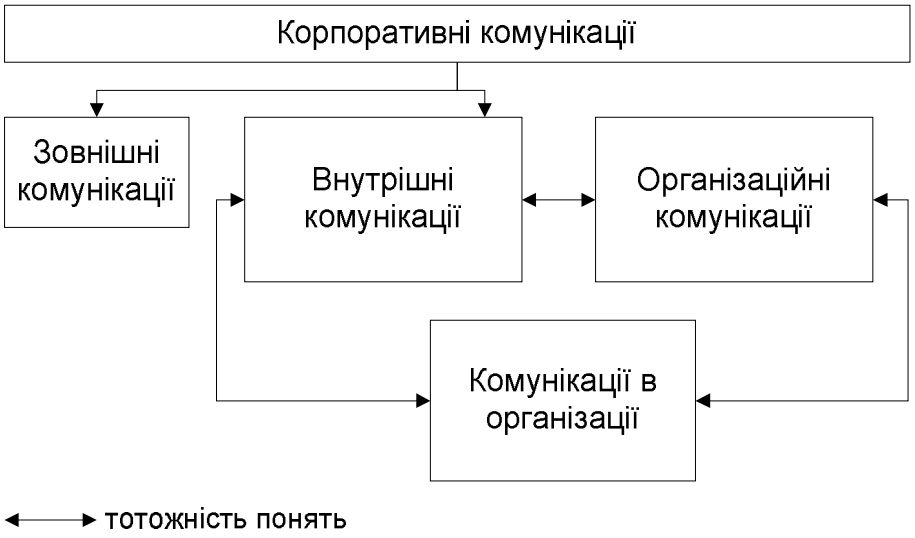


Рис. 1.5. Розуміння внутрішніх комунікацій вітчизняними та російськими авторами

Іноземні автори при цьому розглядають внутрішні комунікації в основному як складову організаційних комунікацій, під якими, у свою чергу, розуміється процес, за якого зосередження і узгодження (координація) діяльності організації здійснюється задля досягнення цілей як окремих осіб, так і колективу в цілому. Це підполе загальних комунікаційних досліджень, яке часто є компонентом для ефективного управління в робочому середовищі [193].

Так, у моделі корпоративних комунікацій ван Рієля (рис. 1.6) внутрішні комунікації входять до елементів організаційних комунікацій, які, у свою чергу, знаходяться на одному рівні із управлінськими комунікаціями та маркетинговими комунікаціями.

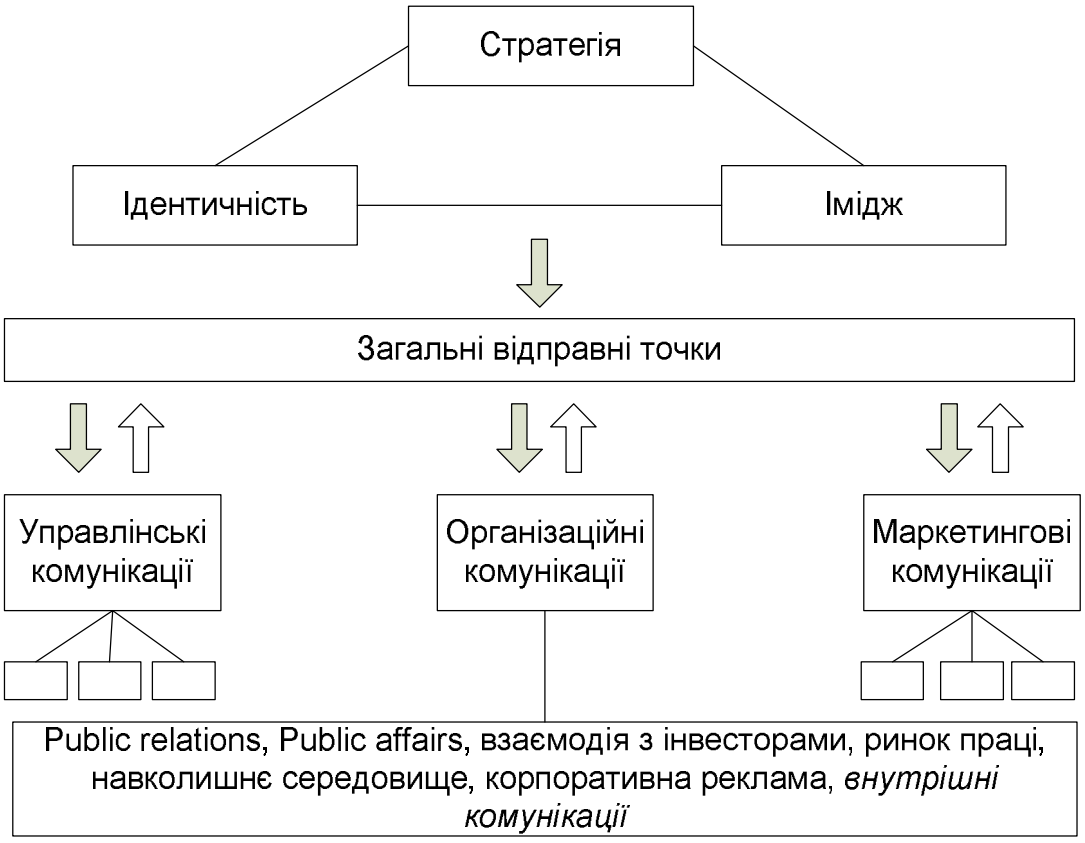


Рис. 1.6. Місце внутрішніх комунікацій у загальній системі комунікаційного менеджменту підприємства (за моделлю ван Рієля) [192]

Наступ епохи економіки знань вимагає не тільки високого рівня компетенції співробітників, але і гнучкої системи управління людським капіталом. На перше місце виходить здатність компанії швидко розробляти ефективні рішення і успішно впроваджувати зміни. Під впливом цих факторів ключовою функцією внутрішніх комунікацій стало створення єдиного інформаційного простору і систематизації знань співробітників.

В цілому виділяють такі завдання внутрішніх комунікацій [1, 154]:

− формування єдиного інформаційного простору, до побудови якого залучені співробітники підприємства;

− інформування та зворотній зв’язок (двостороння комунікація);

− супровід змін;

− подолання комунікативних розривів і досягнення взаєморозуміння між підрозділами й співробітниками компанії;

− виявлення та усунення ключових неефективних комунікацій, що впливають на результативність бізнесу;

− розширення комунікативних моделей керівництва компанії;

− роз'яснення корпоративної політики в галузі управління, мотивації, навчання та розвитку персоналу;

− впровадження усвідомлення зв'язку внутрішньої і зовнішньої комунікації – стан внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на результативність спілкування із замовниками та клієнтами компанії;

− формування єдиних стандартів поведінки відповідно до корпоративного кодексу та етики підприємства;

− підвищення лояльності, залученості, прихильності, тобто створення і підтримка такого емоційного стану співробітників, яка буде мотивувати їх виконувати роботу якомога ефективніше;

− зміцнення позитивного іміджу бренду компанії як роботодавця в очах співробітників, адже вони є одним з каналів трансляції інформації про організацію зовні;

− формування позитивного HR-бренду компанії (формування образу привабливого роботодавця) у зовнішньому середовищі для залучення кращих фахівців і професіоналів;

− просування корпоративних цінностей;

− розвиток горизонтальних зв’язків;

− підвищення комунікативної компетентності співробітників;

− підвищення ефективності взаємодії співробітників;

− підтримка корпоративної культури компанії і т.д.

Основним завданням можна вважати донесення інформації від керівництва компанії до співробітників виробництва в такому вигляді , щоб вона була зрозуміла ними , прийнята до відома , сприяла мотивації до ефективної роботи , формувала почуття причетності до компанії - основне завдання ВК.

До основних цілей внутрішніх комунікацій належать такі [154, 192]:

− досягнення запланованих бізнес-показників компанії за допомогою вибудовування системи ефективних взаємовідносин з персоналом;

− підвищення залучення та ефективності персоналу через формування цільової корпоративної культури;

− розвиток обізнаності співробітників щодо змін у середовищі господарювання;

− формування розуміння співробітниками необхідності організації розвиватися у напрямку реалізації своїх цілей з огляду а змін зовнішнього середовища;

− формуванні позитивного почуття приналежності у співробітників;

− інші.

При цьому, розглядаючи еволюцію функцій внутрішніх комунікацій (рис. 1.7), бачимо що на останньому етапі свого розвитку основною метою внутрішніх комунікацій є підвищення ефективності бізнес-процесів на основі інформування, трансляції цінностей та залучення персоналу як базисів попередніх періодів розвитку теорії внутрішніх комунікацій.

Відповідно, враховуючи зазначені основні цілі та завдання внутрішніх комунікацій можемо більш точно сформулювати основну мету внутрішніх комунікацій як підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок вибудовування системи ефективних взаємовідносин з персоналом, тобто залучення та формування лояльності персоналу.

Слід зазначити, що лояльність, залученість і прихильність співробітників компанії безпосередньо впливає на їх мотивацію і ефективність, а, отже, і на бізнес-показники організації. Згідно з дослідженням Hewitt Associates [154], в компаніях, де співробітники демонструють високий рівень залученості, спостерігається:

– зниження витрат на найм персоналу;

– зростання продуктивності праці;

– збільшення рентабельності;

– збільшення ринкової вартості компанії ;

– підвищення лояльності клієнтів ;

– збільшення доходу на кожного співробітника і додаткового доходу компанії.

*за класифікацією [87]

Рис. 1.7. Еволюція значення внутрішніх комунікацій як функції (на основі [154])

Американський консультант Д. Керк [92] провів дослідження ряду великих компаній і отримав такі дані: 91% чинників, що формують лояльність співробітників, і 99,5% факторів, що впливають на їх задоволення своєю роботою, безпосередньо пов'язані з ефективною комунікацією. Останні дослідження [154] показали, що втрати компаній від нелояльного ставлення персоналу в середньому в три рази вище, ніж від поганої роботи служби продажів.

Отже, результати досліджень ще раз підтверджують істотну роль внутрішніх комунікацій у процесі управління бізнес-процесами підприємства.

Узагальнена схема бізнес процесів (управління, розвитку, основних, обслуговуючих основні та обслуговуючих процес управління) подана на рис. 1.8.

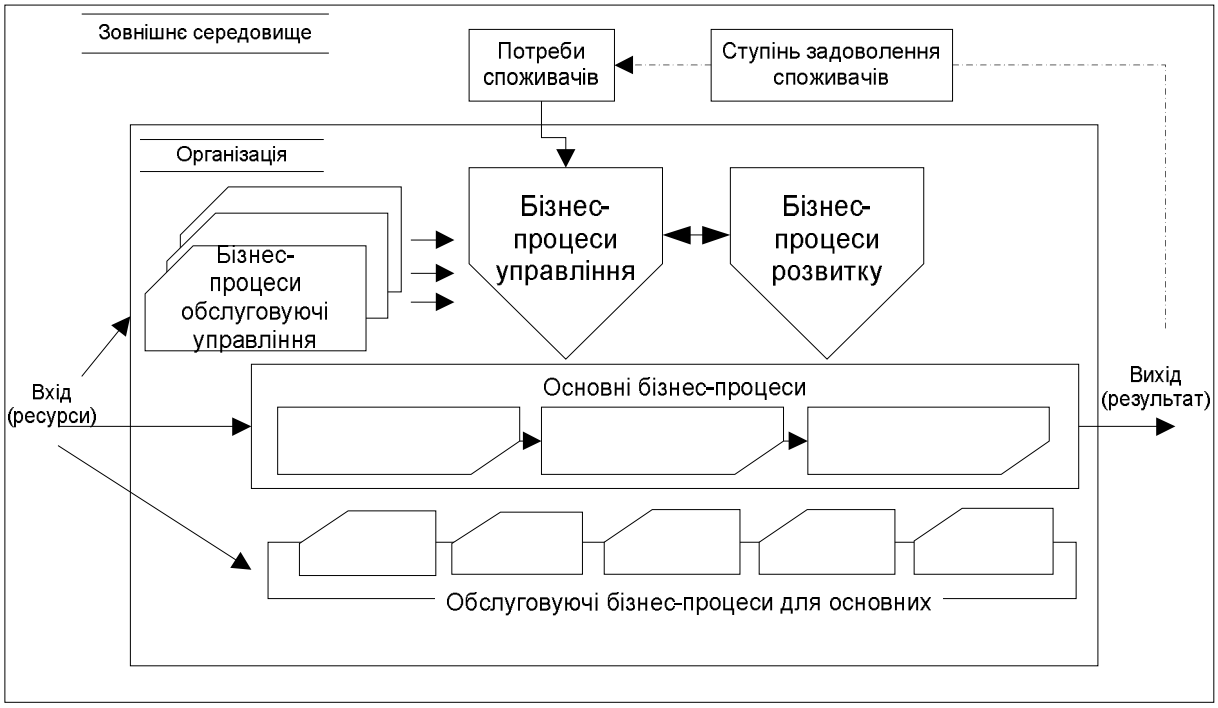


Рис. 1.8. Узагальнена схема бізнес-процесу підприємства (за [27])

Відповідно на укрупненій схемі основних бізнес-процесів (рис. 1.9) можемо бачити роль внутрішніх комунікацій – це процес узгодження цілей існуючих елементів процесу.

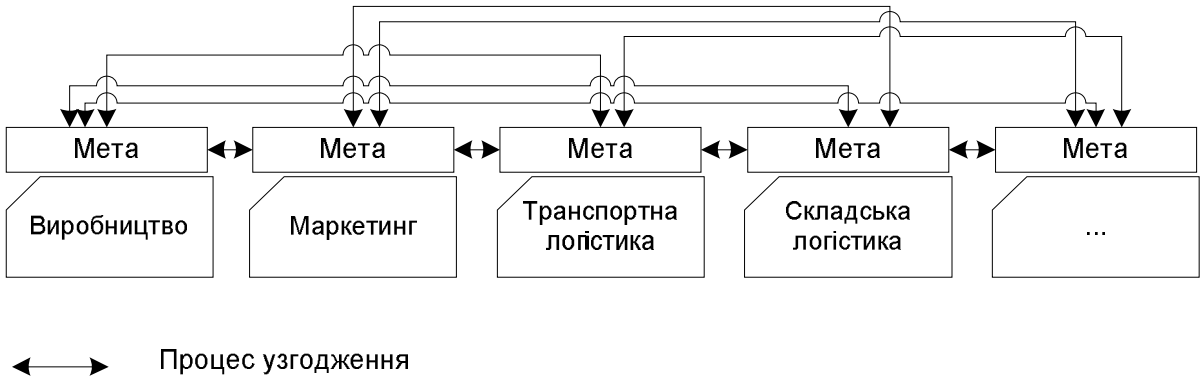


Рис. 1.9. Процес узгодження цілей основних бізнес-процесів як фактор значимості внутрішніх комунікацій

При цьому слід враховувати, що у рамках кожного елементу окремого бізнес-процесу на досягнення його мети працює ряд осіб, цілі та інтереси яких можуть відрізнятися. Що ще раз підкреслює важливість формування ефективної системи управління внутрішніми комунікаціями підприємства.

З огляду на виокремлені цілі та розглянутий матеріал існує можливість уточнити значення комунікацій на підприємстві як:

1) інструмента інтеграції всіх видів діяльності;
2) середовища та механізму управління;
3) засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
4) інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;
5) інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей;
6) інструмента підвищення ефективності бізнес-процесів.

В цілому роль та місце внутрішніх комунікацій в системі управління бізнес-процесами можемо бачити на рис. 1.10.

Комунікаціями пронизана абсолютно вся система функціонування підприємства. Їх стан визначає, перш за все, ефективність виконання працівниками своїх безпосередніх обов'язків, формує вектор розвитку зовнішніх комунікацій підприємства, а отже чинить безпосередній вплив на взаємодію підприємства з ринковими контрагентами (роль яких збільшується для промислових підприємств), а отже може суттєво вплинути на загальний економічний стан підприємства. На стан внутрішніх комунікаційних процесів чинять вплив ряд зовнішніх факторів, вплинути на які підприємства фактично не може; значного впливу внутрішні комунікації зазнають від вхідної інформації, яка по суті визначає основний напрямок розвитку управлінських процесів на підприємстві, а отже і задає вектор руху для внутрішніх комунікацій.

Зовнішні (маркетингові) комунікації здійснюють опосередкований вплив на внутрішні процеси, адже їх ефективність, ефективність взаємодії з

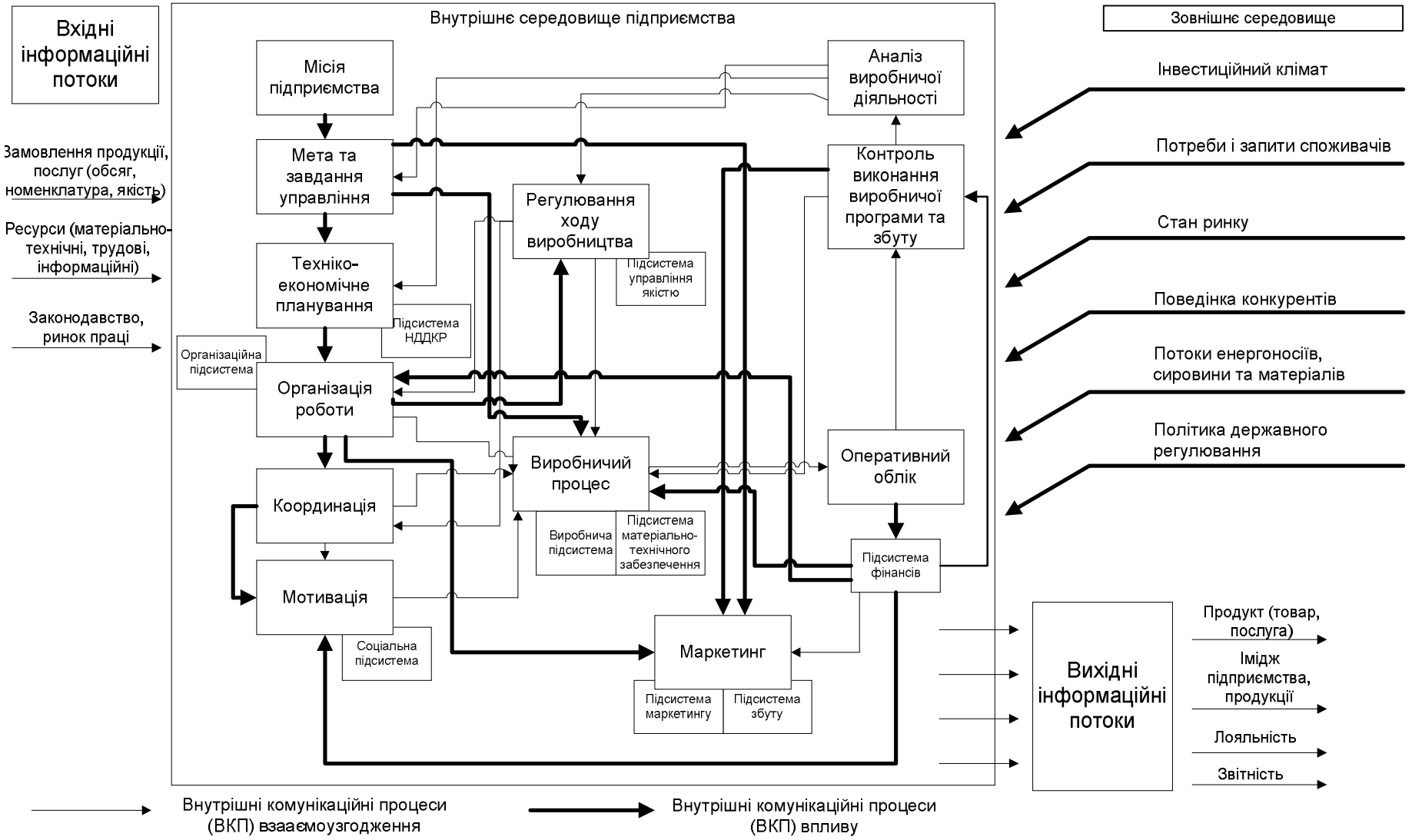


Рис. 1.10. Місце внутрішніх комунікацій у загальній системі функціонування підприємства

контрагентами і т.д. залежить від якості внутрішніх комунікацій, що задає для останніх певний мінімальний рівень якості.

Відповідно роль внутрішніх комунікацій у загальній системі промислового не можна недооцінювати. Навпаки необхідно використовувати методи для їх аналізу та реалізовувати відповідні заходи з покращення їх стану, що і буде покладено в основу подальших досліджень.

1.3. Проблеми побудови ефективної системи управління внутрішніми комунікаціями та шляхи їх подолання

Комунікаційний процес на кожному зі своїх етапів може зазнати певних спотворень, які негативно впливають на загальну ефективність обміну інформацією, що, в свою чергу, спричиняє зниження ефективності управління діяльності підприємства в цілому. Так, згідно з дослідженнями [82] більш ніж 80% помилок в бізнес-процесах зумовлені тим, що потрібної інформації в потрібному місці немає.

Отже, на всіх етапах діяльності підприємства на шляху ефективних комунікацій існує безліч перешкод як міжособового характеру (індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; обмеженість інформаційної ємності сприйняття (короткочасної пам’яті); невміння слухати іншу людину тощо), так і різного роду організаційні, технічні і т.п. бар’єри (спотворення змісту повідомлення; інформаційне перевантаження існуючої системи комунікацій тощо) (табл. 1.3), і відповідно різного ступеня складності для подолання.

Багатьма дослідниками виділяються різні причини неефективних комунікацій. Так, для детального розгляду комунікаційних проблем М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [68] запропонували циклічну модель, що дозволяє досліджувати різні типи проблем у комунікаціях, ґрунтуючись

на структурі моделі і зв'язках між її елементами. Виходячи з елементного складу моделі, можна виділити такі групи перешкод:

1) що стосуються комунікатора або комуніканта. Автори виділяються три основних типи комунікаційних проблем: біологічні, психологічні, соціологічні;

2) що стосуються повідомлення: проблеми стилістики повідомлення, його мовного словника і можливості однозначного трактування;

3) кодування (декодування) повідомлення і відгуку (проблеми пошуку ідентичності);

4) каналу прямого і зворотного зв'язку.

До суттєвих перешкод у налагодженні ефективних комунікацій Осовська Г.В. [90]. відносить авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов’язки, відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо, а також ряд суб’єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками: різне тлумачення понять, різний рівень знань, різний емоційний стан та інше. Відповідно автором [90] виокремлено такі основні типи комунікаційних перешкод:

1) конкуренція між повідомленнями (у ситуаціях, коли на отримувача одночасно діє кілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найбільш важливим);

2) сприйняття повідомлення адресатом;

3) мова, логіка, абстракція;

4) статус особи, яка надсилає повідомлення;

5) опір змінам.

Таблиця 1.3

Перешкоди на шляху ефективних комунікацій*

Підсистема внутрішніх комунікацій	Елемент підсистеми	Перешкоди		
		Керовані	Частково керовані	Некеровані
Організаційні	Управлінські технології	– проблема адресності повідомлення; – відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою; – аналізування отримувачем повідомлення з інших позицій, ніж відправник, внаслідок заміни одних понять іншими через нечітке їх визначення;	– авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; – невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю;	
	Організаційна структура управління	– неефективність організаційної структури; – збільшення ймовірності спотворення інформації при зростанні вертикалі влади; – неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань; – неправильне визначення прав і відповідальності;	– конфлікти між підрозділами та між окремими особами;	
	Персонал	– некомпетентність працівників; – комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу;	– нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов’язки; – страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації;	
Соціально-психологічні	Соціальна взаємодія	– психологічна несумісність осіб, які беруть участь в процесі комунікації; – неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо;	– невміння слухати іншу людину; – схильність співвідносити свою реакцію на повідомлення з реакцією на нього інших індивідів;	– інстинктивне почуття протесту проти нав’язування чужої волі;

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Соціально-психологічні	Ролі в системі управління	– бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший; – адаптаційні перешкоди;	– різні потреби, інтереси, накопичений досвід; – упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації; – психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача та навпаки;	
	Психологічні особливості	– обмеженість інформаційної ємності сприйняття;	– індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; – різний емоційний стан;	– притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої та зменшувати те, що стосується інших;
Інформаційні	Канали зв'язку	– велика кількість напрямків отримання інформації;	– спотворення змісту повідомлення;	
	Мережі	– конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації); кодифікаційний – втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення; – труднощі в отриманні зворотного зв'язку;	– інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію;	
Технологічні	Програмне забезпечення	– застарілість програмного забезпечення інформаційно-комунікаційних систем; – неповне використання функцій інформаційно-комунікаційних систем;	– уразливість комунікаційних систем;	– висока вартість сучасних інформаційно-комунікаційних систем
	Апаратне забезпечення	– застарілість систем накопичення та передачі даних;	– збої в роботі устаткування;	
	Система обробки інформації	– спрощення інформації, що скорочує кількість конструктивних ідей зменшує зв'язок з контекстом повідомлення;	– недосконалість алгоритмів обробки інформації стосовно неструктурованих проблем;	

Фролов С.С. [3] виділяє дві групи комунікаційних проблем в організації:

1) проблеми структурних комунікацій, пов'язані з бар'єрами, що виникають у процесі передачі інформації, коли функції кожного підрозділу не визначені чітко і однозначно;

2) проблеми міжособистісних комунікацій, пов'язані з поведінковими аспектами діяльності організації.

При цьому автор не враховує, що існують бар'єри, пов'язані і з процесом передачі інформації, і з міжособистісними комунікаціями (перевищення реальних можливостей системи комунікацій і людей, які в неї входять, обробляти інформацію; складності в отриманні зворотного зв'язку; спрощена інформація; конкуренція між повідомленнями; велика кількість напрямків отримання інформації і т.д.).

Схожий підхід пропонує Сиротіна К.В. [133], додаючи до структурних та міжособистісних комунікативні проблеми, пов'язані з відсутністю взаєморозуміння між співробітниками різних підрозділів. Також автор наводить причини зазначених перешкод.

Шепель В. М. [3] виділяє шість типів проблем у комунікаціях:

1) дискомфорт фізичного середовища, в умовах якої сприймається повідомлення;

2) занепокоєність слухача іншими проблемами;

3) антипатія до чужих думок, стереотипізація свідомості, амбітність;

4) мовний бар'єр;

5) професійне неприйняття: некомпетентне вторгнення комунікатора в професійну сферу комуніканта;

6) неприйняття іміджу комунікатора.

Лазарєв С.В. [55] також говорить про фільтрацію (свідоме маніпулюванні інформацією відправником), виборче сприйняття, інформаційне перевантаження та гендерні відмінності, які перешкоджають самому процесу комунікації.

Курбатов В.І. [10, 11] згрупував помилки, які виникають у процесі комунікації так:

1. Відправлення повідомлення (повідомлення погано сформульоване і викладене; повідомлення є неповне і недостатнє; погано підібрані коди повідомлень; передані помилкові дані).

2. Одержання повідомлень (повідомлення незрозуміле; повідомлення зрозуміле неправильно; упереджене ставлення одержувача до повідомлення відправника; повідомлення взагалі не одержане; одержання повідомлення не підтверджено).

3. Особисті настанови (неуважність при відправці та одержанні повідомлення; недостатня зацікавленість; некомпетентність; квапливість, нервовість, надзвичайна емоційність; агресивність; недотримання правил комунікації).

4. Колективна дія (відсутність спільної мети; боротьба за лідерство в групі підміняє спільну мету; дуже велика залежність від лідера; надмірна авторитарність; відсутність лідера).

5. Організування (погана організація групи, відсутність розподілу функцій між учасниками; відсутність методу роботи; відсутність контролю; недостатньо розвинута структура комунікації; структура комунікації неадекватна проблемі, що вирішується; структура комунікації надто жорстка; існує декілька структур комунікації, неузгоджених між собою) [90, с. 43-44].

Згідно з Фисуном А.В. [158] ефективному функціонуванню системи внутрішніх комунікацій перешкоджають такі фактори, як: відсутність корпоративної ідентичності, керованої репутації; проблема когнітивного дисонансу (ситуація, коли людина отримує з різних джерел приблизно однакового статусу суперечливі судження про один і той самий предмет); зростаючий обсяг інформації та дефіцит часу на її розгляд; обмежена інформаційна ємність сприйняття (обмеженість короткочасної пам'яті); погане структурування повідомлення; розбіжність «тексту» та «картинки»; нерелевантність (невідповідність способу подачі інформації її сприйняттю);

проблема адресності каналів і контенту; неврахування інформаційних запитів аудиторії. Інтегральною проблемою, яка перешкоджає ефективному функціонуванню коштів ВК, автор називає відсутність справжнього маркетингового підходу до побудови системи внутрішньокорпоративного інформування.

Російський дослідник Рибкін А. [106] називає 4 основні групи комунікаційних бар'єрів: проблеми, пов'язані із цілепокладанням, структурою підприємства, технічні та особистісні проблеми.

Так, в рамках першої групи автор виокремлює такі ключові перешкоди, як: відсутність або нерозуміння загальних цілей, неузгодженість цілей і дій, некоректне формулювання цілей, конвергенція (перетин)цілей, некоректне формулювання завдань в межах чіткої мети.

Інша група можливих проблем пов'язана зі структурою підприємства, містить такі перешкоди:

– неоптимальна структура;

– нечітко організовані бізнес-процеси, розподіл документальних та інформаційних потоків;

– нечіткий розподіл обов'язків і зон відповідальності;

– відсутність у співробітників інформації функціональні обов'язки співробітників підприємства і до кого і з яких питань можна звертатися;

– обмежений доступ до інформації;

– відсутність процедур обміну інформацією, прийняття рішень і т. д.

Технічні проблеми можуть звести нанівець всі старання навіть за наявності бажання донести свою точку зору до співробітників інших відділень або організувати обмін думками, перш за все,з таких причин:

– повільна швидкість передачі інформації;

– неправильний вибір джерел інформації;

– неповнота і неточність передачі інформації;

– недостатня інформаційна грамотність персоналу;

– неповноцінність передачі інформацією, «шумові» спотворення.

Відповідно особистісна складова включає неформальні взаємовідносини між співробітниками і групами, зіткнення амбіцій, особистісні характеристики, невідповідність спільних проектів особистим інтересам, неминучість при взаємодії великих часових витрат, що забезпечують додаткове навантаження, невідповідність існуючого «балансу сил», нехтування зворотнім зв'язком.

Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. [10] основними бар'єрами комунікацій вважають такі: конкуренція між повідомленнями; сприйняття повідомлення адресатом; мова, логіка, абстракція – відправник повинен пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати словник, конструкцію своїх повідомлень; статус особи, яка надсилає повідомлення; опір змінам.

В цілому, не залежно від підходу того чи іншого автора, розглянуті перешкоди погіршують власне стан самих внутрішніх комунікацій та стан управління комунікаційними процесами на підприємствах загалом. При цьому неефективне управління комунікаціями може проявлятися у багатьох негативних наслідках для підприємства – від незначних, що стосуються окремих осіб, до масштабних, які суттєво впливають на діяльність всього підприємства.

Так, прикладами проявів неефективного управління внутрішніми комунікаціями можуть бути: дублювання функцій, втрата часу при одночасному використанні різних комунікаційних каналів, надання непотрібної інформації і т.д. Розглянемо їх детальніше.

Отже, при одночасному використанні різних комунікаційних каналів для передачі одної і тої ж інформації (рис. 1.11) відбувається втрата часу та зростає інформаційне навантаження на відділ чи окремих його співробітників, яким доводиться здійснювати аналіз усієї отриманої інформації та порівнювати її тотожність. Так, на рис. 1.11 нами подано типову елементарну схему, де показано передачу ідентичної інформації через різні комунікаційні канали із використанням різних комунікаційних засобів. При цьому може існувати ситуація передачі повідомлень різними каналами

за одним типом засобів передачі інформації (наприклад, у межах технологічного: телефоном, електронною поштою, через Skype і т.д.), що може бути ускладнено отриманням ряду однотипних повідомлень з ряду відділів чи від ряду осіб. На практиці це масив інформації, відповідно дублювання повідомлень призводить до їхнього накопичення, збільшення тривалості опрацювання і появою помилок в інтерпретації їхнього змісту та прийнятих на їхній основі рішень.

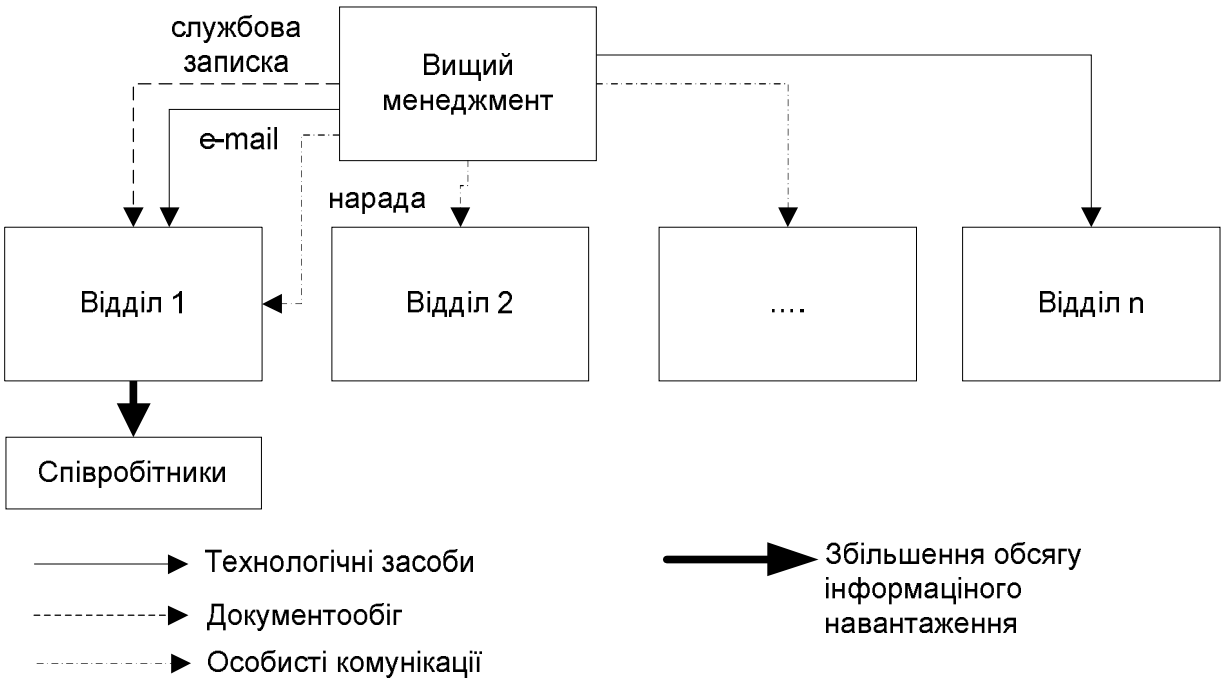
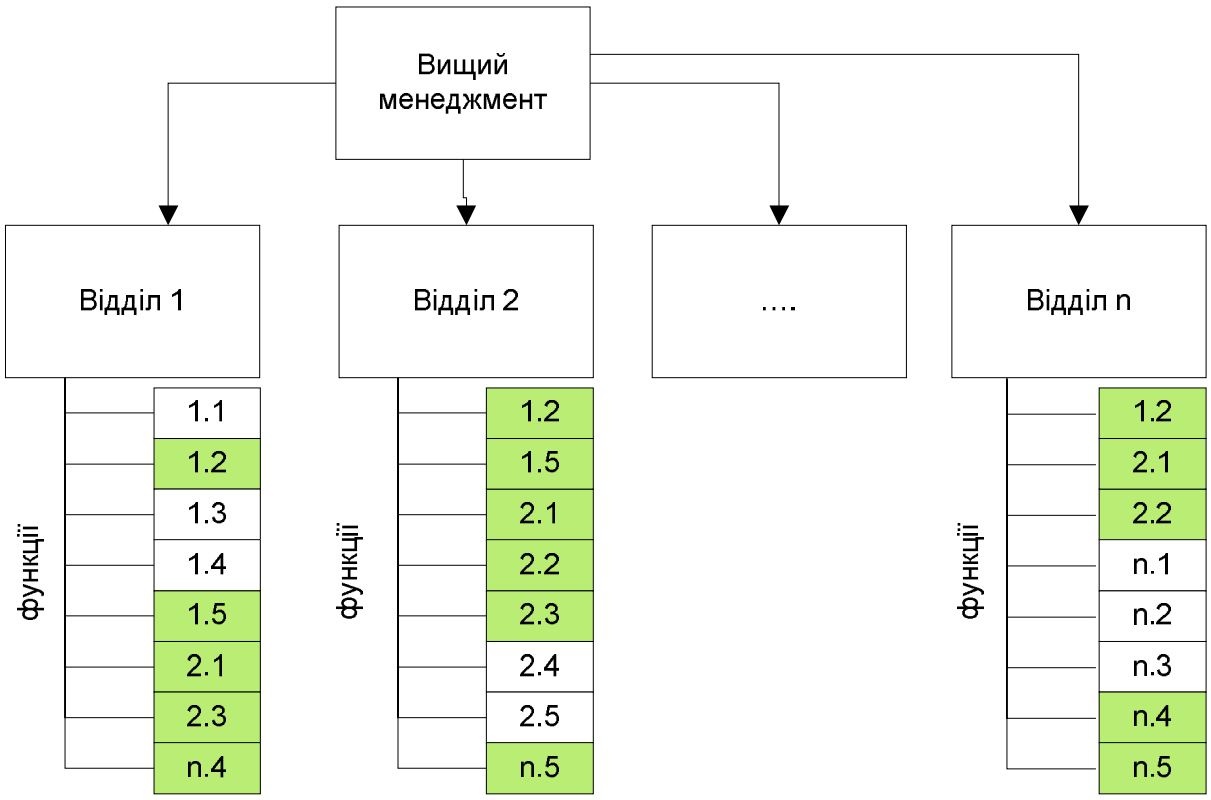


Рис. 1.11. Схема одночасного використання різних комунікаційних каналів для передачі ідентичних повідомлень (умовний приклад)

Під дублюванням функцій (рис. 1.12) мається на увазі виконання однієї і тієї ж роботи на різних ієрархічних рівнях управління, різними структурними підрозділами, різними особами. Перш за все, слід зазначити, що на кожному підприємстві є мінімально допустима (необхідна) кількість дублюючих функцій (як правило перевірочного і контролюючого характеру). Проте у ситуаціях, коли фактично усі функції, які згідно з посадовими обов'язками, вказівками менеджменту, потребами проектів і т.д. повинні

бути закріплені за однією особою/одним підрозділом, дублюються у виконанні декількома особами/підрозділами, це, перш за все, призводить до зростання навантаження на працівників, зменшення уваги до основних функцій, можливого погіршення якості виконання, втрати часу на виконання непотрібних функцій, відсутності чіткого розмежування відповідальності за результат конкретною особою і відповідне зниження ефективності виконаних функцій.



*Затіненням показано функції, що дублюються декількома підрозділами

Рис. 1.12. Дублювання функцій як одна із форм прояву неефективного управління внутрішніми комунікаціями підприємства (умовний приклад)

Наступним варіантом наслідків неефективного управління внутрішніми комунікаціями є виникнення комунікативних розривів у бізнес-процесах (рис. 1.13), які формуються під впливом багатьох факторів, в т.ч. соціального, організаційного, технологічного та інформаційного характеру (табл. 1.3).

Відповідно наявність таких розривів призводить до спотворення змісту повідомлень, до часткової або повної втрати інформації внаслідок переривання комунікаційного процесу, що, у свою чергу, стає причиною невчасного виконання або невиконання завдань (наприклад, невиконаних замовлень, прострочених термінів виконання), втрати актуальності інформації, невідповідності інформації ситуації на підприємстві і т.д.

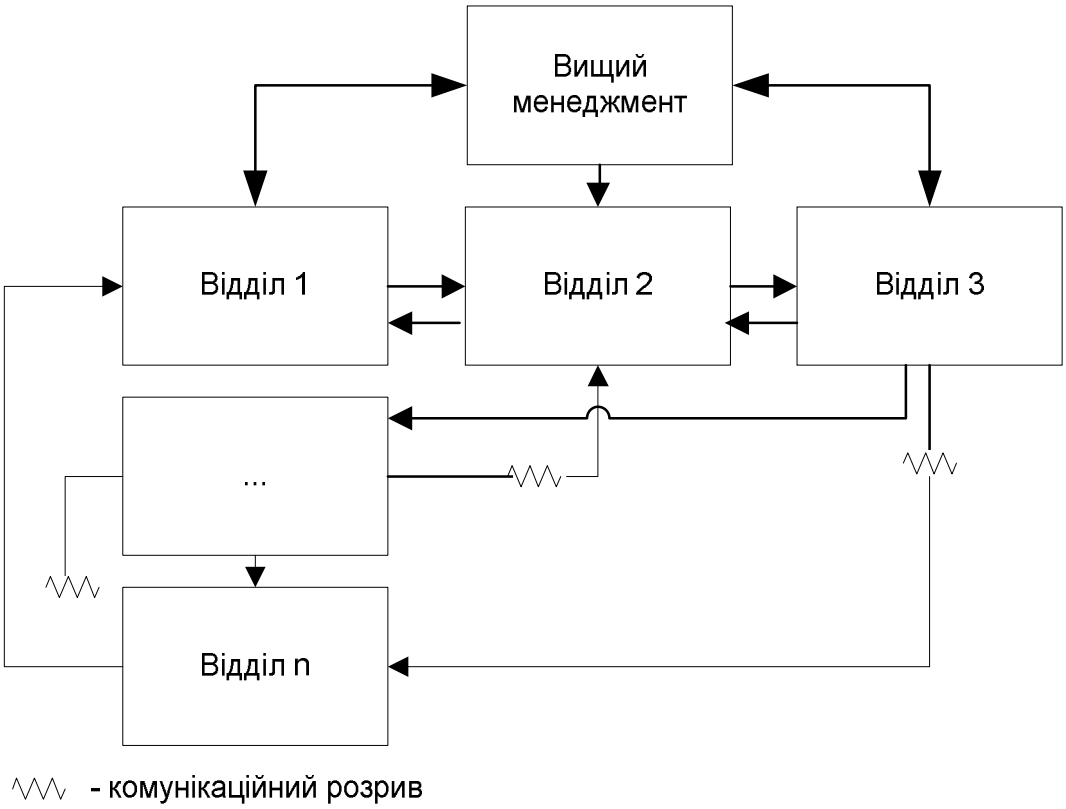


Рис. 1.13. Комунікативні розриви у комунікаційному процесі (умовний приклад)

Надання непотрібної інформації (рис. 1.14) від одного відділу/особи іншим відділам/особам також є однією із форм прояву неефективного управління внутрішніми комунікаціями.

Проблема полягає в тому, що існуюча практика підприємств робити масову, а не цілеспрямовану розсилку інформаційних повідомлень

призводить до отримання функціональними одиницями підприємства непотрібної, зайвої інформації. Результатами чого є:

− втрата часу на аналіз отриманої інформації;

− зменшення ступеня відповідальності особи, яка повинна виконувати завдання;

− втрата налагодженого зворотного зв'язку;

− зниження ступеня керованості колективу;

− дублювання функцій;

− поява додаткових комунікаційних зв'язків і т.д.

Все це стає причиною ускладнення системи комунікаційних зв'язків на підприємстві та збільшує тривалість бізнес-процесів.

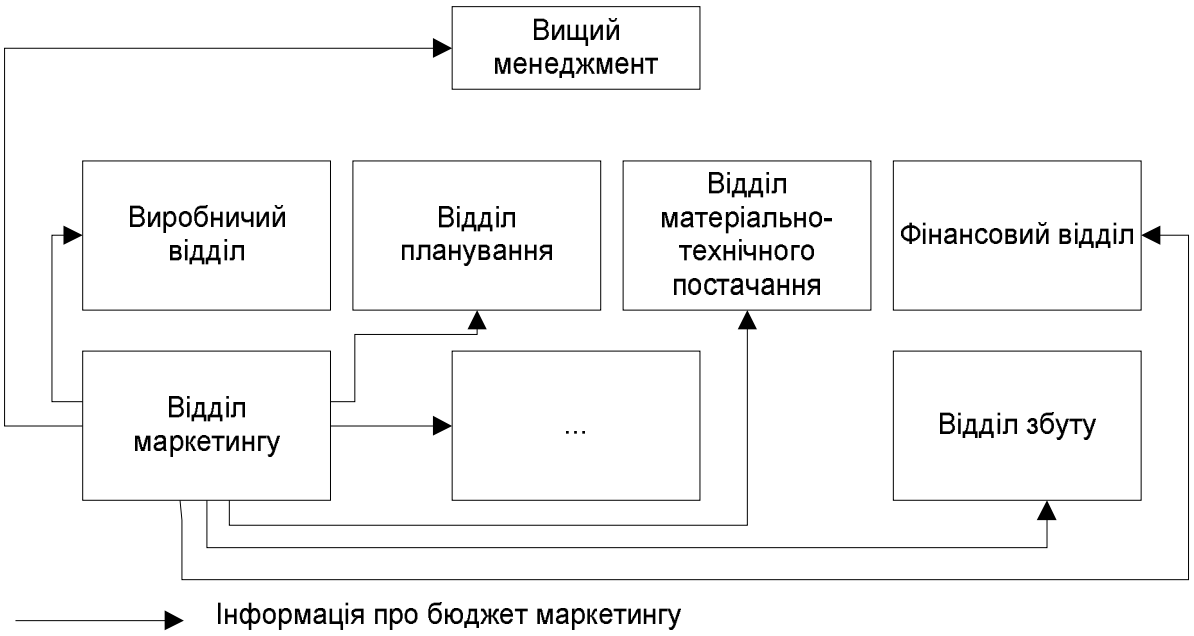


Рис. 1.14. Надання непотрібної інформації як одна із форм прояву неефективного управління ВК (умовний приклад)

Нечітке формулювання мети (завдань) (рис. 1.15) передбачає відповідно різне розуміння встановлених цілей (завдань) різними підрозділами/особами і як наслідок – застосування ними різних методів і засобів їх досягнення. Ускладнюється процес узгодження дій на досягнення

результату, сутність якого кожен розуміє по-своєму. Все це призводить до недоотримання величини запланованих результатів у встановлений строк та у визначених обсягах.

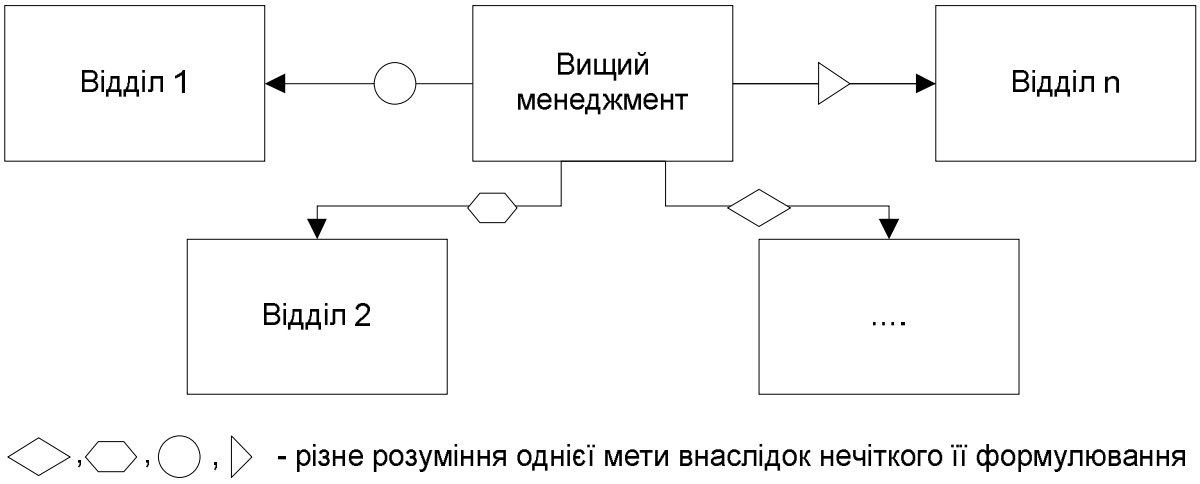


Рис. 1.15. Схема нечіткої постановки мети керівництвом (умовний приклад)

В цілому, дослідниками виокремлюється велика кількість проблем за звуженими напрямами: враховуються лише соціальні, психологічні чи інші типи перешкод. Відсутній комплексний підхід, що дозволяє підприємству систематизувати існуючі бар'єри з метою їх більш ретельного аналізу (наявності, передумов та ступеня ймовірності виникнення) та прийняття відповідних управлінських рішень щодо мінімізації впливу чи повної їх ліквідації. Перешкоди не виокремлюються за елементами системи комунікацій, хоча названі ними причини незадовільного інформаційного обміну добре вписуються у запропоновану концепцію виділення технологічної, соціально-психологічної, організаційної та інформаційної підсистем. При цьому нами пропонується виокремлення економічного напрямку причин неефективності внутрішніх комунікацій та розмежування розглянутих вище типів бар'єрів за визначеними напрямками (рис. 1.16). Також вважаємо доцільним виокремлення наслідків, спричинених неефективними комунікаціями під впливом організаційних, соціально-

психологічних, технологічних, інформаційних, економічних груп комунікаційних перешкод і можливих варіантів рішень при їх настанні.

Рис. 1.16. Можливі варіанти управлінських рішень залежно від типів причин неефективності внутрішніх комунікацій та їх наслідків

Варто зазначити, що більшість рішень, поданих на рис. 3, несуть у собі зміни кардинального характеру, які при цьому супроводжуються значними витратами часу та коштів. Для їх уникнення необхідно, перш за все, побудувати

механізм оцінки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на комунікаційний процес із акцентом на аналіз передумов виникнення та ймовірність настання комунікаційних перешкод. Доцільним є також здійснення заходів із попередження чи мінімізації рівня ризику виникнення комунікаційних перешкод.

Слушним є твердження, що ефективність будь-яких комунікацій залежить від кількох елементів, зокрема: джерела повідомлення; суті повідомлення; аудиторії (рівень підготовленості, якості (самоповага, догматизм, авторитаризм); каналів і засобів комунікації (вербальні і невербальні).

Якщо ступінь розвитку діючої системи комунікацій недостатній для забезпечення діяльності підприємства, то слід виявити слабкі місця системи і сформувати заходи з удосконалення комунікацій. Проведені дослідження доводять, що комунікаціям заважають причини, пов’язані з недосконалістю окремих складових системи комунікацій.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар’єрів існують певні заходи, зокрема такі:

1) впровадження, заміна або модернізація інформаційної системи управління підприємством або її окремих модулів;

2) удосконалення та модернізація технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення;

3) удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства;

4) розроблення або вдосконалення зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії;

5) підвищення комунікаційної грамотності працівників;

6) удосконалення організаційної структури управління підприємства та забезпечення її комунікаційної гнучкості;

7) дотримання принципів [122] формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Застосування зазначених заходів має бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, мати в основі принцип зворотного зв’язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод).

Для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій необхідно:

– пояснювати свої ідеї до того, як почнете їх висловлювати (передавати іншим людям);

– бути сприйнятливими до можливих семантичним проблем;

– стежити за виразом свого обличчя, жестами, позою, інтонаціями;

– висловлювати відкритість і готовність розуміти;

– домагатися встановлення зворотного зв'язку, використовуючи певні прийоми (задавати питання; просити співрозмовника переказати ваші думки; оцінювати мову поз, жестів і інтонацій співрозмовника, які можуть вказувати на замішання і нерозуміння; контролювати перші результати роботи; завжди бути готовим відповісти на питання).

Шляхи подолання організаційних комунікаційних перешкод:

– створення системи зворотного зв'язку;

– регулювання інформаційних потоків;

– розроблення управлінських дій, які сприяють полегшенню обміну інформацією по вертикалі і горизонталі;

– розроблення системи збору пропозицій;

– використання внутрішньоорганізаційних інформаційних систем: корпоративних друкованих видань, стінгазети, стендів, Інтранет і т.п.;

– застосування досягнення сучасних інформаційних технологій.

Основними комплексними заходами з покращення і розвитку системи комунікацій підприємства можуть бути такі:

1. Впровадження, заміна або модернізація інформаційної системи управління підприємством або її окремих модулів.

2. Удосконалення та модернізація технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення.

3. Удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

4. Розроблення або вдосконалення зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії.

5. Підвищення комунікаційної грамотності працівників.

6. Удосконалення організаційної структури управління підприємства та забезпечення її комунікаційної гнучкості.

Після вибору заходів відбувається імітаційне та математичне моделювання, яке має на меті виявити основні характеристики оновленої системи комунікацій.

Одним із шляхів подолання ряду зазначених бар'єрів також є дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві [4, 26, 42, 80]:

1) принцип системності передбачає організування системи комунікацій як комплекс взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку;

2) принцип стандартизації передбачає упорядкування та регламентацію організування системи комунікацій підприємства;

3) принцип планування базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики;

4) вимірювання та оцінок – функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися;

5) принцип забов'язаності й політики полягає у обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики;

6) принцип комплексної автоматизації передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства;

7) принцип спеціалізації – використання як інструменти комунікації спеціалізовані інформаційні системи;

8) принцип доступності – система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб всі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації;

9) принцип розвитку та удосконалення передбачає постійне удосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; впровадження нових технологій;

10) принцип неперервності – раціональне організування процесів функціонування системи комунікацій.

Відтак, для підвищення ефективності комунікацій необхідно чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові, стежити за своєю поведінкою та реакцією співрозмовника; координувати інформаційні потоки в організації, спрощувати схеми обміну інформацією, звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації, використовувати сучасні технології для точнішого і швидшого обміну даними, комплексно застосовувати різні засоби ВК з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття цільовими групами. Але, перш за все, для ефективної побудови системи комунікацій в її основу має бути покладений принцип зворотного зв’язку. Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства.

ВИСНОВКИ ЗА І РОЗДІЛОМ

1. Не зважаючи на те, у сучасних умовах маркетингові комунікації сприймаються, зазвичай, як допоміжна діяльність, часто ототожнюються лише із просуванням продукції, застосовуються відособлено, а не в комплексі з іншими елементами маркетингу, подекуди завдання окремих комунікаційних інструментів суперечать іншим, комунікації належать до стратегічних ресурсів, що мають велике значення для стійкого функціонування підприємства.

2. Комплексного терміна «комунікація» не існує, навіть у межах однієї науки ним характеризують різні процеси. Відповідно виокремивши маркетинговий підхід, під комунікацією нами запропоновано розуміти багатогранний соціальнообумовлений процес обміну інформацією за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів з метою встановлення двостороннього зв'язку та формування віддачі в умовах швидкоплинного розвитку економіки. До того ж нами виокремлено такі класифікаційні ознаки: Зокрема нами виокремлено такі класифікаційні ознаки: за інструментами поширення, за функціональністю, за типом контрагентів, за організацією зв'язків, за інструментами здійснення, доповнено перелік інструментів маркетингових комунікацій сучасними засобами (такими як виставкова діяльність, інтерактивний маркетинг, упаковка, фірмовий стиль тощо), виокремлено інструменти внутрішніх комунікацій.

3. Отже, запропоноване визначення, систематизована та доповнена класифікація, визначення основних комунікаційних цілей та факторів впливу на процес їх формування, а також розподіл комунікаційних цілей залежно від встановленої мети підприємства дають змогу:

1) зрозуміти сутність комунікаційної політики, необхідність її розвитку на підприємстві його менеджментом, і відповідним чином поліпшити процес управління комунікаційними процесами на підприємстві;

2) враховувати фактори впливу при встановленні комунікаційних цілей;

3) здійснювати обґрунтований вибір комунікаційних цілей та інструментів залежно від існуючої мети підприємства чи правильно формувати мету, обравши той чи інший інструмент комунікаційної політики;

4) здійснювати подальші дослідження, розробки, в т.ч. сформувати механізм управління комунікаційними процесами підприємств, методи оцінки ефективності та вибору оптимальної системи комунікацій з точки зору витрат і доходів, тобто сформувати базис для розроблення ефективної системи управління комунікаційною політикою підприємства.

Зважаючи на всеохоплюючий характер впливу та суттєву роль комунікацій у діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання, здійснене удосконалення категоріального апарату комунікацій є однією із невід'ємних складових підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Теоретико-методичні підходи до визначення етапів управління внутрішніми комунікаціями підприємства

Комунікаційні процеси, які відбуваються сьогодні в інформаційному середовищі ринкових суб'єктів вказують на те, що з моменту їх вивчення (основний період створення комунікаційних моделей припав на п'ятдесяті роки XX ст.) комунікаційні моделі постійно вдосконалюються, відбуваються певні трансформації комунікаційних повідомлень, до основних елементів комунікаційних процесів поступово додають все нові складові, які є більш пріоритетними, наприклад, ключовим елементом, крім зворотного зв'язку, виділяють і так названих «лідерів думок», «пропонентів» тощо. Так, наведемо коротку характеристику з урахуванням еволюції загальновідомих базових моделей комунікацій. Більш детальна характеристика зазначених та ряду інших моделей подана в додатку В (табл. В1).

1. Модель Г. Ласуелла (1948 р.). Згідно з моделлю комунікатор завжди може вплинути на реципієнта, необхідно тільки правильно визначитися з суттю повідомлення та каналом передачі цього повідомлення.

2. Модель К. Шенона-В.Уівера (1949): має лінійний односторонній характер, акцентує увагу на змісті повідомлення, яке є на початку комунікаційного процесу та наприкінці цього процесу. Пізніше: економічний ефект комунікації прямо пропорційний кількості повідомлень, генерованих відправником, з урахуванням того, що кількість переданих повідомлень зменшується пропорційно часу передачі та сприйняття повідомлень. Чим більше повідомлень в різний час відправлено, тим більша ймовірність у часі залучення покупця – отримувача повідомлення.

3. Модель Р. Бредока (1949 р.) вказує на необхідність врахування умов, в яких проходить комунікація та мети, якої прагне досягнути комунікатор

4. АВХ-модель Т. Ньюкомба (1953 р.) має вигляд трикутника, вершинами якого є комунікант, комунікатор і соціальна ситуація. Взаємодія комуніканта і комунікатора відбувається як із врахуванням, так і без врахування соціальної ситуації. Загальна тенденція комунікації – прагнення до симетрії. Так як респондент та комунікатор пов'язані взаємними очікуваннями та установками, загальним інтересом до предмета спілкування – результатом комунікації стає зближення (віддалення) їх точок зору

5. Циркулярна модель Ч. Осгуда – В. Шрама (1954 р.) доповнює комунікаційний процес зворотнім зв'язком. Процес комунікації носить циркулярний характер і особливе місце відводиться поведінці головних учасників процесу комунікації (відправника та отримувача).

6. Основні завдання головних учасників комунікації – кодування, декодування та інтерпретація повідомлення. Комунікативний процес нескінченний.

7. Модель Дж. Гербнера (1956 р.) має широке застосування і вказує на те, що сприйняття та інтерпретація подій та повідомлень залежить від суб'єктивної думки учасників комунікаційного процесу. Також модель враховує можливість зміни початкового повідомлення в процесі проходження через комунікаційні канали.

8. Модель Б. Уестлі – М. Макліна (1957 р.) враховує активність джерела інформації, який обирає один із об'єктів оточення для спілкування з аудиторією. Також в модель вводиться істотна характеристика – наявність професійного комунікатора (медійні інституції), який виступає свого роду посередником між джерелом та аудиторією.

9. Можливість зворотнього зв'язку зводиться до мінімуму; існує велика кількість альтернативних засобів комунікації та об'єктів оточення, між яким повинен зробити вибір певний індивід.

10. Модель зворотнього зв'язку М. Дефлюєра (1958 р.). Дана модель доповнила існуючі комунікаційні моделі зворотнім зв'язком, який можна

отримувати не тільки від реципієнта, але й від самого повідомлення (зображення на моніторі, якість звуку тощо). В моделі враховується трансформація значення повідомлення під впливом «шуму».

11. Модель Д. Берло (1960 р.). Згідно з даним підходом до комунікативного процесу джерело і отримувач аналізуються з точки зору наявності у них комунікаційного досвіду, знань, соціальної належності, культурних характеристик, соціально-психологічних установок, які визначають реакції індивіда по відношенню до всіх об'єктів і ситуацій, з якими вона пов'язана. Важливим також є ставлення джерела та отримувача, а також до предмета їх спілкування.

12. Модель Г. Малецке (1963 р.): до основних елементів комунікаційного процесу введено нові змінні: «тиск («примушення») на посередника», образ посередника, ефект від комунікації чи набуття нового соціального досвіду, селекція отримувачем змісту повідомлення. Комунікатор також відчуває обмеження.

Відтак, кожна із зазначених моделей має свою специфіку, яка зумовлена приналежністю її автора до тієї чи іншої наукової школи, його поглядами та інтересами. Дана специфікація дозволяє класифікувати комунікаційні моделі таким чином [36]:

1) «лінія Ласуелла», в яку входять власне модель комунікативного акту Ласуелла (містить п'ять елементів: комунікатор, повідомлення, засіб (канал), реципієнт, ефект, кожен з яких являє собою область аналізу комунікативного процесу) та розвинені далі Р. Бреддоком і Г. Гербнером, які додали декілька нових компонентів (Р. Бреддок – мету, з якою говорить комунікатор, та умови, в яких відбувається комунікативний акт; Г. Гербнер ввів залежність моделі комунікативного акту від типу комунікативної ситуації);

2) «лінія Шенона–Вівера» – моделі Шенона–Вівера, М. ДеФлера, Осгуда–Шрама. Модель Шенона–Вівера має лінійний односторонній характер, акцентує увагу на змісті повідомлення, яке є на початку комунікаційного процесу та наприкінці цього процесу; містить п'ять функціональних елементів (джерело інформації, відправник, канал,

отримувач, мета чи місце призначення) та один дисфункціональний – шум. Послідовники даної лінії значно перетворили первинну модель: М. ДеФлер ввів в модель зворотний зв'язок, модель Осгуда-Шрамма, яка представляє комунікативний процес як замкнутий або циркулярний;

3) «лінія Ньюкомба» – трикутна модель Т. Ньюкомба (автором запропоновано враховувати взаємовідносини, що виникають між суб'єктами спілкування, а також між ними та об'єктом мовлення);

4) «лінія» семіотичних моделей комунікації («лінія Якобсона») містить моделі Р.О. Якобсона, Ю.М. Лотмана, У. Еко, Т.М. Дрідзе. Семіотичні комунікації реалізують інформаційну (відображає здатність повідомляти інформацію про предмети, явища, дії та процеси), експресивну (вираження змістовної та оціночної інформації існуючої ситуації) та прагматичну (направлена на передачу комунікативної установки, що розраховує на адекватну реакцію реципієнта відповідно до соціальної мовної норми) функції комунікації.

Крім розглянутих комунікаційних моделей, які дослідники називають базовими, виділяють ще комунікаційні моделі процесу переконання та моделі поширення інформації і впливу; існують, наприклад, маркетингова модель Ф. Котлера, комунікаційна модель в менеджменті М. Мескона, двоканальна модель переконання В. Морозова, модель переконання Дж. та М. Рілеїв і т.д. В наступні роки комунікаційні моделі також продовжувались створюватися різними дослідниками, з'явились такі моделі, як системна модель комунікації (1972 р.), голографічна модель Броуна (1987 р.), фрактальна модель комунікації тощо. В теорії існує чимало комунікаційних моделей, які зробили свій вагомий внесок в розвиток комунікацій в цілому, в тому числі і маркетингових комунікацій. Сучасна теорія комунікацій створила та ускладнила попередні моделі, поступово переходячи від лінійних до нелінійних моделей, а від них – до об'ємних (спіральних, мозаїчних тощо).

Проте, в більшості з існуючих моделей відсутній економетричний базис визначення ефективності комунікацій. Найбільш розвинутою з точки зору економетричного опису саме маркетингових комунікаційних систем, є

модель Шенона та Вівера, в якій, за думкою авторів, обсяг покупок (як показник ефективності маркетингових комунікацій) залежить від обсягу інформаційного шуму та кількості повідомлень, генерованих відправником з поправкою на фактори економічної кон'юнктури). Модель Левіджа та Стейнера розкриває ефективність маркетингових комунікацій через мотиваційні фактори та фактори надання переваги певній торговій марці, але дана модель не має економетричного опису. Модель Титова-Ліберова-Алексєєва, доповнена коефіцієнтами комунікативної ефективності та показником порівняння власних витрат з витратами конкурентів і, відповідно, обсягів продажу, найбільш адекватно, на нашу думку, дає змогу оцінити ефективність маркетингових комунікацій в сучасних умовах. Звичайно, такий підхід до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій не є вичерпним і потребує подальшої розробки для оцінки ефективності окремих інструментів маркетингових комунікацій. Відтак, ці та інші аспекти оцінки ефективності комунікацій потребують подальших досліджень.

З огляду на різноманітність моделей та широту застосування більшості з них також виникає необхідність моделювати певні, специфічні для предмета певної науки сторони процесу масової комунікації відповідно до завдань, що виникають в рамках конкретної дисципліни. Але і в рамках однієї науки можуть виникати різні завдання. І для конкретних цілей може ставитися задача побудови моделі, якої об'єднуючою різні типи комунікації, або підкреслює своєрідність одного з них, пов'язаного, наприклад, з певним прагненням комунікатора: інформувати реципієнта, розважити, навчити, переконати, вплинути на нього (і з прагненням реципієнта зрозуміти, дізнатися інформацію, навчитися чогось, розважитися, прийняти рішення).

Відповідно враховуючи, переваги та недоліки описаних моделей (додаток В, табл. В1) запропоновано узагальнену схему комунікаційного процесу на підприємстві (рис. 2.1).

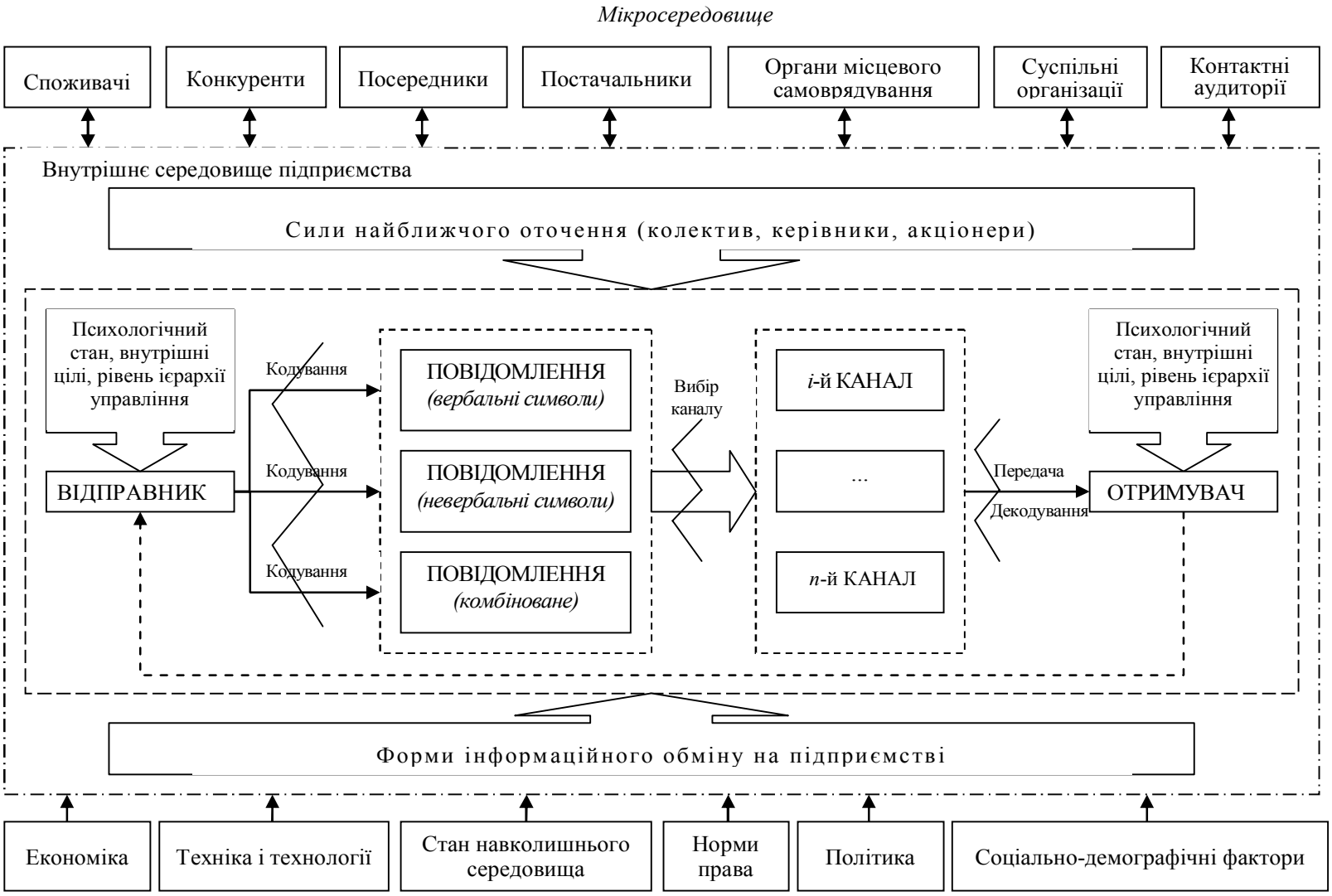


Рис.2.1. Узагальнена схема організації внутрішнього комунікаційного процесу промислового підприємства

При цьому під комунікаційним процесом розуміємо обмін інформацією між двома і більше особами. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

Жоден комунікаційний процес не може бути реалізований без відправника та отримувача інформації. При цьому відправником і отрмувачем можуть бути як особи, що знаходяться на керівних посадах, так і працівники найнижчих ланок управління, адже комунікативний процес передбачає передачу різного роду інформації в межах організаційної структури як зверху вниз, так і знизу вгору (рис. 2.2).

При цьому самі повідомлення можуть передаватися у різних формах різними комунікаційними каналами: документообіг, особисте спілкування з використанням технологічних засобів тощо.

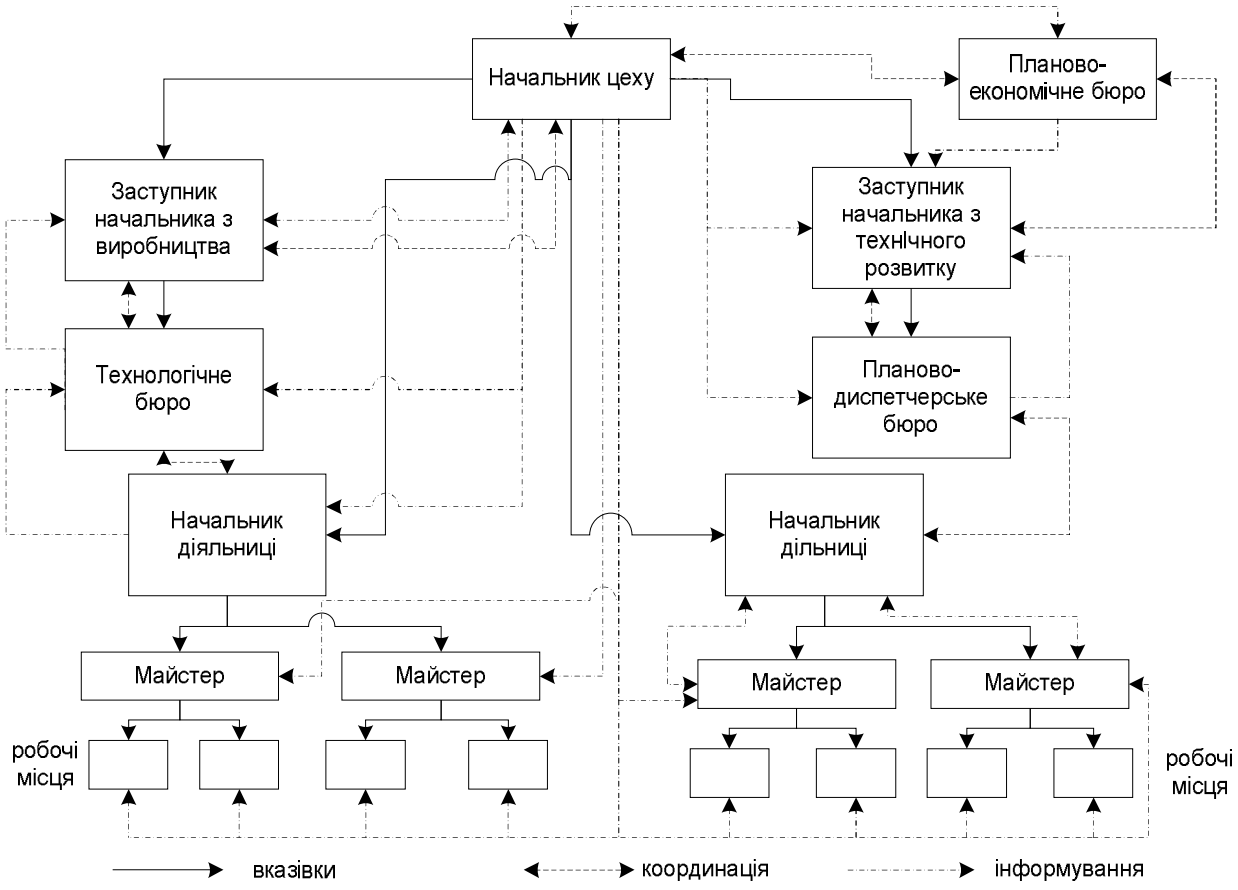


Рис. 2.2. Напрямки комунікаційних потоків на прикладі організаційної структури виробничого цеху промислового підприємства (умовний приклад)

В цілому, комунікаційний процес складається з ряду етапів [88]:

Перший етап комунікації починається з формулювання ідеї або добору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну. Необхідно чітко усвідомлювати, які ідеї призначені для передачі перед відправленням повідомлення, і бути впевненим в адекватності й доречності ідей з урахуванням конкретної ситуації та мети задля уникнення протиріч при розшифровці повідомлення.

На другому етапі відправник має за допомогою символів закодувати ідею, яку хоче передати. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Відправник має також обрати канал, сумісний із типом символів, використаних для кодування. До загальновідомих каналів належить передача промови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.). Якщо канал не підходить для фізичного втілення символів, передача неможлива. Якщо канал недостатньо відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний. Часто доцільно використовувати два або й більше засоби комунікацій у поєднанні, що змушує ретельно готуватися і письмово реєструвати параметри ситуації.

На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, що багато людей помилково сприймають за сам процес комунікацій. Передача є лише одним із найважливіших етапів проходження ідеї від однієї до іншої особи.

На четвертому етапі одержувач повідомлення декодує його. Декодування – це переклад символів відправника для розуміння одержувача. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, яких чекав від нього відправник.

Найважливіша роль у комунікаціях приділяється зворотному зв'язку. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються

комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле.

У комунікаціях існує шум, що може спотворити зміст інформації. Джерела шуму коливаються від мови до розбіжностей у сприйнятті, через які може змінитися зміст у процесах кодування й декодування. Інформацію, що передається між керівником і підлеглим, може бути спотворено свідомо.

Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне перекручування її змісту. Високий рівень шуму призводить до помітної втрати змісту і може цілком блокувати спробу встановлення інформаційного обміну. Шум – це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі. До нього належать стенографічні помилки, помилки друкарок, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення проголошеної фрази та ін. (детальніше описано в п. 1.3).

Вдало визначена внутрішня комунікація значною мірою передбачає заохочення персоналу більш ефективно виконувати свою роботу, згуртовуючи навколо всіх спільної мети. Чітка, коротка та послідовна комунікація навчає працівників та дозволяє їм належно оцінити бачення, програми та проекти їх керівництва та виступає вагомим фактором сконцентрованості, продуктивності та відданості працівників. Із включенням у механізм підприємства внутрішніх комунікацій набагато більша ймовірність того, що співробітники долучаться до цінностей та цілей підприємства, пропонуючи зворотній зв'язок та нові ідеї.

Взаємозалежність внутрішніх та зовнішніх комунікацій підприємства можна побачити з «цибулини» цілей [65], що являє собою демонстрацію ієрархії цілей. Згідно з якою при виході на рівень вищого порядку підрозділ визначає мету своєї діяльності (управлінські проблеми); на нижній рівень – цілі підпорядкованих систем (ліквідація вузьких місць).

Відповідно цілі окремих підрозділів і співробітників мають збігатися з метою фірми й узгоджуватися з цілями відповідних підрозділів, при цьому

кожен верхній рівень здійснює вплив на визначення цілей нижчого за рівнем ієрархії.

Значення цілей для підприємства важко переоцінити. Їх важливість визначається функціями, які вони виконують: критеріїв для прийняття рішень; ініціативи або мотиву дій персоналу; інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямків розвитку підприємства); координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів); контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Отже, встановлення точних, обґрунтованих цілей як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій є невід'ємною складовою успішної роботи будь-якого підприємства. Особливо актуально це питання постає в умовах трансформаційної економіки, в період швидкого науково-технічного розвитку, зростання запитів споживачів і т.п., тобто в умовах постійного зовнішнього тиску на підприємство. Промислові підприємства (зокрема представники машинобудівної галузі) поставлені ще у більш тісні рамки, адже мають обмежене коло споживачів, які, як правило, не є кінцевими; використовують високовартісні ресурси (подекуди рідкісні), працюють на ринку високих технологій і т.д. Відповідно всі ці фактори впливають на процес формування цілей підприємства, в т.ч. і комунікаційних. Відтак, нами пропонується схема впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на визначення цілей комунікаційної політики промислового підприємства (рис. 2.3).

Варто зазначити, що нами виокремлено основні фактори впливу на формування комунікаційних цілей промислових підприємств, адже для більш точного і ширшого переліку факторів необхідне здійснення ряду досліджень середовища функціонування підприємства. При цьому, враховуючи значну кількість факторів впливу, сутність комунікаційних цілей може бути різною, тобто існує ряд можливих варіантів цілей внутрішніх та зовнішніх (маркетингових) комунікацій.

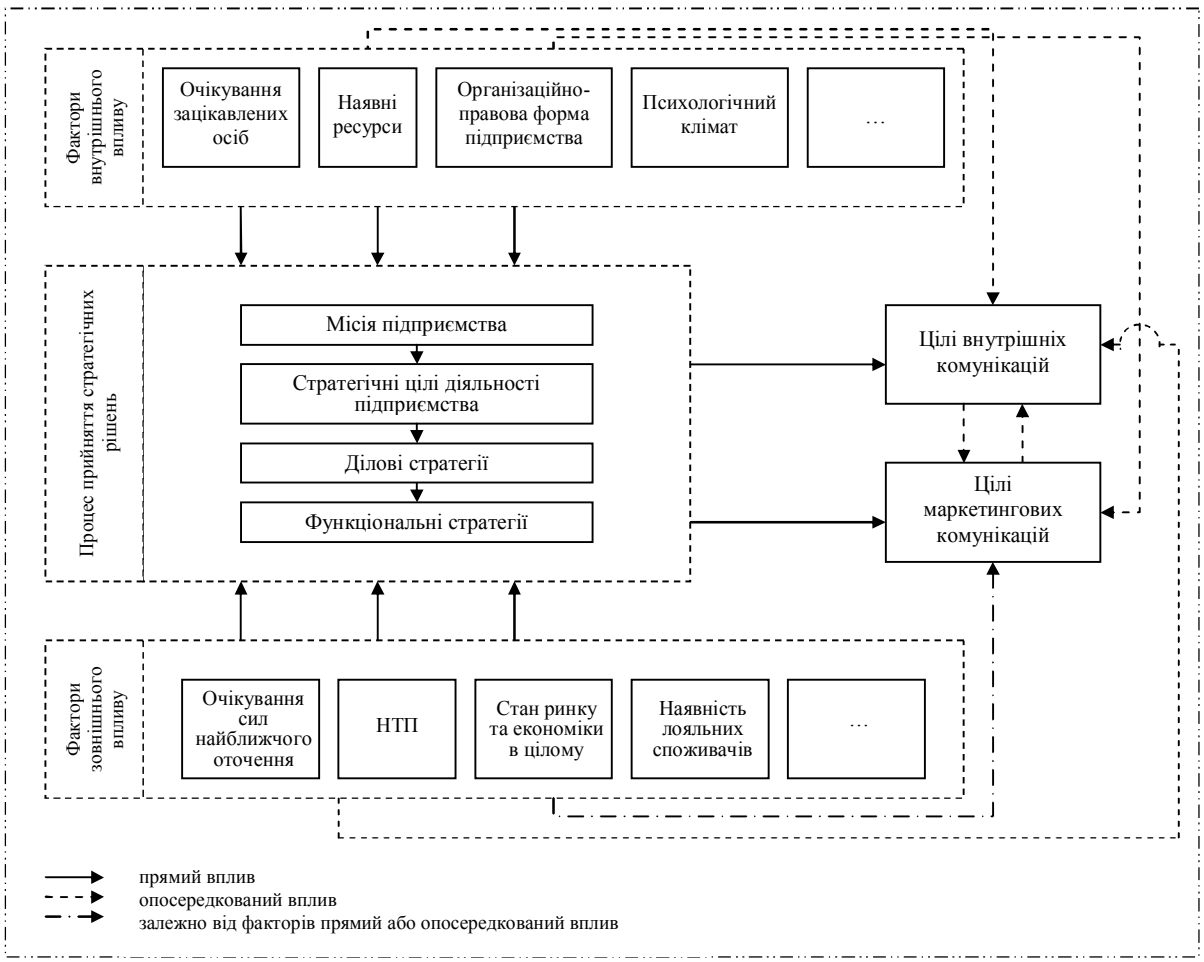


Рис. 2.3. Процес формування цілей комунікаційної політики

Розглянемо найбільш поширені варіанти комунікаційних цілей з урахуванням специфіки саме промислових підприємств.

Отже цілями внутрішніх комунікацій для підприємства можуть бути такі:

1. Створення командного духу, об’єднання, згуртованості як основи для вирішення поставлених завдань.

2. Формування лояльності до керівництва підприємства.

3. Пояснення стратегії розвитку підприємства, змісту нововведень та змін, інформування персоналу.

4. Формування корпоративної культури та образу підприємства.

5. Сприяння ефективному процесу прийняття рішень.

6. Сповільнення плинності кадрів.

7. Здійснення внеску в особистісний розвиток.

8. Орієнтація персоналу на досягнення поставлених цілей;

9. Напрацювання ефективних і результативних міжособових комунікацій.

10. Побудова довірчих відносин, можливостей до вдосконалення тощо.

До завдань внутрішніх комунікацій при цьому належать:

1. Формування єдиного інформаційного простору.

2. Подолання комунікативних розривів і досягнення взаєморозуміння.

3. Отримання зворотного зв'язку від персоналу підприємства.

4. Демонстрація «відкритості» керівництва.

5. Роз'яснення корпоративної політики у сфері вивчення та розвитку персоналу.

6. Формування єдиних стандартів поведінки у відповідності з корпоративним кодексом та етикою підприємства.

7. Ініціювання певних дій і т.д.

Відповідно до цілей зовнішніх комунікацій промислового підприємства належать:

1. Формування попиту.

2. Стимулювання збуту.

3. Прискорення товаропросування.

4. Формування позитивного іміджу товару, підприємства.

5. Підтримання позитивного іміджу товару, підприємства.

6. Формування відданості підприємству.

7. Залучення уваги цільової аудиторії до підприємства.

8. Пожвавлення продажу неходових товарів.

9. Позбавлення залишків товару.

10. Зміцнення зв'язків із клієнтами.

11. Збільшення числа споживачів.

12. Збільшення непрямим чином ефективності торгового персоналу.

13. Інформування споживачів про підприємство і його товари.

14. Нагадування про підприємство та його товар тощо.

Відповідно завданнями маркетингових комунікацій можуть бути такі:

1. Передача даних.

2. Створення образу престижності виробника та його товарів.

3. Створення умов для інформування потенційних покупців;

4. Інформування про певні переваги пропонованих товарів над товарами конкурентів.

5. Проведення рекламного дослідження ринку та визначення стану купівельної спроможності можливих покупців цього товару.

6. Пропонування від імені виробника нових продуктів, послуг або ідей.

7. Надання покупцям або посередникам інформації про умови стимулювання;

8. Врахування специфіки промислових ринків та коректний вибір інструментів комунікацій;

9. Забезпечення зворотного зв’язку із покупцем тощо.

Відтак, на основі проведеного аналізу виокремлено основну мету внутрішніх комунікацій – формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства; та основну мету маркетингових комунікацій – формування ефективної системи комунікацій промислового підприємства шляхом забезпечення набору інформації для цільової аудиторії.

Виходячи із вищезазначеної схеми узагальнення цілей внутрішніх та зовнішніх цілей підприємств, побудуємо «павутину» цілей промислового підприємства (рис. 2.4), де комунікаційні цілі розподілені залежно від встановлених основних цілей діяльності підприємства. Відповідно внутрішнє коло – можливі цілі функціонування підприємства, поділені на три сектори – економічні цілі (III), організаційні (II), соціальні (I); далі – коло з можливими цілями ВК; останній ряд – цілі зовнішніх комунікацій, що можуть бути встановлені при реалізації відповідної мети підприємства. Дана «павутина»

може бути розширена у напрямку вибору комунікаційних інструментів залежно від встановлених цілей, а також інтерпретована при встановленні цілей для інших напрямків сфери управління підприємством.

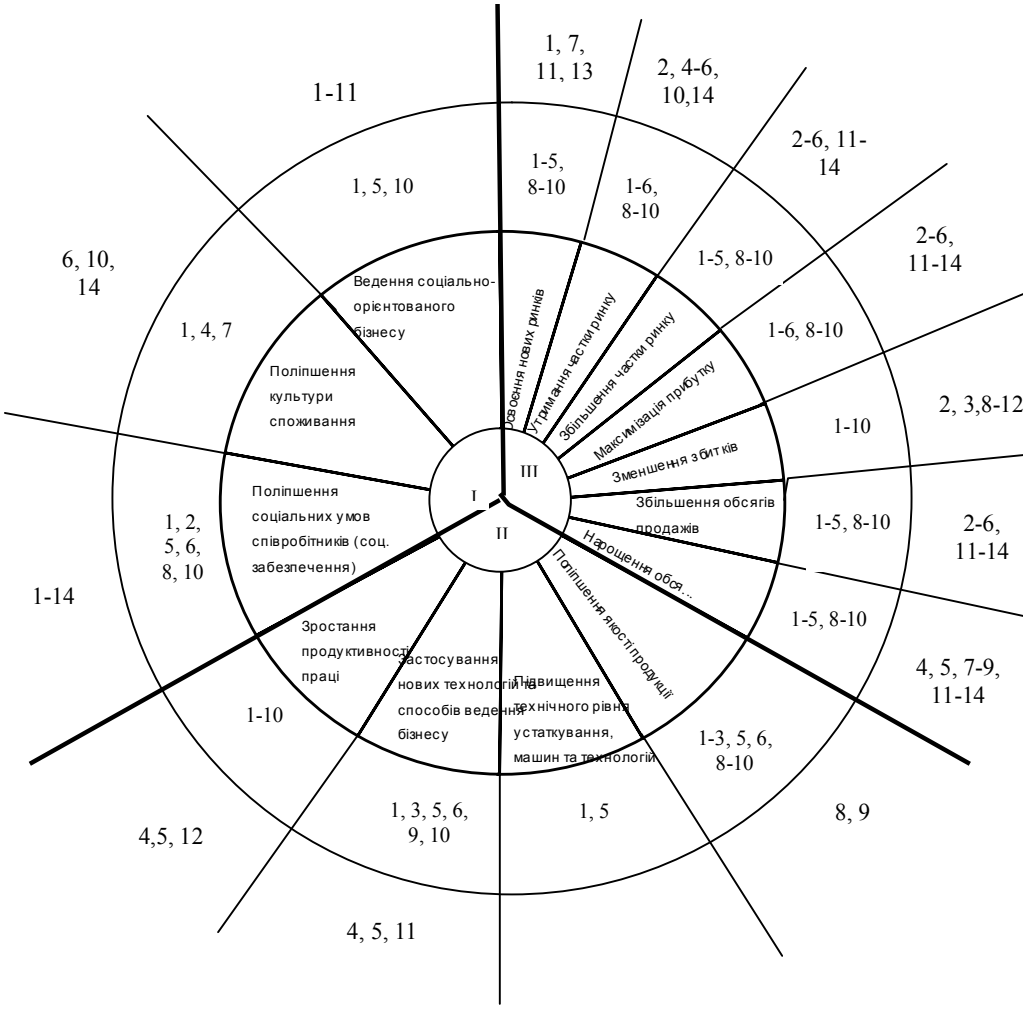


Рис. 2.4. «Павутина» цілей промислового підприємства

При цьому встановлення комунікаційних цілей є першим етапом процесу управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства, загальна схема формування якого подана на рис. 2.5. Зазначимо, що встановлення мети є початком будь-якого управлінського процесу, основою побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки діяльності організації загалом, окремих її підсистем, робіт і виконавців; одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем

(порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету; розрив між ними є полем «проблем», які треба розв'язати) [160].

Рис. 2.5. Етапи управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства

Наступним етапом після визначення комунікаційних цілей є визначення елементів внутрішніх комунікацій, які безпосередньо і є об’єктами управління ВКП промислового підприємства. У даному випадку, згідно із запропонованою вище системою ВК (рис. 1.3), основними елементами ВКП підприємства є управлінські технології, організаційна структура управління, персонал (організаційна підсистема); канали зв’язку та мережі (інформаційна підсистема); програмне забезпечення, апаратне забезпечення, система обробки інформації (технологічна підсистема); соціальна взаємодія, ролі в системі управління, психологічні особливості (соціально-психологічна підсистема).

Формування критеріальної бази передбачає визначення показників, за якими в подальшому буде здійснюватися визначення ступеня ефективності управління внутрішніми комунікаціями.

Наступним кроком управління внутрішніми комунікаціями є діагностика їх стану, яку пропонується здійснювати за допомогою розрахунку двох інтегральних показників: соціально-організаційного та техніко-інформаційного, а також побудови на їх основі матриці діагностики, згідно з якою формуються стратегічні підходи до управління внутрішніми комунікаціями за такими напрямками залежно від зони матриці: стратегії кардинальних змін, стратегії розвитку, стратегії підтримання існуючого стану. Відповідно до стратегії формулюються варіанти управлінських рішень, реалізація яких є наступним етапом процесу управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств. Вибір комплексу варіантів рішень у межах обраної стратегії здійснюється на основі застосування запропонованої економіко-математичної моделі, в основі якої лежить співвідношення результату від впровадження заходів та відповідної суми витрат на них. При чому пріоритетною є стратегічна направленість даних заходів, тобто вибір заходів здійснюватиметься на середньо- та довгострокову перспективу.

Отже, система управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства передбачає ряд етапів, серед яких важливе місце посідає процес їх діагностики та розроблення стратегічного підходу до управління ВК підприємств.

2.2. Методичні підходи до діагностики стану внутрішніх комунікацій промислового підприємства

Отримання інформації про майбутнє, прогнозування результату діяльності сучасних підприємств є необхідним елементом формування їх ринкової стратегії, оскільки надає можливість отримання науково-обґрунтованого висновку про їх можливий стан, термін досягнення бажаного стану, перспективні напрямки розвитку діяльності. При цьому у сучасних умовах збільшуються необхідність реалізації цілей усіх зацікавлених осіб, яка досягається за рахунок посилення взаємозв'язків між усіма учасниками підприємницької діяльності, тобто відбувається підвищення ролі комунікаційних процесів підприємства, в т. ч. і на внутрішньоорганізаційному рівні. Ефективність комунікаційно-інформаційних процесів, комунікаційний клімат у результаті впливають на організацію тривалих партнерських взаємин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності та ефективність діяльності підприємства в цілому. Відповідно своєчасний аналіз комунікаційних процесів дозволяє визначити слабкі місця, нівелювати або зменшити ступінь їх негативного впливу на відносини із партнерами, а в результаті і на економічну ефективність діяльності підприємства.

Виходячи з цього, із впевненістю можна сказати, що врахування результатів діагностики стану внутрішніх комунікацій при прогнозуванні ефективності діяльності підприємства є актуальним За результатами даного підходу існує можливість уникнути економічних збитків від недосконалості

системи внутрішніх комунікацій у майбутньому, попередньо визначивши слабкі сторони і нівелювавши їх влив за рахунок удосконалення слабких елементів комунікаційного процесу.

В цілому, дане дослідження можна поділити на два етапи:

1. Визначення стану внутрішніх комунікаційних процесів (ВКП) підприємства;

2. Визначення результату від впровадження системи внутрішніх комунікацій підприємства.

При цьому, зважаючи на розрізнений характер підходів до оцінювання стану внутрішніх комунікацій, на дослідження лише окремих їх складових, виникає необхідність у формуванні єдиного підходу до діагностики стану ВКП на підприємстві із врахуванням усіх його складових. Розроблений алгоритм діагностики стану ВК на підприємстві поданий на рис. 2.6 і передбачає почергове проходження етапів.

Отже, однин із перших етапів полягає у визначенні об'єкта, предмета та завдань аналізу й оцінювання ефективності (діагностики) управління комунікаційними процесами підприємства. Відповідно у якості об’єкта діагностики виступає система ВКП підприємства з такими її складовими: підсистема менеджменту, інформаційна, технологічна та соціально-психологічна підсистеми. Предмет та завдання оцінювання комунікаційних процесів промислового підприємства далі.

Так, предметом діагностики у межах організаційної підсистеми є такі її елменти: управлінські технології, організаційна структура управління, персонал.

Відповідно у даному випадку завдання оцінювання полягають у:

- оцінці досягнутих результатів;
- визначенні ефективності роботи персоналу;
- виявленні фактичного рівня компетентності працівників;
- виявленні потреб у підвищенні кваліфікації;
- попередній оцінці управлінських рішень на етапі їх розроблення;

– проміжному оцінюванню виконання прийнятих управлінських рішень тощо.

Рис. 2.6. Алгоритм діагностики стану внутрішніх комунікацій промислового підприємства

Інформаційна підсистема містить такі елементи, як канали зв’язку та мережі. При цьому основними засданнями процесу оцінювання комунікацій є такі:

– аналіз наявності зворотного зв’язку;

– аналіз наявності комунікативних розривів;

– визначення надійності інформації;

– оцінка достатності інформації;

– визначення тривалості комунікаційних зв’язків і т.д.

У межах технологічної підсистеми передбачено такі предмети оцінювання: програмне забезпечення, апаратне забезпечення, система обробки інформації.

У даному випадку завдання діагностики полягають у такому:

– аналіз достатності необхідних технологій;

– визначення завантаженості програмного забезпечення;

– визначення рівня інформаційної безпеки;

– аналіз завантаженості користувачів комп’ютерами тощо.

Відповідно соціально-психологічна підсистема містить такі складові, що є предметом діагностики внутрішніх комунікацій, як: соціальна взаємодія, ролі у системі управління, психологічні особливості.

Задваннями діагностики внутрішніх комунікацій у цьому випадку є такі:

– аналіз соціальної адаптивності персоналу;

– визначення психологічного портрету працівників;

– отримання інформації про соціально-психологічний клімат у колективі;

– аналіз рівнів взаємодії працівників;

– оцінювання ступеня відданості, вмотивованості працівників і т.д.

Для того, щоб правильно оцінити складові елементи об’єкта діагностики, необхідно встановити певні критерії для кожного з них. Для цього на основі аналізу різних підходів [10, 11, 33, 147-148, 171, 134] було запропоновано класифікацію показників згідно із зазначеними предметами оцінювання комунікацій за такими напрямками (рис. 2.7): організаційний, технологічний, соціально-психологічний, інформаційний.

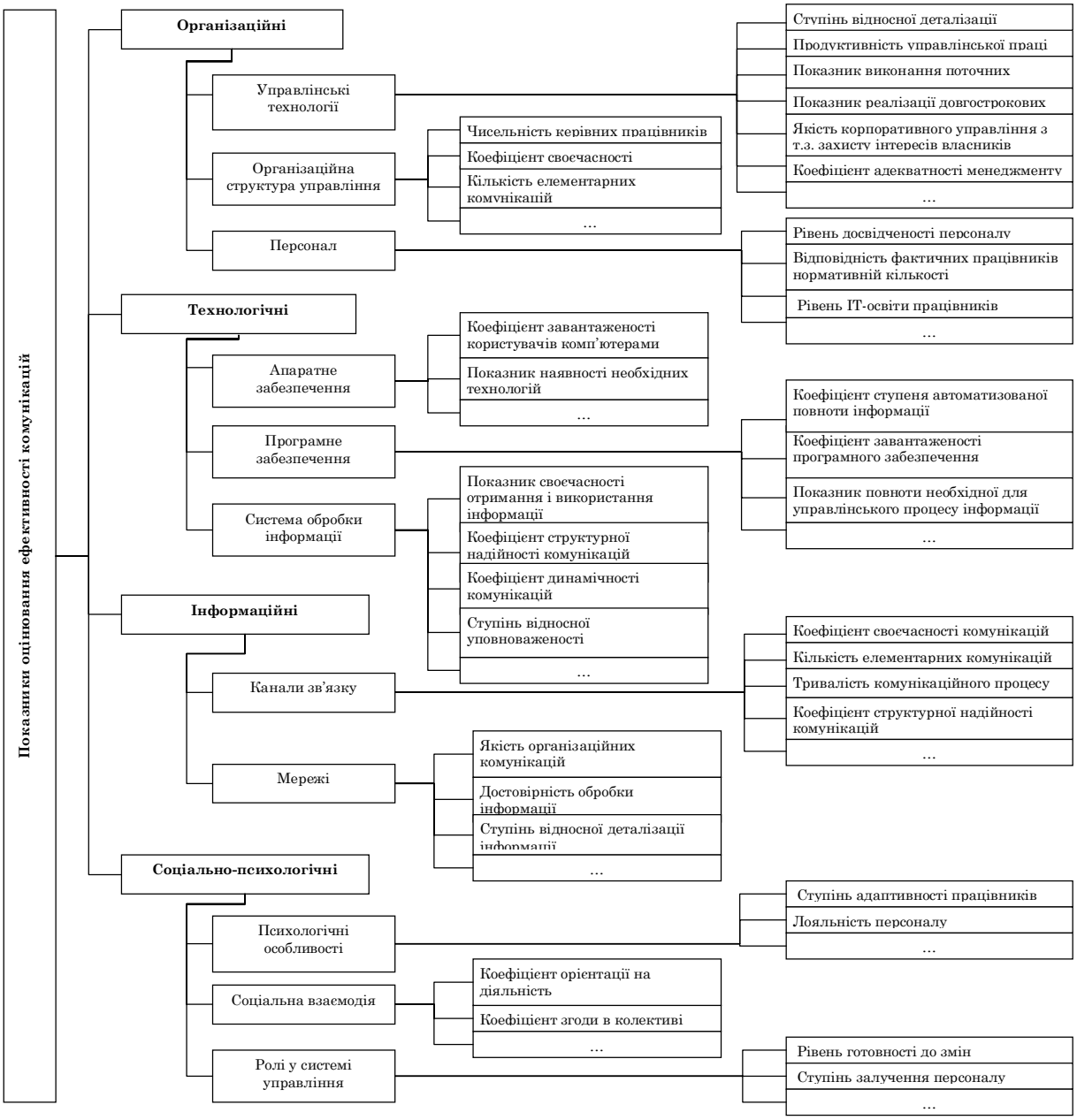


Рис. 2.7. Класифікація показників оцінювання ефективності комунікацій за елементами складових системи внутрішніх комунікацій промислового підприємства (фрагмент)

Слід зазначити, що серед поданих показників у класифікації існують як кількісні, так і якісні показники діагностики стану ВКП (останні у своїй більшості засновані на експертному оцінюванні). Відповідно експертні оцінки засновані зокрема на основі анкетування працівників, менеджерів різних рівнів, різних ланок виробництва та управління.

На наступному етапі здійснюється формалізована оцінка, передбачає за кожним напрямом розрахунок трьох найбільш типових коефіцієнтів згідно з виокремленими елементами складових (по одному за кожним предметом оцінювання). Вибір коефіцієнтів здійснюватиметься залежно від специфіки та основної мети діяльності підприємства, встановлених цілей комунікаційного менеджменту [125] та завдань оцінювання. При цьому слід зазначити, що формули (для кількісних показників) та сутність і принципи розрахунку (для якісних показників) таких оціночних критеріїв, як коефіцієнт дублювання функцій, рівень досвідченості персоналу, наявність комунікативних розривів було запропоновано здобувачем.

Наведемо більш детальну характеристику зазначених показників:

1. Організаційна складова:

1.1. Коефіцієнт надійності системи управління:

$$\text{К}_{\text{над.}} = 1 - \frac{K_{нер.}}{K_{заг.}}, \tag{2.1}$$

де: $K_{нер}$ – кількість нереалізованих рішень;

$\text{К}_{заг}$ – загальна кількість рішень прийнятих у підрозділі.

1.2. Коефіцієнт дублювання функцій:

$$\text{К}_{\text{дубл}} = 1 - \frac{K_{д.р.}}{K_{норм.р.}}, \tag{2.2}$$

де: $K_{д.р.}$ – кількість робіт, що дублюються в межах підрозділу;

$K_{н.р.}$ – нормативна кількість робіт підрозділу.

1.3. Рівень досвідченості персоналу:

$$K_{досв.} = \frac{K_{необ.рів.досв.}}{K_{заг.}}, \tag{2.3}$$

де $К_{необ.рів.досв.}$ – кількість працівників з необхідним рівнем знань та навичок, осіб;

$К_{заг}$ – загальна кількість працівників, осіб.

2. Соціально-психологічна складова:

2.1. Лояльність персоналу Розраховується коефіцієнт конкордації для визначення ступеня узгодження думок експертів щодо типів запитань.

2.2. Розрахунок коефіцієнта згоди в колективі:

$$K_{зк} = \frac{n\sum (E_{ei})^2 - \left(\sum E_{ei}\right)^2}{n^2}, \quad (2.4)$$

де n – кількість опитаних працівників;

E_e – оцінка працівника;

i – номер працівника

При цьому зона єдності знаходиться у межах від 0 до 1, зона полярності – (1;4).

3. Ступінь залучення персоналу Експертне оцінювання з урахуванням критеріїв залучення у вирішення корпоративних завдань, в робочий процес, зацікавленість роботи в цілому; ініціативи та націленості на підвищення ефективності своєї роботи та роботи підприємства в цілому

4. Інформаційна складова:

4.1. Наявність комунікативних розривів. Експертне оцінювання, яке базується на пошуку розбіжностей між кількістю, якістю та своєчасністю необхідної та фактично отриманої інформації для успішного здійснення трудового процесу

4.2. Коефіцієнт повноти інформації:

$$К_{п.інф.} = \frac{I_p}{I_{необх.}}, \quad (2.5)$$

де I_p – обсяг інформації, що є в розпорядженні ОПР, %;

$I_{необх.}$ – обсяг інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення

5. Технологічна складова:

5.1.Коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення:

$$K_{зав.ПО} = \frac{N_{кор}}{N_{ПО}}, \tag{2.6}$$

де $N_{ПО}$ – кількість встановлених на ПК одиниць програмних продуктів.

5.2.Коефіцієнт забезпеченості користувачів комп'ютерами:

$$K_{заб.ПК} = \frac{n}{N_{кор}} \tag{2.7}$$

де N – кількість потенційних користувачів комп'ютерами на підприємстві);

n – кількості комп'ютерів в інтегрованій логістичній інформаційній системі.

5.3.Показник своєчасності отримання інформації

$$K_{св.о.і.} = \frac{I_{св.о.}}{I_{необ.}} \tag{2.8}$$

де $I_{св.о.}$ – обсяг своєчасно отриманої ОПР інформації,%;

$I_{необ.}$ – обсяг інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення, %.

При цьому якісні показники переводяться у відносні за формулою:

$$K_{якісн.} = \frac{O_{підпр.}}{O_{макс.}}, \tag{2.9}$$

де $O_{підпр}$ – це якісна оцінка в балах, яку отримало підприємство за *i*-м показником,

$O_{макс}$ – це максимально можлива оцінка в балах за показником.

Враховуючи вищезазначену наявність у класифікації як кількісних, так і якісних показників, пропонується застосовувати відповідні шкали, що дозволяють представляти значення показників у межах від 0 до 1. Відповідно бажане значення показників знаходиться в межах (0,66-1).

При цьому, беручи до у ваги наявність взаємопов'язаних показників та високий ступінь ймовірності появи дублювання розрахунків пропонуємо звузити кількість складових діагностики до двох груп показників:

1) соціально-організаційна (поєднання організаційної та соціально-психологічної складових). В межах даної складової передбачено розрахунок таких показників, як: коефіцієнт надійності системи управління, лояльність персоналу, згуртованість в групі, індекс зростання продуктивності праці.

2) техніко-інформаційна (технологічна та інформаційна складові): достовірність обробки інформації, коефіцієнт повноти інформації, коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення, коефіцієнт забезпеченості користувачів комп'ютерами.

Відповідно, показники, за якими будуть здійснюватись розрахунки наведені в табл. 2.1.

На наступному етапі діагностики за кожною із складових розраховується інтегральний показник із врахуванням вагомостей:

$$K_{інт} = \sum_{i=1}^{n} K_i \cdot V_{ai}, \qquad (2.10)$$

де K_i – значення *i-го* коефіцієнта діагностики;

V_{ai} – вагомість *i-го* коефіцієнта діагностики;

n – кількість коефіцієнтів (n=3).

Таблиця 2.1

Система показників оцінки стану внутрішніх комунікацій

Підхід	Показник	Формула розрахунку	Сутність складових	Еталонне значення
Організаційний	Коефіцієнт надійності системи управління	$К_{над.} = 1 - \frac{K_{нер.}}{K_{заг.}}$,	$К_{нер}$ – кількість нереалізованих рішень;m$К_{заг}$ – загальна кількість рішень прийнятих у підрозділі	1
	Коефіцієнт дублювання функцій	$К_{дубл} = 1 - \frac{K_{д.р.}}{K_{норм.р.}}$	$К_{д.р.}$ – кількість робіт, що дублюються в межах підрозділу; $К_{н.р.}$ – нормативна кількість робіт підрозділу	1
	Рівень досвідченості персоналу	$K_{досв.} = \frac{K_{необ.рів.досв.}}{K_{заг.}}$,	$K_{необ.рів.досв.}$ – кількість працівників з необхідним рівнем знань та навичок, осіб; $K_{заг}$ – загальна кількість працівників, осіб	1
Соціальний (психологічний)	Лояльність персоналу	Розраховується коефіцієнт конкордації для визначення ступеня узгодження думок експертів щодо типів запитань		встановлюється експертами
	Розрахунок коефіцієнта згоди в колективі	$K_{зк} = \frac{n\sum(E_{ei})^2 - (\sum E_{ei})^2}{n^2}$	n – кількість опитаних працівників; E_e – оцінка працівника; i – номер працівника	зона єдності знаходиться у межах від 0 до 1
	Ступінь залучення персоналу	Експертне оцінювання з урахуванням критеріїв залучення у вирішення корпоративних завдань, в робочий процес, зацікавленість роботи в цілому; ініціативи та націленості на підвищення ефективності своєї роботи та роботи підприємства в цілому		встановлюється експертами
Інформаційний	Наявність комунікативних розривів	Експертне оцінювання, яке базується на пошуку розбіжностей між кількістю, якістю та своєчасністю необхідної та фактично отриманої інформації для успішного здійснення трудового процесу		встановлюється експертами
	Коефіцієнт повноти інформації	$K_{п.інф.} = \frac{I_{р.}}{I_{необ.}}$,	де I р – обсяг інформації, що є в розпорядженні ОПР, %; $I_{необх.}$ – обсяг інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення	1
Технологічний	Коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення	$K_{зав.ПО} = \frac{N_{кор}}{N_{ПО}}$,	$N_{ПО}$ – кількість встановлених на ПК одиниць програмних продуктів, од.	1
	Коефіцієнт забезпеченості користувачів комп'ютерами	$K_{заб.ПК} = \frac{n}{N_{кор}}$	$N_{кор}$ – кількість потенційних користувачів комп'ютерами на підприємстві; n – кількість комп'ютерів в інформаційній системі	1
	Показник своєчасності отримання інформації	$K_{св.о.і.} = \frac{I_{св.о.}}{I_{необ.}}$	$I_{св.о.}$ – обсяг своєчасно отриманої ОПР інформації,%; $I_{необ.}$ – обсяг інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення, %.	1

Вагомості визначаються експертним методом для кожного конкретного підприємства, що дозволяє взяти до уваги специфіку діяльності. Експертами є керівники та провідні фахівці підприємства, для якого проводиться аналіз, та залучені (за необхідності) фахівці, що є експертами щодо умов діяльності на аналізованому сегменті ринку.

Сума вагомостей показників за кожною складовою має дорівнювати одиниці, сума вагомостей складових у кожній частині системи внутрішніх комунікацій також має дорівнювати одиниці.

Для визначення достовірності результатів та рівня погодженості думки експертів буде розрахований коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона.

Коефіцієнт конкордації розраховується за формулами:

$$K_{конк.} = \frac{12\sum_{j=1}^{n} d_j^2}{m^2(n^3 - n) - m\sum_{i=1}^{m} T_i}, \tag{2.11}$$

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^{n} S_j}{n}, \tag{2.12}$$

$$S_j = \sum_{i=1}^{m} R_{ij}, \tag{2.13}$$

$$T_i = \sum_{i=1}^{L} (t_e^3 - t_e), \tag{2.14}$$

де R_{ij} – це оцінка за i-м фактором, яка віддана j-м експертом;

m – загальна кількість експертів;

n – кількість факторів;

L– кількість груп зв’язаних (однакових) оцінок,

t_e – кількість зв’язаних оцінок в кожній групі.

Коефіцієнт конкордації вимірюється від 0 до 1. Значення коефіцієнта вважається істотним, якщо він перевищує 0,5.

Коефіцієнт конкордації перевіряється за критерієм Пірсона:

$$X_p^2 = \frac{12\sum_{j=1}^{n} d_j^2}{m \cdot n \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1}\sum_{i=1}^{m} T_i}. \qquad (2.15)$$

Розраховане значення X^2_pспівставляється з табличним значенням X_T^2 для n-1 ступенів свободи та довірчої ймовірності (P=0,95 або P=0,99). Якщо $X^2_p > X_T^2$, то коефіцієнт конкордації істотний, якщо $X^2_p < X_T^2$, то необхідно збільшити кількість експертів.

Отримані значення узагальнюючих інтегральних показників за соціально-організаційною та техніко-інформаційними складовими внутрішніх комунікацій підприємства заносяться до підсумкової таблиці.

Відповідно для оцінки стану внутрішніх комунікацій підприємства автором запропоновано будувати матрицю діагностики їх стану (рис. 2.8).

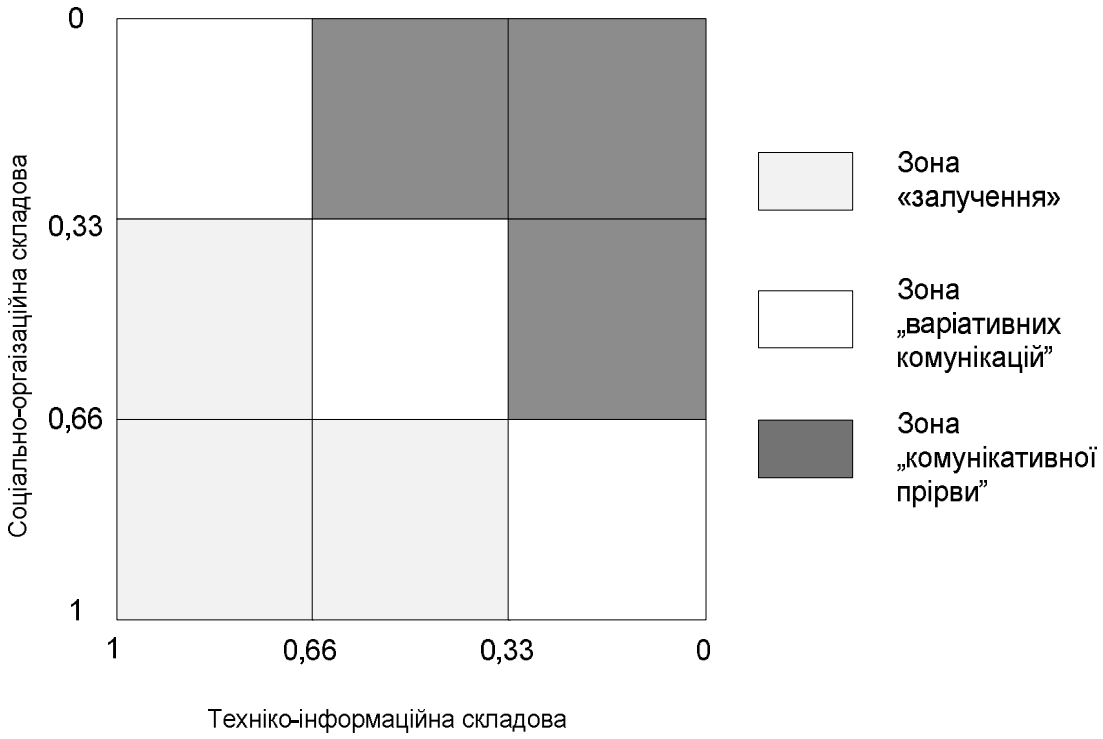


Рис. 2.8. Матриця діагностики стану ВКП підприємства

Вона має 9 квадрантів, які отримані діленням квадрату 1х1 на рівні частини. На вертикальній осі відкладаються значення соціально-організаційної складової, а на горизонтальній – техніко-інформаційної. Підприємство позиціонується на матриці залежно від значень інтегральних показників зазначених складових. Матриця має три зони: зону «залучення», зону «варіативних комунікацій», зону «комунікативної прірви». Відповідно до позиціонування підприємство опиняється в одному з квадрантів, що дозволяє наглядно представити та оцінити стан внутрішніх комунікацій підприємства.

Характеристика квадрантів представлена в табл. 2.2.

Найкращим положенням є квадрант з координатами: $К_{соц.-орг.}$(1-0,66):$К_{техн.-інф..}$(1-0,66). Це найбільш високий рівень розвитку обох складових. У такому положенні підприємство має утримувати існуючий стан внутрішніх комунікаційних процесів, уникаючи таким чином зменшення вартості підприємства в цілому та ефективність бізнес-процесів зокрема.

В ідеальному варіанті розвитку подій усі підприємства мають спрямовувати управління внутрішніми комунікаціями до потрапляння в даний квадрант.

Найгіршим положенням є квадрант зони «комунікативної прірви» із координатами $К_{соц.-орг.}$(0,33-0):$К_{техн.-інф..}$(0,33-0). Таке підприємство характеризується фактичною відсутністю налагоджених комунікативних зв’язків, відсутністю або неефективністю використання апаратного та програмного забезпечення, що призводить до частих збоїв у роботі підприємства, і відповідно суттєвого зниження ефективності бізнес-процесів.

У такій ситуації необхідно налагоджувати співробітництво між персоналом та керівництвом, будувати чітку систему комунікативних потоків. Інакше може відбутися ліквідація підприємства у зв’язку з неефективністю його діяльності.

Одним із останніх етапів є розроблення відповідних рекомендацій щодо удосконалення управління ВКП промислових підприємств.

Таблиця 2.2

Характеристика квадрантів матриці діагностики стану ВКП підприємства

Зона	Характеристика стану ВКП	Характеристика квадрантів		
		Координати/рівень		Сутність
		Соц.-орг. складова	Техніко-інф. складова	
1	2	3	4	5
Зона «комунікативної прірви»	Наявність великої кількості комунікативних перешкод усіх типів; дублювання функцій у межах здійснення усіх бізнес-процесів підприємства; відсутність лояльності персоналу підприємства; збої у роботі підприємства; невиконання зобов'язань перед клієнтами у вказаний термін	[0,33-0) Низький	[0,66-0,33) Середній	Наявні окремі комунікаційні бар'єри, характерні розриви інформаційних потоків, наявність дублюючих каналів передачі повідомлень; дублювання функцій у межах здійснення більшості бізнес-процесів підприємства; відсутність лояльності персоналу, низький рівень готовності до змін, несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, низький ступінь надійності управління
		[0,33-0) Низький	[0,33-0) Низький	Дублювання функцій у межах здійснення більшості бізнес-процесів підприємства; відсутність лояльності персоналу, низький рівень готовності до змін, несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, низький ступінь надійності управління; низький ступінь надійності інформації, значна тривалість комунікаційних процесів, відсутність оптимальної кількості необхідних програмного та апаратного забезпечення
		[0,66-0,33) Середній	[0,33-0) Низький	Дублювання окремих функцій, низький рівень готовності до змін, хиткий соціально-психологічний клімат у колективі; низький ступінь надійності інформації, значна тривалість комунікаційних процесів, відсутність оптимальної кількості необхідних програмного та апаратного забезпечення

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Зона «варіативних комунікацій»	Наявність комунікативних перешкод окремих типів; дублювання функцій у межах здійснення ряду бізнес-процесів підприємства; відсутність лояльності персоналу підприємства; середній ступінь ймовірності виникнення збої в у роботі підприємства, пов'язаних із комунікаційними процесами	[0,33-0) Низький	[1-0,66) Високий	Дублювання функцій у межах здійснення більшості бізнес-процесів підприємства; відсутність лояльності персоналу, низький рівень готовності до змін, несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, низький ступінь надійності управління; оптимальна кількість необхідної техніки та технологій, високий ступінь надійності інформації та своєчасності надання інформації
		[0,66-0,33) Середній	[0,66-0,33) Середній	Наявні окремі комунікаційні бар'єри, характерні розриви інформаційних потоків, наявність дублюючих каналів передачі повідомлень; дублювання окремих функцій, низький рівень готовності до змін, хиткий соціально-психологічний клімат у колективі
		[1-0,66) Високий	[0,33-0) Низький	Наявність лояльного персоналу, високий ступінь надійності управління, сприятливий соціально-психологічний клімат; низький ступінь надійності інформації, значна тривалість комунікаційних процесів, відсутність оптимальної кількості необхідних програмного та апаратного забезпечення
Зона «залучення»	Можлива наявність незначних комунікативних перешкод за певним елементом ВКП; узгодження цілей підприємства і функцій персоналу; лояльності персоналу підприємства	[1-0,66) Високий	[1-0,66) Високий	Наявність лояльного персоналу, високий ступінь надійності управління, оптимальна кількість необхідної техніки та технологій, високий ступінь надійності інформації та своєчасності надання інформації
		[1-0,66) Високий	[0,66-0,33) Середній	Сприятливий соціально-психологічний клімат, високий ступінь надійності управління, наявні окремі комунікаційні бар'єри, характерні розриви інформаційних потоків, наявність дублюючих каналів передачі повідомлень
		[0,66-0,33) Середній	[1-0,66) Високий	Оптимальна кількість необхідних техніки та технологій, високий рівень надійності та своєчасності надання інформації; дублювання окремих функцій, низький рівень готовності до змін, хиткий соціально-психологічний клімат у колективі

На основі результуючої таблиці відбувається аналіз внутрішніх комунікацій конкретного підприємства, розроблення стратегій подальших дій щодо їх реалізації та розвитку й обґрунтування відповідних рекомендацій. Засади та методика формування заходів з удосконалення системи управління внутрішніми комунікаціями будуть розглянуті в наступних розділах.

Таким чином, автором було здійснено системний аналіз існуючих підходів до оцінки та діагностики стану ВК підприємства. Це дало змогу визначити переваги та недоліки наявних методик. На основі проведеного аналізу була розроблена система показників оцінки внутрішніх комунікацій.

Розроблена система показників враховує авторський підхід до виділення у складі СВК підприємства декількох складових. Для кожного їхнього структурного елементу запропоновано використовувати окремі показники: кількісні та якісні. Кількісні показники представлені у вигляді індексів, що вимірюються від 0 до 1. Якісні показники переводяться у відносні оцінки, шляхом поділу показника конкретного підприємства на максимальне значення показника. Це дає змогу розрахувати інтегральні показники для кожного складового елементу системи внутрішніх комунікацій (підсистем внутрішніх комунікацій). Інтегральні показники враховують вагомості показників, що визначаються експертним методом з урахуванням розрахунку ступеня узгодженості думок експертів. Експертний метод у цьому випадку допомагає врахувати специфіку галузі, у якому діє підприємство, та характеристики конкретного підприємства.

За результатами запропонованої системи показників запропоновано будувати матрицю позиціонування підприємства залежно від стану внутрішніх комунікацій підприємства, яка враховує стан соціально-організаційної та техніко-інформаційної складових. Запропонована матриця допомагає наочно оцінити внутрішні комунікації підприємства, виділити і оцінити варіанти переходу між квадрантами з метою підвищення рівня внутрішніх комунікацій. У перспективі це надає можливість розробляти

подальші стратегічні дії з удосконалення системи управління внутрішніми комунікаціями підприємства та здійснити розрахунок прогнозованого значення економічного ефекту бізнес-процесу з урахуванням стану внутрішніх комунікаційних процесів підприємства.

2.3. Формування підходів до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі результатів його діагностики

У цілому сутність управління внутрішніми комунікаціями полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників із метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності) з метою забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Відповідно здійснюється даний процес за результатами діагностики і передбачає формування (модернізацію) системи комунікаційних процесів підприємства. При цьому одним із етапів діагностики є позиціонування підприємства на матриці діагностики ВКП підприємства залежно від інтегральних показників складових, розроблення стратегічних підходів до управління ВКП та виділення подальших дій для переходів по матриці (побудова і характеристика якої викладена у п. 2.2).

Відповідно удосконалення системи управління ВКП підприємства передбачає формулювання адекватної стратегії, яка [6]:

1) будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку подій;

2) має бути пов'язана з майбутніми перспективами;

3) враховує поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей за кожним з етапів та пов'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;

4) враховує реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх одержання.

Отже, матриця діагностики ВКП формується з 9 квадрантів, серед яких виокремлено три зони: «залучення», «варіативних комунікацій», «комунікативної прірви». Для кожного квадранту визначені стратегії оптимізації управління ВКП із рекомендаційними діями для покращення ситуації (рис. 2.9).

Складова/рівень		Техніко-інформаційна складова ($К_{техн.-інф.}$)		
		(0,66-1] Високий	(0,33-0,66] Середній	(0-0,33] Низький
Соціально-організаційна складова ($К_{соц.орг}$)	(0-0,33] Низький	*Стратегія розвивальної дифузії комунікацій*	*Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій*	*Архітектурна стратегія (стратегія кардинальних змін)*
	(0,33-0,66] Середній	*Стратегія заглиблюючих комунікацій*	*Стратегія проникаючих комунікацій*	*Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій*
	(0,66-1] Високий	*Стратегія підтримання позицій*	*Стратегія заглиблюючих комунікацій*	*Стратегія розвивальної дифузії комунікацій*

- зона «залучення»;
- зона «варіативних комунікацій»;
- зона «комунікативної прірви»

Рис. 2.9. Матриця діагностики ВКП підприємства із виокремленням стратегій

Залежно від того, які показники отримують техніко-інформаційна та соціально-організаційна складові, здійснюється вибір стратегій. Алгоритм вибору поданий на рис. 2.10.

Відповідно, якщо підприємство потрапило до зони «залучення», яка характеризується досить високим рівнем внутрішніх комунікацій підприємства, доцільним буде застосування ним стратегій внутрішніх модифікуючих комунікацій (з деякими відмінностями залежно від квадранту) або підтримання позицій.

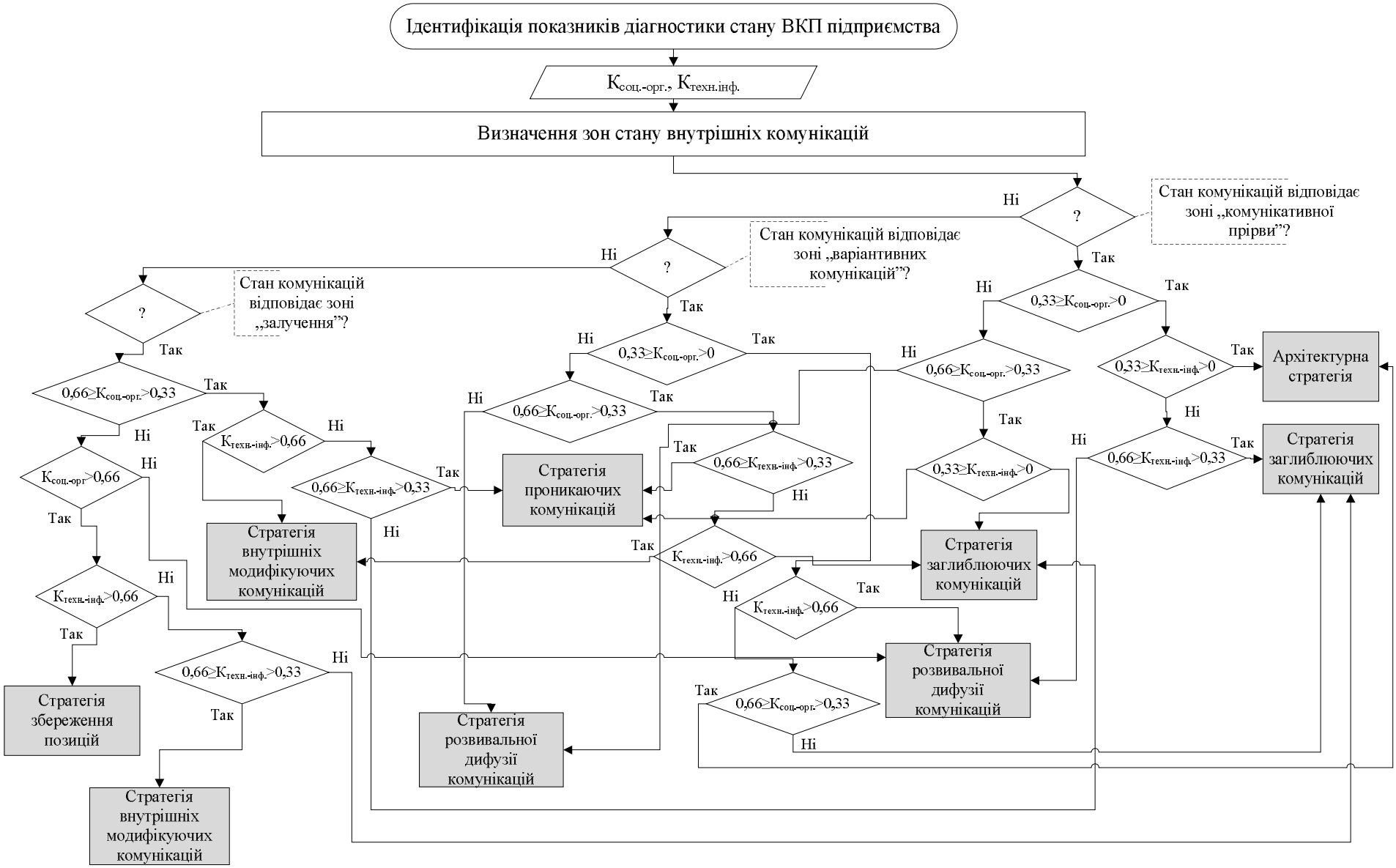


Рис. 2.10. Алгоритм вибору стратегій розвитку ВКП підприємства

Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій полягає у розвитку існуючих позицій з метою подальшого переходу до квадранту з високим рівнем як техніко-інформаційної, так і соціально-організаційної складових; передбачає активне застосування кадрового, інформаційного та технологічного потенціалу підприємства. Стратегія підтримання позицій націлена на зміцнення існуючого стану ВКП підприємства з метою запобігання зниження ефективності бізнес-процесів.

Більш детальна характеристика стратегій зони «залучення» подана у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз та характеристика стратегій зони «залучення»

Стратегія	Цілі	Основні шляхи реалізації*	Необхідні ресурси для реалізації	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
1	2	3	4	5
Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій $К_{соц.-орг.}$ (1-0,66):$К_{техн.-інф.}$ (0,66-0,33)	- посилення якості інформаційного простору; - оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення; - збереження існуючої структури управління та соціально-психологічного клімату у колективі	- модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; - підвищення кваліфікації персоналу; - заходи посилення корпоративного духу	- фінансові; - кадрові; - матеріально-технічні	- витрати на оплату матеріально-технічних засобів; - витрати на оплату праці («на підготовку та перепідготовку кадрів»)
Стратегія підтримання позицій $К_{соц.-орг.}$ (1-0,66): $К_{техн.-інф.}$ (0,66-1)	- збереження позиції; - єдність інтересів усіх ланок управління; - сприяння ефективності процесу прийняття рішень	- ініційований / селективний моніторинг стану ВКП та використання його результатів у процесі управління підприємством	- кадрові	- витрати на оплату праці

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій $К_{соц.-орг.}$ (0,66-0,33):$К_{техн.-інф.}$ (1-0,66)	- орієнтація персоналу на досягнення цілей; - зростання продуктивності праці; - утримання існуючого техніко-технологічного стану; - збереження «чистоти» (єдності) інформаційного простору	- підвищення кваліфікації персоналу; - заходи посилення корпоративного духу; - періодичне оновлення програмного забезпечення; - реалізація заходів щодо запобігання втрати інформації, виникненню комунікативних розривів	- адміністративні; - фінансові	- витрати на оплату праці

Зона «варіативних комунікацій» характеризується наявністю комунікативних перешкод окремих типів, дублюванням функцій у межах здійснення ряду бізнес-процесів підприємства, відсутністю лояльності персоналу підприємства і т.д. Відповідно до стратегій, які може обирати підприємство, що потрапило до даної зони, належать: стратегії розвивальної дифузії комунікацій та проникаючих комунікацій.

Стратегія проникаючих комунікацій націлена на подолання комунікативних розривів та посилення ефективності бізнес-процесів шляхом використання усіх складових потенціалу підприємства (кадрова, фінансова, науково-дослідна, інформаційна, технологічна і т.д. [170].

При цьому стратегії розвивальної дифузії комунікацій передбачають активізацію розвитку одних складових ВКП (менш розвинених) шляхом зменшення концентрації на сильних складових. Таким чином виникає можливість переходу одразу до іншої зони стану ВКП – зони «залучення» з дещо меншим рівнем витрат, порівняно із необхідністю здійснення активних дій у обох напрямках і переходу при цьому до усереднених значень показників. При цьому існуючі сильні позиції в окремих напрямках

формують широке коло можливостей для розвитку інших – слабших складових. Реалізація відповідних заходів передбачає використання фінансових, кадрових та адміністративних ресурсів підприємства.

Основні ж цілі та власне шляхи реалізації описаних стратегій подані у табл. 2.5.

Потрапляння до зони «комунікативної прірви», де як мінімум одна зі складових має незадовільний стан, передбачає використання таких стратегій: заглиблюючих комунікацій (декілька варіантів залежно від поєднання квадрантів) та архітектурної стратегії (стратегії кардинальних змін) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз та характеристика стратегій зони «варіативних комунікацій»

Стратегія	Цілі	Основні шляхи реалізації*	Необхідні ресурси для реалізації
Стратегія розвивальної дифузії комунікацій $К_{соц.-орг.}$ (1-0,66): $К_{техн.-інф.}$ (0,33-0)	– збереження існуючої структури управління та соціально-психологічного клімату у колективі; – оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення	- заходи посилення корпоративного духу; - модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; - створення системи первинного контролю інформації	- фінансові; - матеріаль-но-технічні
Стратегія проникаючих комунікацій $К_{соц.-орг.}$ (0,66-0,33): $К_{техн.-інф.}$ (0,66-0,33)	– розширення масштабів внутрішньої комунікативної політики підприємства; – максимальне задоволення потреб усіх учасників комунікативного процесу; – зменшення кількості комунікаційних перешкод	– впровадження/розвиток системи мотивації співробітників; – розроблення та впровадження системи якості комунікацій - періодичне оновлення програмного забезпечення; – реалізація заходів щодо запобігання втрати інформації, виникнення комунікативних розривів	- фінансові; - матеріаль-но-технічні; – адміністра-тивні; – кадрові

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Стратегія розвивальної дифузії комунікацій $К_{соц.-орг.}$ (0,33-0): $К_{техн.-інф.}$ (1-0,66)	– зростання результативності управління; – формування позитивного HR-бренду підприємства; – підтримання єдиного інформаційного простору	– розроблення та впровадження норм, правил, принципів ВК, системи якості комунікацій; – впровадження/розвиток системи мотивації співробітників; – підвищення кваліфікації та навчання кадрів; – тощо	- фінансові; – адміністра-тивні; – кадрові

Дані стратегії направлені на неодмінне покращення ситуації шляхом використання фінансових, кадрових, адміністративних, матеріально-технічних ресурсів та відповідно існуючих фінансової, кадрової, інтерфейсної і т.д. складових потенціалу підприємства.

Відповідно архітектурна стратегія передбачає кардинальні зміни у системі внутрішніх комунікацій підприємства: подолання комунікативних розривів, зменшення кількості дублюючих функцій та каналів передачі інформації, зміну структури та принципів управління, формування лояльності співробітників і формування на цій основі іміджу позитивного роботодавця та надійного партнера для ринкових контрагентів, відповідно запобігаючи втраті потенційно можливого рівня доходів від ефективної реалізації бізнес-процесів.

Грамотна реалізація стратегій заглиблюючих комунікацій залежно від наявних ресурсів дозволить підприємству або стабілізувати стан внутрішніх комунікацій, або максимально посилити найбільш слабку складову та вирівняти стан іншої. Так, наприклад, підприємство, яке володіє достатнім обсягом ресурсів, обравши стратегію заглиблюючих комунікацій, може перевести їх із зони «комунікативної прірви» зі стану $К_{соц.-орг.}$ (0,66-0,33):$К_{техн.-інф.}$ (0,33-0) до квадранту $К_{соц.-орг.}$ (1-0,66):$К_{техн.-інф.}$ (0,66-0,33) зони «залучення», підвищуючи таким чином ефективність бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз та характеристика стратегій зони «комунікативної прірви»

Стратегія	Цілі	Основні шляхи реалізації*	Необхідні ресурси для реалізації
1	2	3	4
Стратегія заглиблюючих комунікацій $К_{соц.-орг.}$ (0,66-0,33):$К_{техн.-інф.}$ (0,33-0)	- зростання продуктивності праці; - підвищення рівня лояльності персоналу; - подолання збоїв в системі технічного забезпечення; - уникнення втрат та спотворення інформації при її передачі та зберіганні	- оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; - підвищення кваліфікації персоналу, в т.ч. технічної освіченості; - заходи посилення корпоративного духу; - модернізація системи управління	- фінансові; - матеріально-технічні; - адміністративні
Архітектурна стратегія (стратегія кардинальних змін) $К_{соц.-орг.}$ (0,33-0):$К_{техн.-інф.}$ (0,33-0)	- подолання комунікативних розривів; - запобігання зниженню ефективності бізнес-процесів; - формування системи ефективної взаємодії співробітників	- зміна типу управління; - заходи з формування корпоративної культури, командного духу; - оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації	- фінансові; - кадрові; - адміністративні; - матеріально-технічні
Стратегія заглиблюючих комунікацій $К_{соц.-орг.}$ (0,33-0):$К_{техн.-інф.}$ (0,66-0,33)	- налагодження системи взаємодії співробітників; - подолання комунікативних розривів; - уникнення погіршення взаємовідносин із контрагентами; - оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення	- зміна типу управління; - заходи з формування корпоративної культури, командного духу; - модернізація або заміна устаткування; - впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації	- фінансові; - адміністративні; - матеріаль-но-технічні

Дії з управління внутрішніми комунікаціями виконуються з метою підвищення результативності бізнес-процесів, а разом з тим і результативності діяльності підприємства в цілому. Можна виділити ряд варіантів переходу до квадрантів більш високого рівня (рис. 2.11).

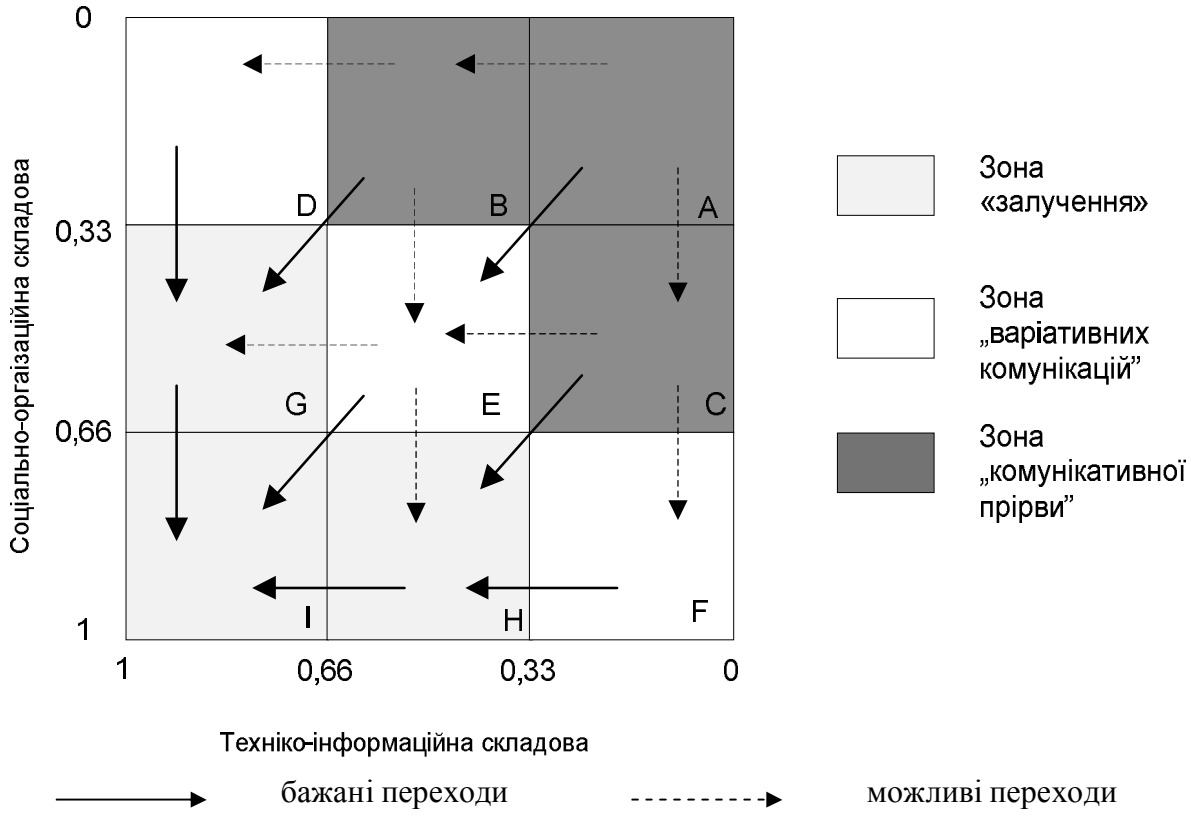


Рис. 2.11. Варіанти переходів між квадрантами на матриці діагностики стану ВКП підприємства

При цьому існують найбільш пріоритетні: AE, CE, BG, HF, DG, GI, EI, HI, що пов’язано із меншими витратами часу на досягнення бажаного результату (так, на рис. 2.12 показано як можна досягти аналогічного стану внутрішніх комунікацій з меншими витратами часу). При цьому не можна виключати інші варіанти переходів (AB, BD, AC, CF, BE, CE), які не призводять до швидкого значного поліпшення комунікаційних процесів промисловоо підприємства, але за умови недостатності чи відсутності необхідних ресурсів дозволяють нівелювати негативний вплив наявних

комунікативних перешкод і тим самим формують базис для подальших дій з покращення комунікативного середовища підприємства.

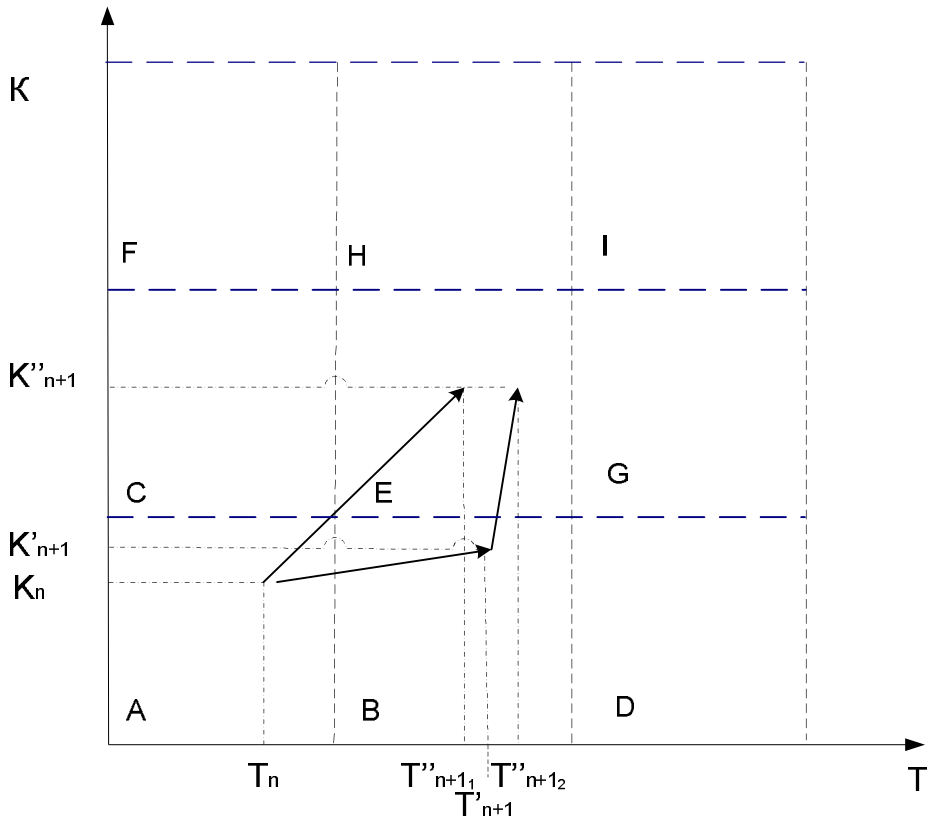


Рис. 2.12. Співвідношення стану внутрішніх комунікацій та часу, необхідного для його досягнення

Для ефективного управління внутрішніми комунікаціями необхідно знайти оптимальне співвідношення витрат та результату від підвищення внутрішніх комунікацій, стан яких оцінюється показником К (див. формулу (2.19)).

Перехід до наступних квадрантів пов'язаний з додатковими витратами, орієнтовний перелік яких подано у табл. 2.4-2.6. Кожен перехід пов'язаний з певним рівнем результату (R) та витрат (W). Необхідно обрати такий варіант, щоб виконувалося співвідношення:

$$\frac{R}{W} \rightarrow \max, \tag{2.19}$$

де R – результат від застосування обраної комунікаційної стратегії, грн;

W – витрати на впровадження заходів у межах обраної стратегії, грн.

Результат від впровадження комунікаційної стратегії пропонується розглядати як:

$$R = \sum_{i=1}^{n} R_i \Leftrightarrow R_i = \begin{pmatrix} R_{fop} \\ R_{np} \\ R_v \end{pmatrix}, \tag{2.20}$$

де R_{oup} – величина повернених недоотриманих прибутків внаслідок виконання нереалізованих проектів;

R_{oup} – скорочення операційних витрат, грн;

R_{fop} – економія фонду оплати праці в результаті зменшення тривалості бізнес-процесу (при погодинній оплаті праці), грн/год.:

$$R_{fop} = (T_n - T_{n+1}) \cdot OP , \tag{2.21}$$

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.

При цьому залежність між співвідношенням «результат-витрати» та часом має обернено пропорційну залежність – чим більший час реалізації бізнес-процесу, тим менший результат (R_{ij}) отримає підприємство (рис. 2.13).

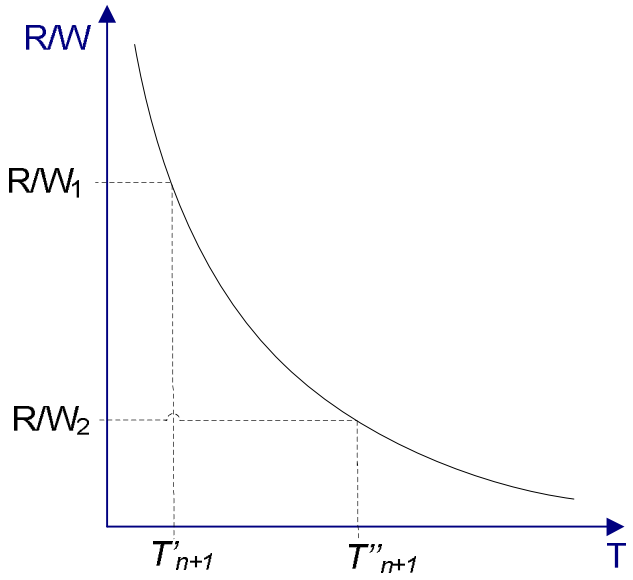


Рис. 2.13. Графік залежності співвідношення «результат-витрати» та часу на здійснення бізнес-процесу

Витрати на реалізацію заходів в межах обраної комунікаційної стратегії складають сукупність витрат на оплату праці найманим працівникам, закупівлю обладнання та програмного забезпечення тощо:

$$W = \sum_{j=1}^{n} W_j \Leftrightarrow W_j = \begin{pmatrix} W_{zp} \\ W_{pz} \\ W_{tu} \\ W_{tz} \end{pmatrix}, \qquad (2.22)$$

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.

Відповідно задля досягнення вказаного напрямку розвитку комунікацій необхідне дотримання певних кмов (обмежень):

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^{n} W_j \geq W_k, \\ \sum_{i=1}^{n} K_t^{непр} \geq K, \\ W \leq R, \\ R_{fop} < F_{op}, \\ T_{n+1} < T_n \end{cases} \qquad (2.23)$$

де W_k – мінімально допустимий рівень витрат, які забезпечують достатню якість комунікацій, грн;

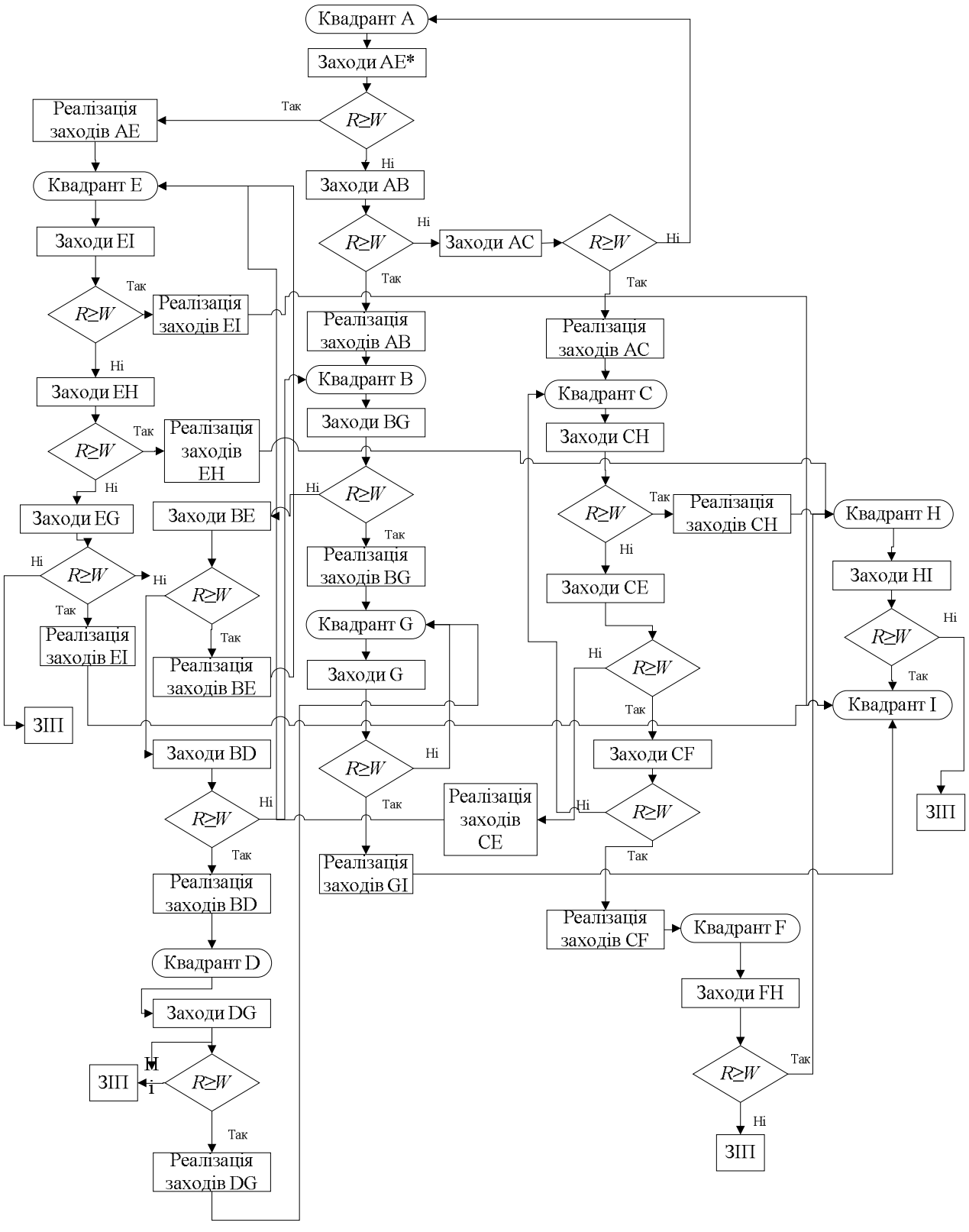
K – мінімальна кількість дублюючих функцій (перевірочних, контролюючих), од.;

F_{op} – фонд оплати праці працівників, задіяних у реалізації бізнес-процесу;

$K_t^{непр}$ – кількість непродуктивних комунікацій у межах конкретного бізнес-процесу.

Залежно від співвідношення (2.14) приймаються відповідні управлінські рішення. Якщо фактичний рівень витрат перевищує мінімально допустимий рівень, то приймається рішення щодо вибору іншого набору управлінських рішень. Так, алгоритм вибору переходів до квадрантів з кращим станом внутрішніх комунікацій поданий на рис. 2.13.

Таким чином, відповідно до алгоритму якщо співвідношення результату до витрат на заходи, пов’язаних з підвищенням рівня, відповідно, соціально-організаційної та техніко-інформаційної складових внутрішніх комунікацій, більше 1, то доцільно впроваджувати обрані заходи, якщо менше – то заходи впроваджувати недоцільно, оскільки отриманий результат не перекриє понесених витрат; якщо співвідношення дорівнює 1, то результат від заходів лише покриє витрати, які були здійсненні для впровадження заходів.



ЗІП - збереження існуючих позицій

*Під «заходами XY» передбачається реалізація комплексу заходів для переходу із квадранту X до квадранту Y

Рис. 2.14. Комплексний алгоритм переходів до квадрантів з вищим рівнем ВК

Враховуючи, що можуть існувати кілька варіантів підвищення рівня внутрішніх комунікацій, автором була сформована економіко-математична модель модель, яка дозволяє обрати кращий варіант підвищення рівня ВК підприємства за критерієм максимуму співвідношення результати-витрати при існуючих обмеженнях. Запропонований підхід до побудови оптимізаційної моделі спрямований на підвищення економічної ефективності управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства, істотно поглиблює теоретико-методичні засади внутрішніми комунікаціями на підприємствах.

Практичні аспекти впровадження запропонованого підходу в діяльність промислового підприємства наведені в п. 3.3.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2

Узагальнення отриманих у другому розділі дисертації результатів дає змогу зробити такі висновки:

1. Проведено системний критичний аналіз існуючих підходів до діагностики внутрішніх комунікацій підприємства, виділені їхні переваги та недоліки. Узагальнення результатів аналізів лягло в основу розробленого автором методичного підходу до діагностики ВК підприємства, включаючи критеріальну базу і систему оціночних показників, що надають можливість аналізувати стан ВКП у цілому, окремо за кожною його складовою, а також окремим елементами цих підсистем.

2. Діагностувати стан внутрішніх комунікацій з метою вибору оптимальних стратегій їх розвитку доцільно за допомогою запропонованої матриці позиціонування підприємства відповідно до показників комплексної оцінки соціально-організаційної та техніко-інформаційної складових ВК. Наочність подання результатів діагностики та їхня висока точність, урахування різних аспектів стану ВК дають підстави до формування ефективної системи управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах.

3. Для кожного з квадрантів матриці автором розроблено відповідні стратегії з метою переходу до квадрантів з вищим рівнем ВК, які включають комплекси рекомендацій і управлінських дій спрямованих на розвиток визначених складових ВК та їхніх окремих елементів.

4. Запропоновано методичний підхід до побудови економетричних моделей. Цей підхід визначає оптимальне співвідношення результативності реалізації запропонованих заходів та витрат на їхній розвиток у процесі аналізу альтернативних варіантів розвитку.

5. Розроблено блок-схему алгоритму управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі його діагностики, графічна

інтерпретація якого відображає перехід між квадрантами матриці в напрямку покращення стану внутрішніх комунікацій.

6. Отримані результати у сукупності формують методичний інструментарій організаційно-економічного механізму управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Організаційно-економічні засади механізму управління внутрішніми комунікаціями підприємства

Побудова організаційно-економічного механізму управління, метою якого є сприяння формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому, є однією із ключових проблем в системі управління підприємством будь-якої організаційно-правової форми, будь-якої галузі, будь-якого ринку.

Так, на думку О. І. Волкова [17], саме механізм управління, що містить у собі принципи, завдання, організаційну структуру органів управління, персонал,економічні і юридичні методи і обмеження, інформацію і технічні засоби її обробки, спроможний забезпечити динамізм та узгодженість роботи підприємства.

Словник іншомовних слів [14] визначає: «Механізм – це сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ». Слово «механізм» з грецької мови перекладається як зброя, машина. Це слово сьогодні має такі основні значення:

− пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного або декількох тіл (провідних) викликає певні рухи решти тіл системи; механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів і інших технічних пристроїв;

− внутрішній пристрій, система чогось, наприклад, механізм управління;

− сукупність станів і процесів, з яких складається якесь фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне і т. ін. явище, наприклад, механізм мислення.

Короткий економічний словник описує поняття «механізм» таким чином: механізм – це послідовність станів процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; система, пристрій, який визначає порядок якого-небудь виду діяльності [31].

Узагальнюючи можна сказати, що поняття «механізм» має два значення: по-перше, внутрішня будова механізму, приладу, апарата, яка приводить їх у дію. По-друге, система, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності. Одне з визначень, механізм управління – сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої [18]. Інше визначення, механізм управління – сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації. Теорія управління надає велике значення виробленню стратегії та розгляду цілей як системоутворюючої ознаки будь-якої організації. Оскільки організація є цільовою системою, то мета є її основною ознакою, яка відрізняє одну систему від іншої.

Формування та вибір цілей є початковим пунктом управління. І саме тому механізм управління відрізняється від інших механізмів (технічних та біологічних) тим, що вплив суб’єкта управління на об’єкт відбувається, насамперед, шляхом визначення мети діяльності [29]. Кожне з цих значень має свої відтінки і збагачує поняття «механізм». Але жодне з них, як і їх сукупність не підходять в повному обсязі до трактування поняття «механізм управління».

Трактування складу механізму управління також не однозначні.

Румянцев З.П. вважає, що «механізм управління … являє собою сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні і індивідуальні інтереси і потреби» [21].

Отже, як видно з вище наведених визначень та трактувань, узагальнюючи можна сказати, що під механізмом управління ми розуміємо систему (цілей, функцій, принципів, методів, засобів і способів, прийомів, технологій) управління. Вважаємо, що дані підходи звужують розуміння поняття механізм управління. Оскільки, сконцентровані на перетворенні (реалізація переходу з одного стану в інший) систем управління. При цьому, як узагальнююче поняття не містить основних елементів, складових управління, які його реалізують [3].

Нижник Н. Р. трактує механізм управління як категорію управління, що включає цілі управління, елементи об’єкта та її зв’язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами [18].

В свою чергу Л.Г. Мельник визначає механізм управління як складову (найбільш активну частину) системи управління, що забезпечує вплив на фактори, відстану яких залежить результат діяльності об’єкта, яким управляють 65]. Причому як елементи механізму управління розглядаються цілі, критерії,фактори, методи і результати управління.

На думку О.І. Волкова, саме механізм управління, що містить у собі принципи, завдання, організаційну структуру органів управління, персонал,економічні і юридичні методи і обмеження, інформацію і технічні засоби її обробки, спроможний забезпечити динамізм та узгодженість роботи підприємства [17]. А.А. Садєков і В.В. Цурик розглядають механізм управління як систему впливу на об’єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що

представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу [129]. І.А. Бланк вважає, що механізм управління містить державно-правове та нормативне регулювання, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, механізм інформаційного забезпечення, методи управління та методи контролю [3].

Деякі автори висвітлюють це питання інакше, вважаючи, що механізм – це сукупність методів, принципів, форм управління або система елементів, що регулюють процес управління.

Основними видами механізмів управління виступають: організаційні,економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні і адміністративні, інформаційні механізми та інші.

Поступово переходячи до розгляду поняття «організаційний механізм» варто було б розглянути, що являє собою механізм управління. Беручи до уваги все вище сказане ми пропонуємо наступне трактування поняття «організаційний механізм» - це перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ.

Як вже зазначалося вище, на сьогоднішній день не існує чіткого визначення поняття «організаційний механізм управління діяльністю підприємства». Одні автори трактують його, як сукупність процесів, що відбуваються в організації, другі – як етапи життєвого циклу організації, треті – як основні правила, норми, що діють у межах організації. Також організаційний механізм можна розглядати з точки зору здійснюваної діяльності, а саме:

1) організаційний механізм конкурентоспроможності підприємства;

2) організаційний механізм бюджетування;

3) організаційний механізм фінансової діяльності підприємства та ін.

Узагальнивши вище сказане трактування поняття «організаційний механізм» набуває наступного вигляду: організаційний механізм – це сукупність усіх правил і норм, які циркулюють всередині організації, а також

усі господарські процеси, які здійснює організація для досягнення основної мети діяльності.

Найбільш чітко, узагальнено та послідовно організаційний механізм відображено у структурі управління, тому що у структурі управління поєднуються всі сторони діяльності підприємства, встановлюються взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками апарату управління.

Звідси витікає наступне визначення поняття «організаційний механізм» – це всі організаційні та розпорядчі дії, які є взаємозалежними і в сукупності забезпечують виконання досягнення поставлених цілей [18].

Організаційно-економічний механізм управління підприємством – це сукупність організаційних і економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Організаційно-економічний механізм трактують як систему формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів.

Організаційно-економічний механізм управління підприємствами розглядається як один з основних елементів системи адаптації суб’єктів господарювання до умов зовнішнього середовища, орієнтований на пошук і реалізацію можливостей підприємств, що забезпечать сталий розвиток та виживання підприємств у період трансформаційної економіки.

Взагалі організаційно-економічний механізм управління є не тільки однією з умов подолання кризових явищ у реальному секторі підприємства, ай необхідною передумовою його успішної діяльності.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством слід розглядати як сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві власні форми управлінського впливу), які справляють вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу,отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [29].

Таким чином, в якості організаційно-економічного механізму слід розглядати комплексну систему, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг [мал].

В цілому існує велика кількість до визначення сутності та структури поняття «механізм управління», керуючись якими виокремимо основні складові організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Так, у межах функціональної підсистеми виділяють такі складові, як планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Цільова підсистема в свою чергу містить цілі, завдання та критерії. Відповідно забезпечуюча підсистема містить персонал, принципи, ресурси, методи, нормативи, інструменти.

Отже, враховуючи сутність і складові елементи будь-якого організаційно-економічного механізму, виділені елементи системи внутрішніх комунікацій підприємства, маємо можливість побудувати механізм управління внутрішніми комунікаціями підприємства (рис. 3.1), що характеризує взаємозв'язку і взаємозалежності, а також характер впливу тих чи інших елементів в управлінні комунікаціями всередині підприємства.

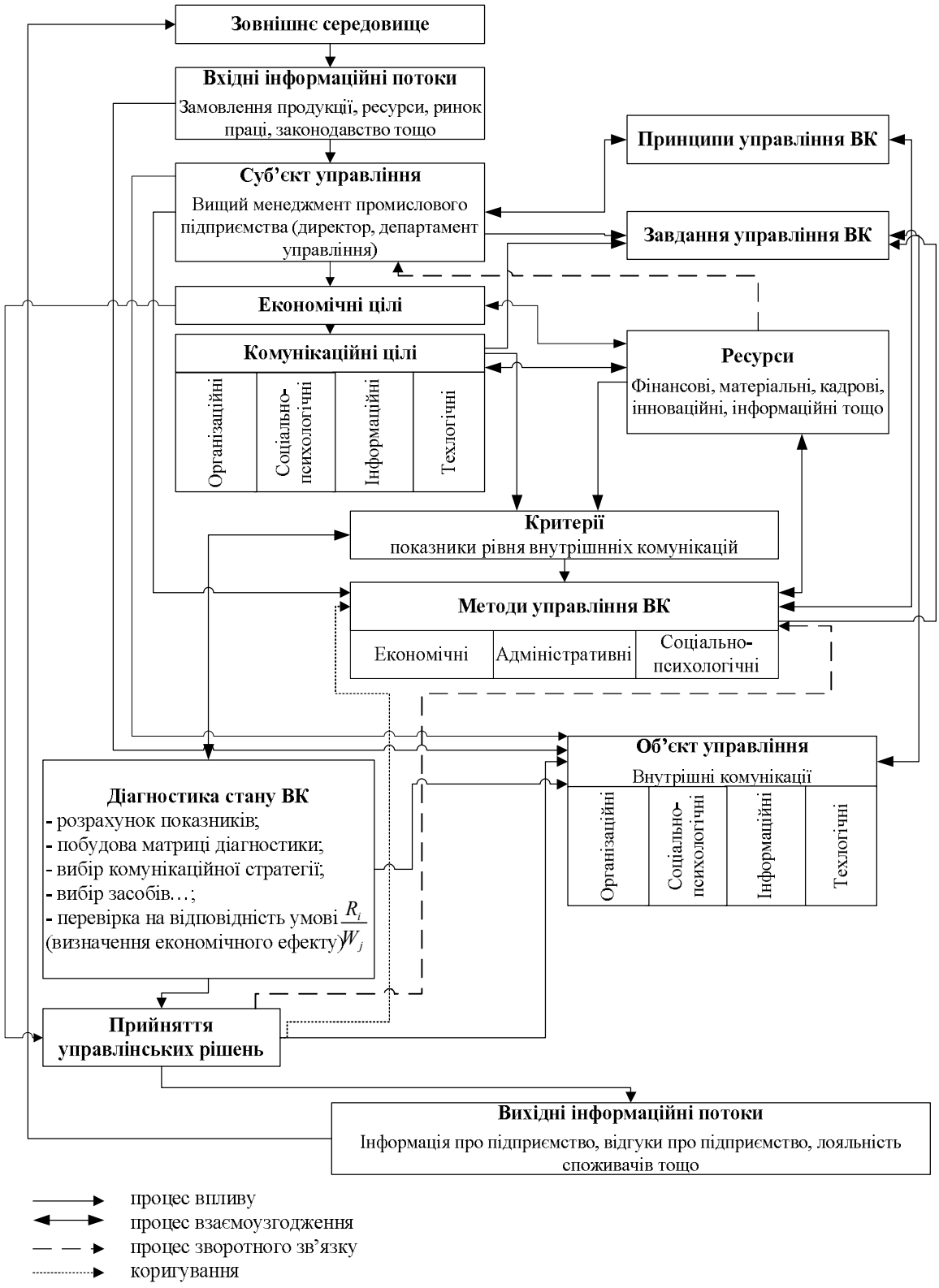


Рис. 3.1. Схема взаємозв'язків елементів організаційно-економічного механізму управління комунікаціями на промисловому підприємстві

Розглянемо рис. 3.1 більш детально. Під тиском різних факторів зовнішнього середовища на підприємстві формуються вхідні інформаційні

потоки (трудове законодавство, технології управління, ресурсні та технологічні обмеження, досвід, нормативи, інформація про існуючий програмне і апаратне забезпечення, а також суспільні норми, етичні обмеження, стратегічні цілі підприємства, планові обсяги випуску, зобов'язання підприємства тощо), які, в свою чергу, впливають на суб'єкт управління підприємством. При цьому існують також різні внутрішні фактори (наявні ресурси та їх якість, чинники мотивації керівництва, співробітників, акціонерів і т.д.), які прямо або опосередковано впливають на процес прийняття рішень. У результаті всіх взаємодій формуються вихідні інформаційні потоки, спрямовані на зовнішнє середовище (споживачів, партнерів, конкурентів, постачальників, посередників і т.д.).

Одним із основних факторів впливу на суб’єкт управління є існуючі принципи управління, які в подальшому є головними правилами діяльності органів управління підприємством. Базуючись на аналізі публікацій щодо існуючих принципів управління нами пропонується здійснювати формування організаційно-економічного механізму управління внутрішніми комунікаціями за такими принципами:

1) *Принцип цілеспрямованості* визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом; співвідношення цілей з необхідними ресурсами. При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання.

2) *Принцип плановості* управління також пов’язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому.

3) *Принцип компетентності* означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності пов'язаний із горизонтальним поділом праці за функціями.

4) *Дисципліна* припускає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління. Разом з тим дисципліна повинна не об'єднувати ініціативу працівників, але й залишати місце для творчого ставлення до роботи.

5) *Принцип стимулювання* припускає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне – в основному на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви, тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, у причетності, в успіху. Отже, зміст принципу стимулювання було б неправильно зводити тільки до оплати праці, як це часто відбувається на практиці. Стимулювання припускає також використання і моральних стимулів і мотивацій, а також справедливе ставлення до персоналу.

6) *Принцип ієрархічності* передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління, при побудові апарату управління, при розстановці кадрів.

7) *Принцип наукової обґрунтованості практики менеджменту* припускає дотримання у процесі менеджменту вимог економічних законів та закономірностей менеджменту; законів мислення при формуванні системи, а також застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності системи управління.

8) *Принцип цілісності системи менеджменту.* Мета управлінських комунікацій полягає у встановленні взаєморозуміння між людьми у процесі співробітництва, спрямованого на досягнення цілей організації. Один із аспектів цього принципу вимагає, щоб усі керівники не посилали повідомлення в обхід підлеглих, намагаючись вийти безпосередньо на виконавців, оскільки цілісність організації залежить від взаєморозуміння між вищими і низовими керівниками. Тільки за необхідності миттєвого зв'язку можна порушувати цей принцип.

9) *Принцип гнучкості організаційних структур* Гнучкість організаційних структур менеджменту поліпшує виконання поставлених завдань. Цей принцип вимагає включення в кожну структуру механізмів, пристроїв і чинників навколишнього середовища, які повинні допомогти передбачати зміни і реагувати на них. Організація з негнучкою структурою управління ризикує не справитися з проблемами, які виникають у зв'язку з економічними, технічними, біологічними, політичними і соціальними змінами.

10) *Принцип правової регламентації управління*. Економіко-правове регулювання процесів управління підприємства з дотриманням нормативних актів, які регламентують законність управління.

11) *Принцип наукової обґрунтованості системи управління* припускає врахування економічних законів і законів мислення при формуванні системи, а також застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності системи управління.

12) *Системний підхід до управління.* Цей підхід припускає розгляд підприємства як системи, сукупності взаємозалежних елементів (підсистем), зв'язок із зовнішнім середовищем. Системний підхід дозволяє врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, а при постановці цілей − всебічно зважувати всі фактори та спрямовувати механізми управління на досягнення цілей.

Усі принципи тісно пов’язані та взаємообумовлені. Проте нами пропонується розглядати їх у певній ієрархії, яка дозволяє виокремити більш вагомі з них для управління системою внутрішніх комунікацій.

Отже, виділяємо три рівні ієрархії принципів управління внутршніми комунікаціями промислового підприємства у порядку зменшення ступеня їх значимості та впливу на процес управління внутрішніми комунікаціями підприємства:

1. Принципи першого рівня:
   - цілеспрямованості;
   - компетентності;
   - системності.
2. Принципи другого рівня:
   - цілісності менеджменту;
   - стимулювання;
   - ієрархічності.
3. Принципи третього рівня:
   - співставлення варіантів управлінських рішень;
   - наукового обґрунтування системи управління;
   - правової регламентації управління;
   - плановості;
   - дисципліна.

Суб’єкт управління чинить вплив на об’єкт через систему мотивації, координації, враховуючи наявний стан ресурсів на підприємстві та використовувані на практиці методи управління. Основні управлінські функції та відповідні управлінські дії наведено у табл. 3.1.

Планування в процесі управління внутрішніми комунікаціями відіграє досить значну роль: даний процес визначає основні завдання, цілі, можливу величину витрат на удосконалення/підтримання існуючого стану внутрішніх комунікацій, показники оцінювання внутрішніх комунікацій, економічні результати комунікаційної діяльності і т.д.

Таблиця 3.1

Сутнісна характеристика основних функцій управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства

Функція	Сутність функції
Планування	− визначення ключових цілей комунікації та їх інтеграція з цілями підприємства; − уточнення цілей для кожного напрямку розвитку комунікацій; − формування послідовностей, технологій реалізації завдань; − планування стратегій внутрішніх комунікацій; − планування показників оцінювання внутрішніх комунікацій, яких необхідно досягти; − планування фінансового бюджету з досягнення поставлених завдань і показників; − планування тактичних дій з досягнення поставлених завдань; − тощо
Організація	− організація процесу досягнення поставлених завдань з управління ВК; − розподіл повноважень / обов'язків між структурними одиницями та фахівцями для реалізації розроблених подальших дій; − розподіл ресурсів для досягнення поставлених завдань; − визначення відповідальних осіб та підрозділів; − організація діагностики стану внутрішніх комунікацій та заходів з підвищення їх рівня; − вибір та оптимізація інструментів та засобів удосконалення системи управління ВК; − розробка графіку проведення заходів; − тощо
Мотивація	− розроблення сукупності стимулів, що відповідають мотивам фахівців, в т.ч. моральних; − розроблення мотиваційної політики персоналу для досягнення поставлених завдань; − розроблення кадрової політики персоналу; − планування та організація підвищення кваліфікації персоналу; − організація необхідних умов праці для реалізації заходів удосконалення системи уравління ВК; − тощо
Контроль	− оцінювання результату (досягнення поставлених цілей); − оцінювання комунікативного результату; − оцінювання економічного результату; − контроль за досягненням поставлених цілей та завдань; − контроль за виконанням визначених стратегій розвитку ВК; − контроль за виконанням поставлених показників; − контроль за ефективністю використання визначеного фінансового бюджету; − контроль за виконанням обов'язків відповідних осіб та підрозділів; − тощо
Коригування	− формування переліку необхідних корекцій та цілей для нового етапу в системі управління ВК

План показує ту мету, до якої повинне прагнути підприємство, якими повинні бути завдання і що повинні робити співробітники для досягнення поставлених цілей. За його відсутності фактично немає можливості здійснювати оцінку ступеня досягнення прогнозованих рівнів усіх складових системи внутрішніх комунікацій підприємства, досягнутого фактичного рівня використання ресурсів, фінансового результату і т.д. Важливо забезпечити підхід до ефективного планування з тактичної та стратегічної позицій, тобто забезпечити розроблення та узгодження цілей та завдань, що містяться у короткострокових та довгострокових планах з метою синхронізації зусиль усіх підрозділів підприємства для забезпечення виконання тактичних (оперативних) показників для максимізації результату у довгостроковому періоді.

Функція *організації* передбачає розподіл повноважень, ресурсів, координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності у процесі досягнення визначених комунікаційних цілей зокрема та цілей підприємства в цілому. По суті, організація – це процес забезпечення таких умов, в т.ч за рахунок створення структури підприємства, які дають змогу ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

Мотивація як одна із функцій управління, спрямована створення внутрішніх мотивів у працівників підприємства до якісного та вчасного виконання своїх обов'язків. Мотиваційні цілі керівництво підприємства може досягати за рахунок використання матеріального заохочення та нематеріальних стимулюючих факторів. При чому матеріальне заохочення надає, як правило, можливість втримати працівника на робочому місці. Для підвищення продуктивності його праці доцільно використовувати нематеріальне стимулювання. Але, у будь-якому, випадку позитивний результат може бути досягнено лише за рахунок використання оптимального поєднання даних видів мотиваційного впливу. Мотивація персоналу – складне і неоднозначне питання, про що свідчить значна кількість теорій мотивації, починаючи від піраміди потреб Маслоу та теорії двох факторів

Герцберга, закінчуючи теорією справедливості. При побудові комунікаційного процесу на підприємстві важливо правильно підібрати набір мотиваційних важелів та способів спонукання персоналу до ефективної роботи, адже мотивація як функція менеджменту є складовою частиною комунікаційного процесу.

Контроль в загальному розумінні виступає як інструмент, який забезпечує всі ланки апарату управління інформацією про стан об'єкта управління. Контролююча функція є надзвичайно важливою у будь-якому механізмі управління, адже дозволяє отримувати інформацію про фактичні результати діяльності у різних напрямках ділової активності підприємства, що у свою чергу, надає створює можливість порівняння фактичного стану (результатів) з плановим (прогнозованим) і виявити розбіжності. А виявлення розбіжностей у короткостроковому періоді дозволяє керівництву підприємства внести необхідні корективи у робочі плани та виробничі процеси з метою ліквідації розривів, що утворилися. У середньостроковій та довгостроковій перспективі механізм здійснення контролю дозволяє усунути слабкі місця та визначитися зі стратегічним напрямком розвитку, або скоригувати його. Вище описане характерно також для процесу управління внутрішніми комунікаціями, адже дозволяє виявити проблемні місця, зони інформаційного шуму (перешкоди), неефективні зв'язки, причини яких будуть проаналізовані, та нададуть можливість вжити коригувальних заходів.

Функції управлянні спираються на методи управління, серед яких розрізняють: економічні, соціально-психологічні, організаційні.

1. Економічні методи управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Один з аспектів економічних методів управління зв'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів. При управлінні внутрішніми комунікаціями на підприємстві такими методами до таких методів відноситься, зокрема, система фінансового мотивування

працівників, штрафні санкції за порушення та неналежне виконання обов'язків.

2. Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності персоналу, що має особливе значення в управлінні внутрішніми комунікаціями. Покращення соціально-психологічного клімату може бути досягнено шляхом впровадження соціально відповідальних програм на підприємстві, залучення працівників до відповідних тренінгів та покращення умов праці.

3. Організаційні методи управління базуються на мотивах примусового характеру, їхнє існування й практичне застосування зумовлене зацікавленістю людей у спільній організації праці.

До таких методів при побудові та управління комунікаційним процесом можна віднести організацію ефективної системи підпорядкування та делегування повноважень з чітким розмежуванням функцій працівників та чітким розподілом відповідальності по кожному напрямку та обсягу робіт, що закріплюється внутрішніми нормативними документами підприємства.

Застосування однієї групи методів в процесі управління внутрішніми комунікаціями підприємства без використання інших не може забезпечити тривалий позитивний ефект, адже управлінський процес потребує комплексного та системного підходу. Економічні методи стимулювання та мотивації персоналу виявляться неефективними, якщо не буде підкріплення організаційного характеру з логічним та зрозумілим регламентуванням обов'язків та повноважень, що відображатимуть сутність внутрішніх процесів (комунікаційних, виробничих та бізнесових) на підприємстві. Також побудова та функціонування ефективної комунікаційної системи не можлива без створення сприятливого клімату в колективі, що служить каталізатором позитивного ефекту, досягнутого за допомогою використання інших груп

методів. Таким чином, збалансованість, комплексність та системність використання методів управління є необхідною умовою та запорукою успішного менеджменту внутрішніх комунікацій.

Враховуючи той факт, що якість обміну інформацією може прямо вплинути не тільки на процес формування цілей підприємства і ступінь їх реалізації, а й на ефективне функціонування підприємство на ринку, завданням ефективного управління є облік і мінімізація впливу ряду факторів на процес формування і вибору цілей, завдань , методів управління, процес оцінки ефективності комунікаційних процесів і прийняття необхідних управлінських рішень. Отже механізм управління внутрішніми комунікаційними процесами підприємства допомагає більш детально вивчити всі взаємозв'язки, структурувати їх і, відповідно, домогтися максимально ефективної роботи підприємства, орієнтуючи всіх співробітників на активне і цілеспрямоване розвиток діяльності в умовах безперервних змін зовнішнього середовища.

3.2. Діагностика стану внутрішніх комунікацій промислового підприємства машинобудівної галузі

Машинобудівний комплекс забезпечує економічну незалежність країни, визначає науково-технічний прогрес у національній економіці, забезпечує її технічне переозброєння, інтенсифікацію і підвищення ефективності всього суспільного виробництва.

Машинобудування розглядається як найбільший комплекс, від діяльності якого залежить конкурентоспроможність товарів і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Машинобудування України об'єднує 11267 підприємств, з яких 146 - великих, 1834 - середніх та 9287 - малих з виробництва різноманітних машин і устаткування, приладів і апаратури, тощо. У машинобудуванні зосереджено понад 15 % вартості

основних засобів і майже 6 % оборотних активів вітчизняної промисловості та понад 22 % кількості найманих працівників [70].

При цьому у структурі обсягів реалізованої продукції переробної промисловості в цілому по Україні частка машинобудування як виду діяльності відповідає третьому місцю серед переробних галузей, поступаючись металургії та виробництву харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів, з показниками відповідно у 2010-2013 роках відповідно 9,3 %, 10,0 % та 10,2 %, аналогічні дані по Сумській області за той самий період часу – 22,5 %, 22,2 % та 23 %.

Враховуючи зростаючу роль машинобудування у структурі економіки України апробацію теоретико-методичних засад, зазначених у дисертаційному дослідженні, пропонується здійснювати на ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» (ТОВ «БМЗ»), що виробляє продукцію для хлібопекарської промисловості, харчової промисловості та сільського господарства, зокрема насоси для перекачування патоки на цукрових заводах, пляшкомийні машини, зерносушильні комплекси і т.д.

Зокрема, основна номенклатура продукції, що випускається, така: устаткування для хлібопекарської промисловості, насоси для перекачування патоки на підприємствах цукрової промисловості, пельменні автомати, пляшкомийні машини, зерносушильні комплекси, які, крім вільного ринку, реалізовуються також за програмою державного фінансового лізингу, що дає значне збільшення продажів. Окрім традиційних видів продукції, підприємство освоює і упроваджує у виробництво вузли і деталі для металургії і коксохімічної продукції.

Для визначення динаміки обсягів реалізації продукції ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» у 2011-2013 року необхідні дані, наведені нижче.

Обсяги продажів насосного обладнання (Насоси об’ємні для перекачування рідин шестеренні П6-ППВ) становили:

− у 2011 році 1234 тис. грн.,

- у 2012 році – 1824 тис. грн.
- у 2013 році – 1668,7 тис. грн.

Обсяги продажів сушарок для обробки сільськогосподарської продукції марки СЗСБ-8А становили:

- у 2011 році - 833 тис. грн.,
- у 2012 році – 225 тис. грн.
- у 2013 році – 230 тис. грн.

Обсяги продажів посудомийних машин марки БМ становили:

- у 2011 році - 67 тис. грн.,
- у 2012 році – 110 тис. грн.
- у 2013 році – 110 тис. грн.

Обсяги продажу обладнання промислового для виготовлення хлібобулочних виробів марки Ш2-ХТ2-И становили:

- у 2011 році - 124 тис. грн.,
- у 2012 році – 260 тис. грн.
- у 2013 році – 351,5 тис. грн.

Обсяг продажу інших виробів становив:

- у 2011 році - 320 тис. грн.,
- у 2012 році – 300,9 тис. грн.
- у 2013 році – 272,6 тис. грн.

Бачимо деяке скорочення обсягів реалізації продукції 2013 р. порівняно із 2012 р., зокрема за такими асортиментними групами: насоси об'ємні для перекачування рідин шестеренні П6-ППВ, сушарки для обробки сільськогосподарської продукції марки СЗСБ-8А та інші одиниці товарної номенклатури підприємства.

При цьому обсяг реалізації посудомийних машин залишився на рівні попереднього року, а обсяги реалізації обладнання для виготовлення хлібобулочних виробів у 2013 р. зросли на 91,5 тис. грн порівняно із 2012 р.

Більш детальна структура та обсяг реалізації продукції підприємства станом на 2013 р. подана на рис. 3.2.

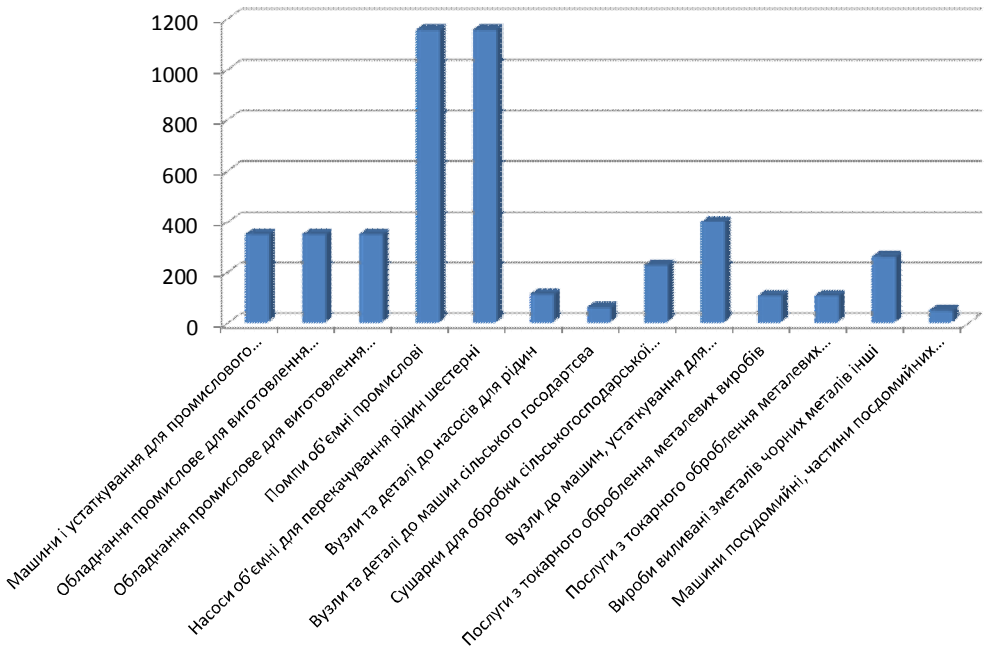


Рис. 3.2. Структура та обсяг реалізації продукції ТОВ «Білопільський машинобудівний завод», 2013 р.

Відповідно найбільший обсяг реалізації ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» має за такими асортиментними позиціями як «помпи об’ємні промислові» (1159 тис. грн) та «насоси для перекачування рідини» (1159 тис. грн), при цьому найменші обсяги реалізації мають «машини посудомийні, частини посудомийних машин» та «вузли та деталі до машин сільського господарства» (51 тис. грн та 64,7 тис. грн відповідно), що також пов’язано з їх порівняно набагато меншою вартістю.

Зокрема, серед основної продукції ТОВ «БМЗ» можна виділити такі види:

1. Агрегати універсальні остаточної розстійки ТІ-ХР3-А-30, ТІ-ХР3-А-48, ТІ-ХР3-А-72, які встановлюються в технологічні лінії для виробництва широкого асортименту хлібобулочних виробів на хлібозаводах середньої і

великої потужності, агрегуються з печами виробництва Шебекинського машинобудівного заводу (Росія).

2. Агрегати остаточної розстійки ТІ-ХР2-З-60, ТІ-ХР2-З-120 встановлюються в технологічні лінії для виробництва круглого хліба масою 0,7.1,0 кг на хлібозаводах середньої і великої потужності.

3. Агрегат розстійно-пічної П6-ХРМ з укладальником-дільником призначений для остаточної расстойки і випічки формових сортів хліба з автоматичним завантаженням тестових заготовок у форми мальки, автоматичним розвантаженням випеченого хліба з форм. Встановлюється агрегат на підприємствах хлібопекарської промисловості і працює в комплексі з печами ФТЛ-2-66 або Г4-ХПФ.

4. Машина тістомісильна періодичної дії двошвидкісна марки Ш2-ХТ2-И. Була створена КБ ВНІІХПа (м. Москва) для приготування пшеничних і житньо-пшеничних сортів тесту із застосуванням технологій на молочнокислих заквасках. Відрізняється від решти видів тістомісильних машин інтенсивним замісом (до 3 хвилин). Машина дозволяє проводити заміс за наперед заданою програмою залежно від рецептури і хлібопекарських властивостей борошна. Може входити до складу тістоприготувального агрегату безперервновно-пропорційної дії, а також працювати автономно. Технічна продуктивність, кг/год – 1220. Робоча місткість, $м^3$ – 0,3

5. Просіювач для борошна Ш2-ХМ2-В був розроблений КБ ВНІІХПа і освоєний на ТОВ «БМЗ». Призначений для контрольного просіювання муки на хлібозаводах середньої і великої потужності, знаходиться на сучасному технічному рівні і не має аналогів в Україні і СНД.

6. Насос П6-ППВ був освоєний і упроваджений у виробництво на ВАТ «БМЗ». Призначений для перекачування патоки на підприємствах цукрової промисловості. Можливими є використання насоса для перекачування інших в'язких рідин – рослинних жирів, спирту, мазуту, мастил, нафтопродуктів і ін. Продуктивність по патоці, $м^3$/год – 30. Тиск Мпа (ат) – 0,5(5). Динамічна в'язкість рідини, що перекачується, ПаС – 0,14-12

7. Настільний пельменний автомат П6-НП2-А, продуктивністю 60 кг/год. для малих виробництв; агрегат для виробництва вареників і пельменів П6-ФВВ продуктивністю 500 кг/час для м'ясокомбінатів і великих цехів.

8. СЗСБ-8А – сушарка зернова стаціонарна барабанна виробництва ТОВ «БМЗ» продуктивністю до 10 т/год. призначена для сушки різних зернових культур продовольчого і насінного призначення будь-якого ступеня вологості. Вид палива – рідке або природний газ. Складається з топки, сушильного барабана, завантажувальної і розвантажувальної камер, охолоджувальної колонки, норій, воздуховодів і зернопроводів. Може встановлюватися в колективних і фермерських господарствах. Система управління сушарки забезпечує регулювання часу сушки шляхом зміни температури теплоносія. Продуктивність – до 10 т/год.

9. Посудомийна машина щіткова марки БМ. Призначена для йоршування, шприцування, обполіскування пляшок від 0,33 до 0,7 л після відмочки у відмочуючій ванні. Характеристики: продуктивність технічна, пл/год – 1650; частота обертання йоршів, об/хв – 708.

ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» знаходиться в м. Білопілля Сумської області, що становить 180 км від крупного машинобудівного центру України – м. Харкова. Підприємство має зручне географічне положення: ТОВ «БМЗ» розташований на республіканській автодорозі, на відстані 15 км – митний пост Росії.

Продукція збувається як напряму, так і через посередників (питома вага збуту через посередників складає 20% від загальної реалізації продукції). Основний регіон збуту – Україна, експорт – Росія, Білорусія,. Так, наприклад, насос П6-ППВ реалізується підприємствам Сумської (ТОВ «Сумихіммаш», МПП «Бітрон», ТОВ «ТД Техекспо»), Київської (ПАТ «Городище – Пустоварівський цукровий завод», ПП «Укрпоставка - ПП»), Хмельницької обл. (ТОВ «Волочиськагро», ПАТ «Теофопольський цукровий завод»), Донецької, Вінницької, Тернопільської, Житомирської та ін. областей України. Основними закордонними споживачами продукції ТОВ «БМЗ» є

ТОВ «Импром», ТОВ «Прометей», ТОВ «Дельта», ТОВ «МашКомплект», ТОВ ТД «Ростхимтехнологии» (Росія), СП ВАТ «Хоразм Шакар» (Узбекистан), ВАТ «Дрожжевой комбинат», ЗАТ «Белнасоспром» (Білорусія).

Поряд із серійною продукцією підприємство здійснює модернізвацію існуючого та створює на замовлення нові конструкції та моделі обладнання, пристосовуючи їх для конкретних умов роботи.

Основні показники діяльності ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» у 2009-2013 рр. розглянемо нижче.

1. Середньорічна кількість працівників (осіб): 2009 р. – 53, 2010 р. – 53, 2011 р. – 48, 2012 р. – 35, 2013 р. – 44. Відповідно приріст кількості осіб 2013 р. порівняно із 2009 р. становить -17%.

2. Вартість основних засобів. Так, у 2009-2010 рр. цей показник становив 912тис. грн, з 2011 року вартість основних засобів ТОВ «БМЗ» почала знижуватись, і становила у 2011 р – 734 тис. грн, у 2012 р. – 451 тис. грн, у 2013 р. – 415 тис. грн. Таке різке зниження пов’язане, перш за все, із погіршенням фінансового стану та подальшою реорганізацією підприємства у 2012 р., зміною форми підприємництва з ВАТ на ТОВ. Відтак приріст даного показника у 2013 р. порівняно із 2009 становить -54,5%. Тобто вартість основних засобів скоротилась більш ніж у 2 рази.

3. Вартість оборотних засобів ТОВ «БМЗ» в період з 2009 по 2013 рр. зросла на 30,4%. При цьому у 2011-2012 рр. спостерігалось деяке скорочення даного показника. Так, у 2009 р. вартість оборотних засобів становила 349 тис. грн, у 2010 р. – 378 тис. грн, у 2011 – 353 тис. грн, у 2012 р. – 228 тис. грн, у 2013 р. – 455 тис.грн.

4. Чистий дохід від реалізації продукції протягом 2009-2013 рр. мав стійку тенденцію до зростання. Відтак, приріст показника у 2013 р. до 2009 р. становить 23,1%. Фактичні значення показників такі: 2009 рік – 2234 тис. грн, 2010 рік – 2394 тис. грн, 2011 рік – 2495 тис. грн, 2012 рік – 2786 тис. грн, 2013 рік – 2749 тис. грн.

5. Собівартість продукції ТОВ «БМЗ» протягом 2009-2013 рр. зазнала деяких коливань, що також пов’язано зі змінами обсягів реалізації продукції підприємства. Зокрема, починаючи з 2009 р. сумарна собівартість продукції заводу почала зменшуватися з 2071 тис. грн до 2049 тис. грн у 2010 р., 1989 тис. грн у 2011 р. та 1974 тис. грн у 2012 р. Станом на 2013 р. даний показник зріс і становив 2171 тис. грн., що пов’язано із нарощенням обсягів виробництва. Відповідно приріст 2013 р. до 2009 р. становить 4,8%.

6. Валовий прибуток у 2013 р. порівняно із 2009 скоротився на 1,4%. При цьому спостерігалось його збільшення у 2010 р. (672 тис. грн. порівняно із 586 тис. грн у 2009 р.), у 2012 р. (812 тис. грн порівняно із 506 тис. грн у 2011 р.). Станом на 2013 р. величина валового прибутку скоротилась і склала 578 тис. грн.

7. Витрати за період. Даний показник суттєво скоротився, так приріст 2013 р. до 2009 р. становить -68,9%. Відповідно його значення в період з 2009 по 2013 рр. таке: 2009 р. – 9071 тис. грн, 2010 р. – 7655 тис. грн, 2011 р. – 9541 тис. грн, 2012 р. – 2779 тис. грн, 2013 р. – 2825 тис. грн.

8. Чистий прибуток (збиток): 2009 р.– 53 тис. грн, 2010 р. – (-498) тис. грн, 2011 р. – (-45) тис. грн, 2012 р. – 46 тис. грн, 2013 р. – (-33) тис. грн. Приріст 2013 р. до 2009 р. становить -162,3%.

9. Рівень рентабельності підприємства має ідентичну із величиною чистого прибутку тенденцію: позитивні значення у 2009 р. та 2012 р. (2,6 та 2,3 відповідно) та негативні значення у 2010, 2011, 2013 рр. – (-24,3; -2,3; -1,5 відповідно).

Аналіз результатів господарювання ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» в динаміці за п’ять років засвідчує, що загальний стан можна охарактеризувати як незадовільний, проте прослідкується тенденція до його поступового покращення, хоча цей процес відбувається повільними темпами. У 2009-2010 рр. підприємство не отримувало чистого прибутку, результатом його господарської діяльності був збиток. Це можна

пояснити наслідками економічної кризи 2008-2009 рр. та нездатністю підприємства пристосовуватися до змінних умов діяльності.

Крім того, простежується поступове зростання собівартості продукції, що виробляється на підприємстві, на що значною мірою впливають закупівельні ціни на сировину та матеріали, комплектуючі, а також використання обладнання, що зазнало значного зносу.

Відбувається подальше погіршення фінансових результатів діяльності підприємства та подальше зниження рентабельності як результату збитковості діяльності. Це означає, що витрати підприємства значно перевищують його доходи.

Сума прибутку, який отримало підприємство, у розрахунку на одну гривню понесених витрат знижується. Це є негативним явищем та вказує на загальне пониження рентабельності діяльності підприємства. Причиною такої зміни стало збільшення собівартості продукції при незначному зростанні розмірів валового прибутку.

З метою визначення цілей комунікативної політики за описаним у п.1.2. та 3.1 підходом проведемо аналіз життєвого циклу підприємства.

Слід зазначити, що Білопільський машинобудівний завод почав свою діяльність у 1933 році з організації виробничих майстерень. З перших років свого існування завод постійно розширював асортимент продукції, що випускається, і свої виробничі потужності. Деякі види продукції (пельменний автомат П6-НП2-А, насос П6-ППВ і ін.) були розроблені і упроваджені власними силами фахівців заводу і по сьогоднішній день користуються популярністю, зазнавши деяку модернізацію.

З 2005 року на підприємстві відбувалося поступове нарощування об'ємів випуску продукції, так наприклад, в 2005 – 1075,00 тис. грн., в 2006 об'єм виробництва досяг 3327,8 тис. грн., в 2007 році об'єм виробництва склав 5542,00 тис. грн., також, відбувалося поступове збільшення чисельності ППП (у 2005 г – 205 чоловік, 2006 г – 216 чоловік, 2007 рік – 276 чоловік). Проте у 2009 відбулося деяке скорочення обсягів випуску

продукції, яке тривало до 2012 року, коли підприємство зазнало реорганізації, змінивши форму власності з ВАТ на ТОВ. Більш детальний опис етапів життєвого циклу підприємства та його графічне представлення подане на рис. 3.3. У зв'язку зі збереженням комерційної таємниці на графіку збережено тенденції спаду/підйомів обсягів виробництва та фази його життєвого циклу.

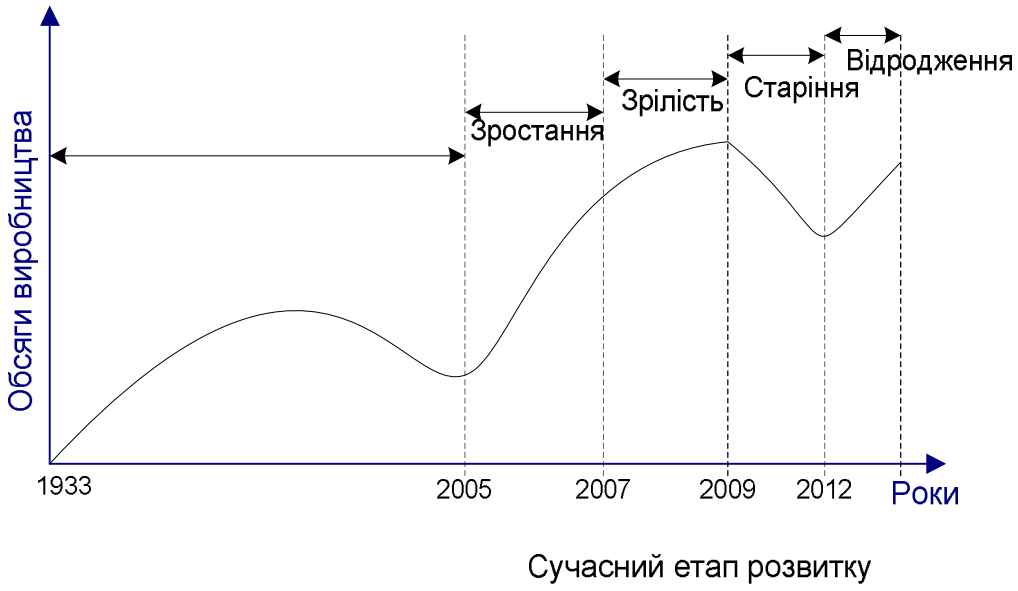


Рис. 3.3. Умовна схема життєвого циклу ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» з моменту створення до теперішнього часу

Як було зазначено, створення (*етап зародження*) підприємства відбувся у 1933 році, що супроводжувалось реєстрацією, початковим інвестуванням діяльності. Для цього періоду характерні: пристосування до навколишнього середовища; проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності. В таких організаціях немає штату спеціалістів-професіоналів, не діють правила, нормативи та інструкції, відсутні або слабкі внутрішні системи планування, стимулювання персоналу та координації діяльності.

Зростання (молодість) характеризується зростанням чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення беззбиткової діяльності. Управління організацією централізоване, –остання фаза зростання припала на період 2005-2007 років.

Юність передбачає подальше зростання чисельності персоналу, управлінські рішення приймаються кількома керівниками, збільшення кількості конторських службовців та обслуговуючого персоналу, вузьке коло спеціалістів-професіоналів; жорсткий бюджет та інформаційна система; організація діяльності проводиться за допомогою обмеженої кількості нормативів та інструкцій, спостерігається розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування.

3 етап – «середній вік»: організація збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, зростання прибутків на оптимальному рівні; в організації розвивається бюрократія, розподіл праці екстенсивний, формалізується політика та розподіл повноважень. В управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції. На виробництві та в маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали. Децентралізація до рівня керівників підрозділів, що може привести до зменшення гнучкості та інноваційної активності.

4 етап - зрілість. Для організації характерні великі масштаби та механічна вертикальна структура. Посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів. Формалізація діяльності: більшість видів діяльності регламентують інструкції. Значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Відбувається формування іміджу фірми, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні. Початком даного етапу для підприємства на сучасному етапі, який настав після швидкоплинних та

невиразних етапів «юності» та «середнього віку», можна вважати 2008-2009 рр., після чого ситуація на підприємстві розвивалася відповідно до характеристик етапу «старіння».

5 етап - старіння (організаційний спад). Падіння прибутковості та фінансової стійкості компанії. Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва. Згортання діяльності.

6 етап - відродження. Для даного етапу характерні: проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів в організації, залучення значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проектів та оновлення форм, видів та напрямів діяльності. Відповідно у дану фазу підприємство вступило у 2012 р.

Розглянемо співвідношення загальних цілей та комунікаційних цілей, які ставить перед собою підприємство залежно від етапів свого життєвого циклу.

Отже, на етапі зародження, основними цілями підприємства є: виживання, формування передумов подальшого розвитку підприємства, обрання перспективних напрямів діяльності, забезпечення беззбитковості і діяльності та мінімального прибутку. Відповідно цілями ВК залежно від складових можуть бути:

- HR-брендинг;
- формування корпоративної культури;
- сприяння встановленню ефективної взаємодії.

Етап життєвого циклу «Зростання» характеризується можливою постановкою підприємством таких основних цілей, як: прискорене зростання обсягів продажу та прибутку, самофінансування, диверсифікація діяльності, формування іміджу. При цьому в межах управління внутрішніми комунікаціями на підприємстві встановлюються такі цілі:

- HR-брендинг;
- програми заохочення та визнання досягнень;
- зміцнення корпоративної культури;

- підвищення ефективності взаємодії.

На етапі зрілості цілями підприємства можуть бути: збалансоване зростання, диверсифікація діяльності, формування портфелю капіталовкладень; збереження позицій, забезпечення середньої норми доходу; розвиток напрямів діяльності, що переслідують позаекономічні цілі тощо. Варіантами комунікаційних цілей для підприємства в свою чергу можуть бути такі:

- підвищення комунікативної компетентності співробітників;
- обмін кращими практикою та досвідом;
- розвиток корпоративної культури.

Спад для підприємства визначає такі цілі, як: збереження позицій, забезпечення середньої норми доходу; розвиток напрямів діяльності, що переслідують позаекономічні цілі; та відповідні комунікаційні від складових: пояснення заходів, що здійснюються; зміцнення віри в майбутнє підприємства.

Для етапу відродження, на якому знаходиться у даний час ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» в межах управління внутрішніми комунікаціями характерні такі комунікаційні цілі, як збереження та посилення взаємодії, підвищення комунікативної компетентності співробітників та формування максимального їх залучення задля реалізації основних цілей діяльності підприємства, зокрема зростання рівня рентабельності його функціонування.

Показники ефективності діяльності підприємства також значною мірою залежать від правильно побудованої організаційної структури управління, яка представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами [45].

Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але найрозповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, яка досі широко використовується організаціями у всьому світі.

Організаційна структура ТОВ «БМЗ» відноситься до типу лінійно-функціональних. Ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується значною кількістю горизонтальних та вертикальних зв’язків і незначною участю працівників нижчої ланки в процесі прийняття рішень.

У даній системі керівники розділені на дві категорії: лінійних та функціональних керівників. В основі побудови системи знаходиться лінійна вертикаль управління та спеціалізація управління залежно від функціональної ознаки (маркетинг, фінанси тощо).

Керівнику підприємства безпосередньо підпорядковуються його функціональні заступники, також він має вплив (лінійний) на всіх учасників структури, а керівники функціональних підрозділів надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні в ситуації, коли апарат управління виконує рутинні завдання та функції, тобто на невеликих підприємствах та підприємствах з масовим та крупносерійним виробництвом.

При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всіх структурних підрозділах відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середовища. Положення посилюється втратою гнучкості у взаємовідносинах робітників апарату управління через застосування формальних правил і процедур. У результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації,

що не може не відбиватися на швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації та його заступників, тобто вищого ешелону управління. Недолік лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюється за рахунок таких умов господарювання, при яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями, у керівників різних рівнів і підрозділів: перевищуються норми управління, особливо у директорів і їхніх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки; надмірно централізується оперативне управління виробництвом; не враховується специфіка роботи різноманітних підрозділів; відсутність необхідних при цьому типі структури нормативних документів.

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабна структура управління, що також передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів. Головна задача лінійних керівників – координація дій функціональних служб (ланок) і спрямування їх в русло загальних інтересів організації [36].

З організаційної схеми підприємства (додаток Г) видно значну централізацію повноважень на рівні дирекції підприємства. При цьому рядові співробітники фактично не беруть участі у процесі прийняття рішень.

У спрощеному вигляді організаційну структуру ТОВ «БМЗ» формують:

- Директор:
    - Механіко-складальний цех;
    - Начальник цеху;
        - Майстер виробництва;
            - Робітники;
    - Енерготехнічна дільниця ;
    - Електрики;
    - Водій;
    - Охорона;

    - Еколог;
    - Інженер-технолог;
- Департамент управління підприємством:
    - Заступник директора з економічних питань
        - Економіст;
- Заступник директора з комерційних питань;
- Головний бухгалтер;
    - Бухгалтер;
- Головний інженер;
    - Інженери;
- Головний технолог;
- Інженер з охорони праці.

У ході проведеного дослідження було здійснено діагностику стану внутрішніх комунікацій на підприємствах різних типів та різних галузей промисловості. Зокрема, окрім, ТОВ «БМЗ» до розгляду було взято ТОВ «Баркор-ОЙЛ» (хімічна промисловість) та ТОВ «Машдеталь» (машинобудування). Наведемо отримані значення обраних на попередніх етапах показників у межах сформованої класифікації показників оцінювання стану внутрішніх комунікацій підприємства з точки зору досягнення ними своїх оптимальних значень на зазначених вище підприємствах (рис. Д.1-Д-6).

З діаграми, наведеної в додатку Д можна констатувати, що жоден із діагностованих елементів структури ВК ТОВ «БМЗ» не досяг максимально можливого значення. Проте показники, що характеризують управлінські технології (коефіцієнт надійності системи управління рівний 0,79) та персонал (рівень досвідченості = 0,7), мають вищі за середні значення. При цьому значення коефіцієнтів, які характеризують соціально-психологічну складову ВК, є досить низькими (ступінь залучення персоналу, коефіцієнт згоди в колективі та лояльність персоналу рівні відповідно 0,15, 0,25, 0,5).

Стан ВК ВАТ «Баркор-ОЙЛ», порівняно із попереднім підприємством, за більшістю показників є кращим (див додаток Д). Так, маємо більше

значення надійності системи управління (0,85), лояльності персоналу (0,6), коефіцієнта згоди в колективі (0,7) та ступеня залучення персоналу (0,4). Дане підприємство має кращу соціально-психологічну ситуацію, ніж ТОВ «БМЗ». Проте за двома показниками організаційної складової – коефіцієнт дублювання функцій та рівень досвідченості персоналу «Баркор-ОЙЛ» має нижчі показники, що може бути пов'язане, переш за все, із порівняно меншим терміном роботи підприємства, молодими кадрами і т.д.

Порівняно із двома попередніми підприємствами, стан соціально-організаційної складової у ТОВ «Машдеталь» має дещо гірші показники за усіма елементами системи ВК (див. додаток Д). Лише коефіцієнт згоди в колективі (0,3) вищий за аналогічний показник у ТОВ «БМЗ» і коефіцієнт дублювання функцій (0,4) – за ТОВ «Баркор ОЙЛ».

Відповідно порівняльна діаграма значень показників за всіма аналізованими підприємствами подана в додатку Д.

Бачимо, що за такими показниками, як коефіцієнт надійності системи управління, ступінь залучення персоналу, коефіцієнт згоди в колективі та лояльність персоналу найвищі значення має ТОВ «Баркор-ОЙЛ»

Відповідно діаграми із фактичними значеннями показників техніко-інформаційної складової подані в додатку Д. Бачимо, що ТОВ «БМЗ» має досить високий показник забезпеченості комп'ютерами, при цьому завантаженість програмного забезпечення та коефіцієнт повноти інформації знаходять на середньому рівні. За рештою показників ТОВ «БМЗ» має низький рівень техніко-інформаційної складової ВК.

Аналогічні показники оцінки стану ВК на ВАТ «Баркор-ОЙЛ» мають вищі значення, порівняно із Білопільським машинобудівним заводом. Так підприємство повністю забезпечене необхідним апаратним та програмним забезпеченням, має середні показники повноти інформації та своєчасності отримання інформації.

Бачимо, що лише незначна частина показників на усіх підприємствах досягають близьких до оптимальних значень, решта – знаходяться на середньому або низькому рівнях.

При цьому найгірший стан ВК згідно із поданими діаграмами за обома складовими ВК має ТОВ «БМЗ».

Для розрахунку інтегральних показників нам необхідно визначити вагомості показників в групах. Для цього були залучені експерти, у кількості 10 осіб, зокрема з ТОВ «БМЗ» та наукові співробітники, що є експертами в галузі машинобудування. Експерти проставляли оцінки від 1 до 10 кожному показнику в межах кожної складової в порядку зростання їхньої значущості. Тобто найбільшу оцінку отримувала більш значуща складова для системи управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства. Результати опитування експертів щодо значущості показників соціально-організаційної та техніко-інформаційної складової наведено в табл. 3.2. – 3.3 відповідно.

Таблиця 3.2

Результати визначення вагомостей для соціально-організаційної складової діагностики внутрішніх комунікацій

Коефіцієнти	Експерти										Вагомість
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.1	8	8	9	9	8	8	8	8	7,5	8,5	0,25
1.2	7	7	6,5	6	6	6	7	7	7	7	0,21
1.3	5	5	5	5	4,5	5	5	5	4,5	4,5	0,15
2.1	4	3,5	3	4	5	5	4	3,5	4,5	5	0,13
2.2	4	3	4,5	4	4,5	4	3,5	3	4	4,5	0,12
2.3	5	4,5	4	5	5	4	4,5	4,5	5	5	0,14
										∑	1,00

Таблиця 3.3

Результати визначення вагомостей для техніко-інформаційної складової діагностики внутрішніх комунікацій

Коефіцієнти	Експерти										Сума рангів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3.1	4	3	3	4	4	3	5	4	5	3	0,13
3.2	5	6	4	5	6	6	5	4	3	4	0,17
3.3	7	7	6	5	7	4	5	7	8	8	0,22
4.1	8	4	6	5	7	6	8	7	6	6	0,22
4.2	6	7	8	7	8	8	8	8	9	8	0,27
										∑	1,00

З метою визначення узгодженості думок експертів розрахуємо коефіцієнт конкордації та критерій Пірсона згідно до методики, наведеної в п. 2.2. Дані розрахунків занесемо до табл. 3.7-3.8.

Таблиця 3.4

Проміжні результати розрахунків для визначення коефіцієнта конкордації для соціально-організаційної складової

Коефіцієнти	Експерти										Сума рангів	Відхилення від середньої суми, d_j	d_j^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1.1	8	8	9	9	8	8	8	8	7,5	8,5	82	28,00	784
1.2	7	7	6,5	6	6	6	7	7	7	7	66,5	12,50	156,25
1.3	5	5	5	5	4,5	5	5	5	4,5	4,5	48,5	-5,50	30,25
2.1	4	3,5	3	4	5	5	4	3,5	4,5	5	41,5	-12,50	156,25
2.2	4	3	4,5	4	4,5	4	3,5	3	4	4,5	39	-15,00	225
2.3	5	4,5	4	5	5	4	4,5	4,5	5	5	46,5	-7,50	56,25
										$\sum_{j=1}^{n} S_j$	324	$\sum_{j=1}^{n} d_j^2$	1408
										$\frac{\sum_{j=1}^{n} S_j}{n}$	54		

Відповідно для соціально-організаційної складової маємо:

$$\sum_{j=1}^{11} d_j^2 = (82{,}00 - 54{,}00)^2 + (66{,}50 - 54{,}00)^2 + (48{,}50 - 54{,}00)^2 +$$
$$+ (41{,}50 - 54{,}00)^2 + (39{,}00 - 54{,}00)^2 + (46{,}50 - 54{,}00)^2 = 1408{,}00.$$

$$T_i = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) +$$
$$+ (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 66.$$

На основі отриманих даних розрахуємо коефіцієнт конкордації для соціально-організаційної складової:

$$K_{конк.} = \frac{12 \cdot 1480{,}00}{10^2 (6^3 - 6) - 10 \cdot 66} = \frac{16896{,}00}{120340{,}00} = 0{,}83$$

Отримане значення коефіцієнта конкордації рівне $K_{конк}$=0,83 > 0,5, що свідчить про погодженість думок експертів.

Аналогічні розрахунки здійснимо для техніко-інформаційної складової, результати яких занесемо до табл. 3.5.

$$T_i = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) +$$
$$+ 2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 90$$

$$\sum_{j=1}^{11} d_j^2 = (38{,}00 - 58{,}00)^2 + (48{,}00 - 58{,}00)^2 + (64{,}00 - 58{,}00)^2 + (63{,}00 - 58{,}00)^2 +$$
$$+ (77{,}00 - 58{,}00) = 922{,}00$$

Відповідно значення коефіцієнта конкордації рівне:

$$K_{конк.} = \frac{12 \cdot 922{,}00}{10^2 (5^3 - 5) - 10 \cdot 90} = \frac{11064{,}00}{11100{,}00} = 0{,}99$$

Отже, отримане значення коефіцієнта конкордації є істотним, адже рівне 0,99, тобто думки експертів фактично повністю погоджені.

Таблиця 3.5

Проміжні результати розрахунків для визначення коефіцієнта конкордації для соціально-організаційної складової

Коефіцієнти	Експерти										Сума рангів	Відхилення від середньої суми, d_j	d_j^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
3.1	4	3	3	4	4	3	5	4	5	3	38	-20	400
3.2	5	6	4	5	6	6	5	4	3	4	48	-10	100
3.3	7	7	6	5	7	4	5	7	8	8	64	6	36
4.1	8	4	6	5	7	6	8	7	6	6	63	5	25
4.2	6	7	8	7	8	8	8	8	9	8	77	19	361
										$\sum_{j=1}^{n} S_j$	290	$\sum_{j=1}^{n} d_j^2$	922
										$\frac{\sum_{j=1}^{n} S_j}{n}$	58		

Далі перевіримо коефіцієнт конкордації для обох складових за критерієм Пірсона (формула 2.18):

$$X^2_{p_{соц.орг}} = \frac{12 \cdot 5745{,}00}{10 \cdot 11 \cdot (11+1) - \frac{1}{11-1} \cdot 66} = 41{,}53,$$

$$X^2_{p_{техн.інф.}} = \frac{12 \cdot 922{,}00}{10 \cdot 5 \cdot (5+1) - \frac{1}{5-1} \cdot 90} = 39{,}87.$$

Розраховані значення X^2_p=41,53 для соціально-організаційної складової та X^2_p=39,87 відповідно для визначення вагомостей показників діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства співставляються з табличними значеннями X_T^2 для 11-1 ступенів свободи та довірчої ймовірності (P=0,95 або P=0,99). Отже, за умови 11-1 ступенів свободи та імовірності P=0,99 показник X^2_p має бути не меншим X_T^2 =23,209, відповідно за імовірності

P=0,95 X^2_p повинен перевищувати X_T^2 =18,307. Згідно з нашими розрахунками за обох випадків умова $X^2_p > X_T^2$, виконується, отже коефіцієнт конкордації статистично істотний.

Отже, отримані вагомості показників можуть бути взяті для розрахунку інтегральних показників діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства.

Отримані значення узагальнюючих інтегральних показників за соціально-організаційною та техніко-інформаційними складовими внутрішніх комунікацій підприємства заносяться до підсумкової таблиці 3.6.

На основі результуючої таблиці, можемо визначити до яких зон матриці діагностики внутрішніх комунікацій потрапили аналізовані підприємства.

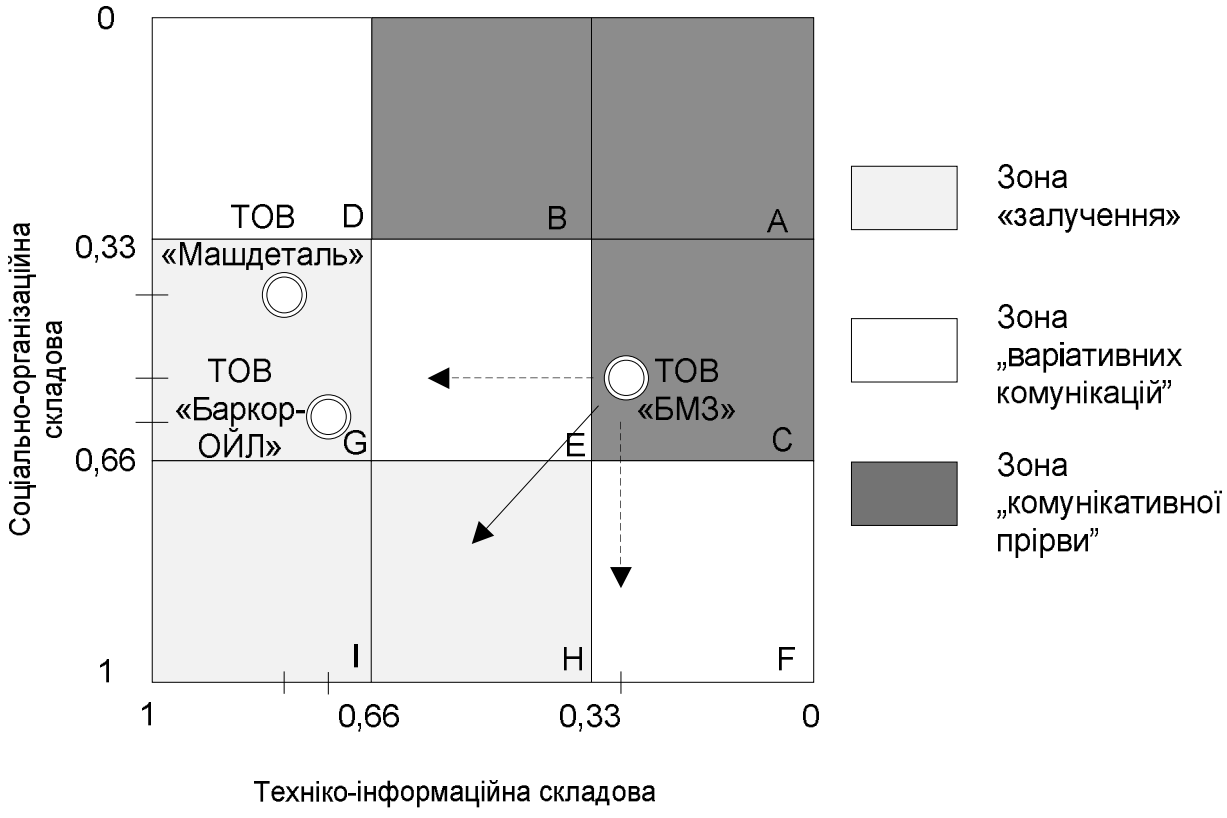


Рис. 3.4. Результуюча матриця діагностики внутрішніх комунікацій промислових окремих підприємств машинобудівної та хімічної галузі

Таблиця 3.6

	Показник	Фактичне значення показника			Вагомість показника	Значення показників діагностики ВК			Інтегральний показник стану ВК		
		ТОВ «БМЗ»	ВАТ «Баркор-ОЙЛ»	ТОВ «Маш-деталь»		ТОВ «БМЗ»	ВАТ «Баркор-ОЙЛ»	ВАТ «Насос-енергомаш»	ТОВ «БМЗ»	ВАТ 2Баркор-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			
	1.1. Лояльність персоналу	0,50	0,60	0,25	0,13	0,065	0,078	0,033			
	1.2. Коефіцієнт згоди в колективі	0,25	0,70	0,30	0,12	0,030	0,084	0,036			
	1.3. Ступінь залучення персоналу	0,15	0,40	0,10	0,14	0,021	0,056	0,014			
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	0,17	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.Достовірність обробки інформації/ Коефіцієнт повноти інформації	0,33	0,65	0,70	0,27	0,090	0,176	0,189			

Отже, аналізоване підприємство ТОВ «БМЗ» потрапило до зони «варіативних комунікацій», що характеризується низьким техніко-іфнормаційним рівнем та високим рінем соціально-організаціної складової. Відповідно ТОВ «Баркор-ОЙЛ» та «Машдеталь» знаходяться у «зоні залучення», для яких характерні досить високий рівень обох складових, проте не максимально можливий.

Наступним етапом діагностики буде розроблення стратегічнихрішень в межах обраної стратегії, розрахунок ефективності різних варіантів та визначення оптимального коефіцієнта внутрішніх комунікацій. На основі цього буде здійснене розроблення рекомендацій для удосконалення управління ВКП підприємства.

3.3. Обґрунтування заходів щодо розроблення і удосконалення системи управління внутрішніми комунікаціями

На основі проведеної діагностики в п. 3.2 стану внутрішніх комунікацій ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» нами було встановлено, що підприємство має низький рівень внутріншіх комунікацій за техніко-економічними показниками (0,324) та середній – за станом соціально-організаційної складової (0,512). Таким чином, підприємство потрапило до зони «комунікативної прірви» (рис. 3.4), що означає наявність великої кількості комунікативних перешкод усіх типів; дублювання функцій у межах здійснення усіх бізнес-процесів підприємства; відсутність лояльності персоналу підприємства; збої у роботі підприємства; невиконання зобов’язань перед клієнтами у вказаний термін.

Характеристика існуючого стану: дублювання функцій у межах здійснення більшості бізнес-процесів підприємства; відсутність лояльності персоналу, низький рівень готовності до змін, несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, низький ступінь надійності управління;

оптимальна кількість необхідної техніки та технологій, високий ступінь надійності інформації та своєчасності надання інформації.

З огляду на існуючий стан ВК для ТОВ «БМЗ» потрібно обрати стратегію розвивальної дифузії комунікацій. Її цілями є: збереження існуючої структури управління та соціально-психологічного клімату у колективі та оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення.

При цьому основні шляхи її реалізаці такї:

- заходи посилення корпоративного духу;
- модернізація або заміна устаткування;
- впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації;
- створення системи первинного контролю інформації

Необхідні ресурси для реалізації: фінансові, матеріально-технічні, кадрові.

Отже одним із шляхів реалізації обраної стратегії управління ВК ТОВ «БМЗ» є деяка зміна організаційної стуктури внаслідок реалізації заходів з підвищення рівня внутрішніх комунікацій на підприємстві у частині діяльності, пов’язаної з усуненням дублювання функцій при здійсненні ділової активності. Це знаходить своє відображення у суттєвому повторенні повноважень та завдань осіб, що займають посади заступника директора з комерційних питань та заступника директора з економічних питань. Відтак доцільно розглянути питання про об’єднання даних посад з метою підвищення ефективності процесів, що потребують узгодження або прийняття швидкого рішення, а також зниження рівня конфліктності, що відбувається на міжособистісному рівні та має підґрунтя через дублювання функцій та повноважень особами, які приймають рішення, що негативно позначається на процесі та результатах роботи, як окремих посадових осіб, так і підприємства в цілому. Окрім того даний захід дозволяє досягти економії фонду оплати праці у розмірі 50 тис. грн на рік.

Удосконалена організаційна структура підприємства зображена на рисунку у додатку Г.

В межах запропонованої стратегії визначимо варіанти управлінських рішень для переходу до різник квадрантів матриці на основі покращення соціально-організаційної (перехід CF), техніко-інформаційної (CE) чи обох складових (CH) внутрішніх комунікацій (рис. 3.5).

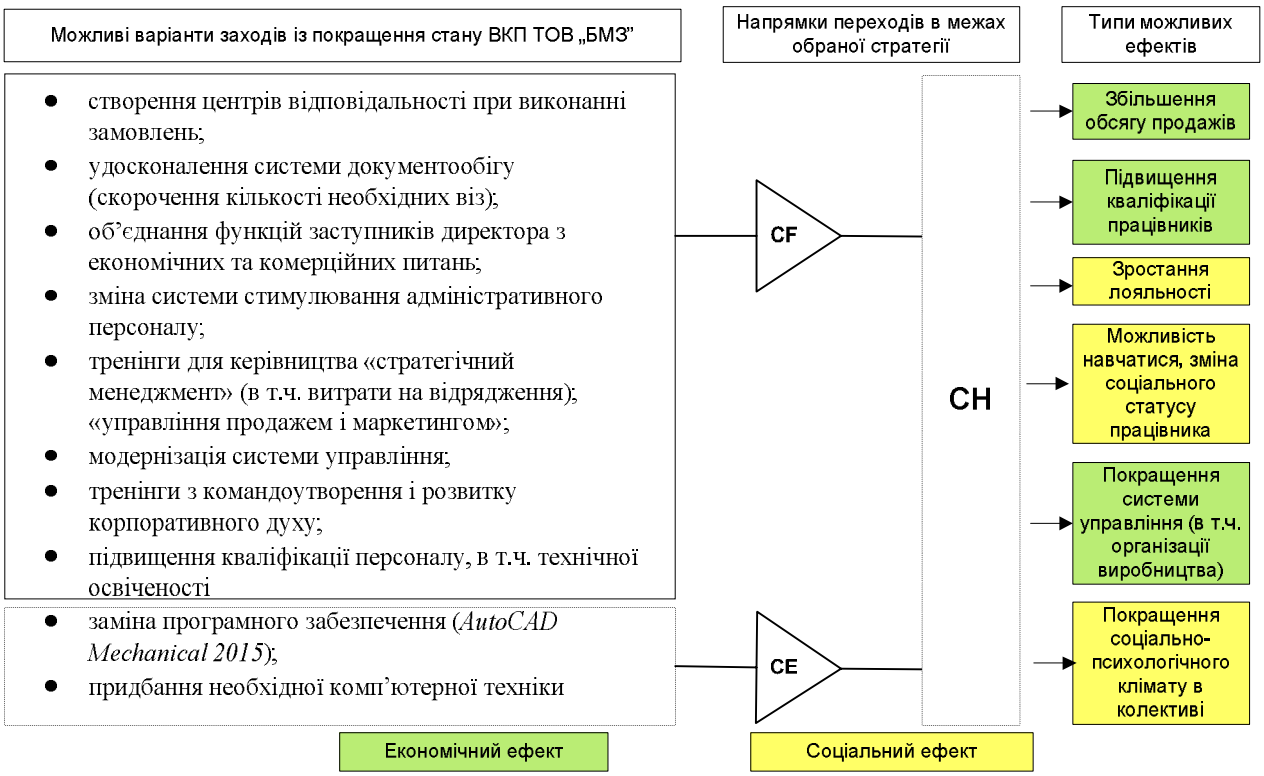


Рис. 3.5. Варіанти можливих заходів залежно від напрямку переходу в матриці діагностики ВКП ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

Зокрема з межах соціально-організаціної складової можемо запропонувати такі заходи:

– створення центрів відповідальності при виконанні замовлень;

– удосконалення системи документообігу (скорочення кількості необхідних віз);

об’єднання функцій заступників директора з економічних та комерційних питань;

− зміна системи стимулювання адміністративного персоналу;

− тренінги для керівництва «стратегічний менеджмент» (в т.ч. витрати на відрядження); «управління продажем і маркетингом»;

− модернізація системи управління;

− тренінги з командоутворення і розвитку корпоративного духу;

− підвищення кваліфікації персоналу, в т.ч. технічної освіченості тощо.

Відповідно заходи в межах техніко-інформаційної складової для ТОВ «БМЗ» передбачають:

− заміну програмного забезпечення (*AutoCAD Mechanical 2015*);

− придбання необхідної комп’ютерної техніки.

Суми витрат, пов’язаних із реалізацією визначених заходів наведемо в табл. 3.6.

Відповідно прогнозовані результати від впровадження заходів покращення стану ВК за різними напрямами переходів у матриці діагностики становлять:

1. Перехід **CH:**

Величина недоотриманих прибутків 58 000 грн.

Зниження фонду оплати праці 60 000 грн.

Зниження трудомісткості/опер. витрат 100000 грн. (економія на собівартості).

Загальна сума очікуваних доходів – 218 тис. грн.

2. Перехід **CF**

Величина недоотриманих прибутків 58000 грн.

Зниження фонду оплати праці 60000 грн.

У сукупності очікувані доходи становлять 118 тис. грн.

3. Перехід **CE**

Зниження трудомісткості/опер. витрат 100000 грн.

У сукупності сума очікуваних доходів складає 100 тис. грн.

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію можливих варіантів рішень з покращення стану ВКП ТОВ «БМЗ»

Заходи	Витрати, грн
CH	
- заміна програмного забезпечення (*AutoCAD Mechanical 2015*);	64 250
- створення центрів відповідальності при виконанні замовлень	0
- удосконалення системи документообігу (скорочення необхідних віз,)	0
- об'єднання функцій заступників директора з економічних та комерційних питань	0
- зміна системи стимулювання адміністративного персоналу	
- тренінг для керівництва «стратегічний менеджмент» (в т.ч. витрати на відрядження)	2900*2+2000 (7800)
- тренінг «управління продажем і маркетингом»	3300+1000
- модернізація системи управління (підпорядкування, взаємодія, стимулювання, мотивування, оцінювання результатів праці, координація, оргструктура)	0
- заходи посилення корпоративного духу (тренінг командо утворення і розвитку корпоративного духу);	2000
- підвищення кваліфікації персоналу, в т.ч. технічної освіченості (курси підвищення кваліфікації для ІТ-спеціалістів);	2400*2+200
- придбання необхідної комп'ютерної техніки – 1 ПК+оргтехніка;	7000
	90 350
CE	
- заміна програмного забезпечення (*AutoCAD Mechanical 2015*);	64250
- придбання необхідної комп'ютерної техніки – 1 ПК+оргтехніка;	7000
	71 250
CF	
- створення центрів відповідальності при виконанні замовлень	0
- удосконалення системи документообігу (скорочення необхідних віз,)	0
- об'єднання функцій заступників директора з економічних та комерційних питань	0
- зміна системи стимулювання адміністративного персоналу	0
- тренінг для керівництва «стратегічний менеджмент» (в т.ч. витрати на відрядження)	8500
- тренінг «управління продажем і маркетингом»	3000
- модернізація системи управління (підпорядкування, взаємодія, стимулювання, мотивування, оцінювання результатів праці, координація, оргструктура)	0
- заходи посилення корпоративного духу (тренінг командо утворення і розвитку корпоративного духу);	2600
- підвищення кваліфікації персоналу, в т.ч. технічної освіченості (курси підвищення кваліфікації для ІТ-спеціалістів);	5000
	19 100

Вище було наведено перелік заходів за кожної складовою. Проте вибір заходів, які пропонуються для кожного переходу потребує більш детального обґрунтування з метою визначення його доцільності та функціонального спрямування, що дасть змогу системно зрозуміти проблеми, що їх передбачається вирішити, а також інструменти та механізм їх розв'язання.

Відтак, як зазначено вище, запропоновані заходи розділено на три групи залежно від їх характеру. До удосконалення соціально-організаційної складової було віднесено такі заходи:

1) створення центрів відповідальності при виконанні замовлень: створення робочих груп для виконання конкретних замовлень на продукцію ТОВ «БМЗ» зі спеціалістів відділів та підрозділів, що задіяні у виконанні замовлення від контактів із замовником та оформлення договору на поставку продукції до відвантаження готової продукції, що прискорить процеси обміну інформацією та узгодження дій, а відтак скоротить строки виконання замовлення та кількість помилок, особливо організаційного характеру;

2) удосконалення системи документообігу (скорочення необхідних віз) задля скорочення часу, що витрачається на узгодження документів, необхідних для виконання замовлень, у тому числі внутрішніх розпоряджень;

3) об'єднання функцій заступників директора з економічних та комерційних питань. Даний захід продиктовано надмірністю управлінського складу для ТОВ «БМЗ» та частковим дублюванням функцій;

4) зміна системи стимулювання адміністративного персоналу шляхом збільшення частки доплат за досягнені результати у структурі оплати праці;

5) тренінг для керівництва «стратегічний менеджмент» (в т. ч. витрати на відрядження);

6) тренінг «управління продажами і маркетингом» з метою підвищення рівня підготовки спеціалістів по збуту, сприяння розвитку їх професійних навичок для пошуку нових каналів збуту та методів просування на ринок продукції ТОВ «БМЗ»;

7) модернізація системи управління (частково описано в попередніх пунктах), що полягає в реорганізації функціональної складової лінійно-функціональної структури управління з метою зниження рівня дублювання функцій та прискорення процесу прийняття рішень;

8) заходи посилення корпоративного духу (тренінг по створенню команди та командній роботі і розвитку корпоративного духу) для активізації взаємодії між окремими учасниками колективу та колективу в цілому, як головної рушійної сили ефективного ведення бізнесу;

9) підвищення кваліфікації персоналу, в т. ч. технічної освіченості (курси підвищення кваліфікації для IT-спеціалістів), що мають на меті допомогти спеціалістам-конструкторам в найкоротші строки опанувати програмне забезпечення, закупівля та впровадження якого планується.

Удосконалення техніко-інформаційної складової передбачає такі заходи:

1) заміна програмного забезпечення (AutoCAD Mechanical 2015), що дозволить покращити технічні аспекти окремої продукції, що виготовляється, підвищивши її конкурентоздатність та знизивши собівартість, наслідком чого є можливість виконання додаткового замовлення і відповідно зростання надходження грошових коштів.

2) придбання необхідної комп'ютерної техніки – 1 автоматизоване робоче місце; – для покращення технічного оснащення працівників, відповідальних за проектування продукції.

Комплексне удосконалення стану внутрішніх комунікацій передбачає поєднання заходів обох попередніх груп, таким чином даний підхід є найбільш комплексним.

Для успішної реалізації заходів, що заплановані з метою покращення стану внутрішніх комунікацій на підприємстві ТОВ «Білопільський машинобудівний завод», необхідно розглянути питання призначення відповідальних осіб по кожному заходу. Результати даного розподілу обов'язків показано в таблиці. 3.7

Таблиця 3.7

Заходи з покращення стану ВКП та відповідальні особи на ТОВ «БМЗ»

Напрямок	Заходи	Відповідальна особа								
		Директор	Заступник директора з економічних питань	Головний бухгалтер	Головний інженер	Головний технолог	Інженер з охорони праці	Економіст	Бухгалтер	Начальник механіко складського цеху
Технологічний	Закупка персональних комп'ютерів	У	В	У	У	У		К		
	Встановлення				В		У			
	Налаштування				В					
	Закупка програмного забезпечення	У	В	У	У	У		К		
	Встановлення				В					
	Налаштування				В	У				
Організаційний	Реорганізація структури управління	В								
	Створення центрів відповідальності	У	В							В
	Удосконалення системи документообігу		В	У	К	К		К	К	
	Зміна системи стимулювання адміністративного апарату	В								
	Організація тренінгів для керівництва та персоналу (в т.ч. підвищення кваліфікації)		В	У	К	К		У		

*К – координація; У – узгодження; В – виконання

Слід зазначити, що інформація наведена у таблиці 3.6 та зазначені прогнозовані результати характеризують перший рік реалізації заходів з покращення стану внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Однак наведені показники економічного ефекту та витрат від реалізації заходів з покращення стану внутрішніх комунікацій, що ґрунтуються на розрахунках терміном на один рік, є непоказовими, враховуючи стратегічне спрямування процесу управління станом внутрішніх комунікацій на підприємстві. Для отримання достовірних результатів про ефективність заходів у даному напрямку управління підприємством нами пропонується розширити горизонт панування до мінімально доцільного при розгляді результатів реалізації стратегічного плану розвитку, а саме до п’яти років. Відповідно до цього використання річних прогнозних показників ефективності може використовуватися для перевірки точності розрахунків у рамках довгострокової стратегії покращення стану внутрішніх комунікацій підприємства, а не як основний показник при обґрунтуванні стратегічних рішень. Відповідно є доцільним здійснення розрахунків по кожному з трьох описаних вище наборів заходів з урахуванням 5-тирічного горизонту планування. Результати розрахунків наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Підсумкова таблиця вибору варіанту комплексу заходів із покращення стану ВК ТОВ «БМЗ»

Результуючі показники при виборі варіанту переходу в межах обраної стратегії в короткостроковому періоді			
Варіанти переходів в межах обраної стратегії	Витрати, грн	Результат, грн	Коефіцієнт ефективності
CH (комплексне удосконалення ВК)	90 350	218 000	2,41
CF (удосконалення соціально-організаційної складової)	19 100	118 000	6,18
CE (удосконалення техніко-інформаційної складової)	71 250	100 000	1,40

Продовження таблиці 3.8

Результуючі показники при виборі варіанту переходу в межах обраної стратегії в довгостроковому періоді					
Варіанти переходів в межах обраної стратегії	Сума дисконтова-них витрат, тис. грн	Сума дисконтованого прогнозованого результату, тис. грн	NPV	IP	TO
Перехід CH (комплексне удосконалення ВК)	201,06	511,95	346,25	2,55	5 міс.
Перехід CF (удосконалення соціально-організаційної складової)	103,61	165,49	45,61	1,60	2 міс.
Перехід CE (удосконалення техніко-інформаційної складової)	78,28	351,72	273,44	4,49	9 міс.

– обраний комплекс заходів із покращення стану ВК

Наевдемо більш детальну характеристику значеннь прогнозованих результатів та витрат на реалізацію обраних заходів покращення стану ВК на ТОВ «БМЗ».

Перш за все розглянемо співвідношення доходи-витрати на реалізацію обраних заходів покращення стану ВК на ТОВ «БМЗ» по роках (тис. грн):

1. Перехід CE.

За перший рік інвестування (в розрахунках прийнято як 0-й рік) витрати становлять 71, 25 тис. грн, доходи – не передбачаються. В наступні роки співвідношення витрат та доходів таке:

− з першого по п’ятий рік сума доходів щорічно становить 100 тис. грн, витрати 2 тис. грн;

− сукупні доходи складають 351,72 тис. грн, а витрати – 78,28 тис. грн.

2. Перехід CF.

За перший рік інвестування (в розрахунках прийнято як 0-й рік) витрати становлять 19, 1 тис. грн, доходи – не передбачаються. В наступні роки співвідношення витрат та доходів таке:

1-й рік: доходи – 118 тис. грн; витрати – 19,1;

2-5 роки: доходи 23,2 тис. грн щорічно;

Витрати:

2-й рік: 21,58 тис. грн;

3-1 рік: 24,39 тис. грн;

4-й рік: 27,56 тис. грн;

5-й рік: 31,14 тис. грн.

Сукупні доходи складають 165,49 тис. грн, а витрати – 103,61 тис. грн.

3. Перехід СН.

За перший рік інвестування (в розрахунках прийнято як 0-й рік) витрати становлять 90,35 тис. грн., доходи – не передбачаються. В наступні роки співвідношення витрат та доходів таке:

1-й рік: доходи – 218 тис. грн.; витрати – 25,02;

2-5 роки: доходи 121,2 тис. грн. щорічно;

Витрати:

2-й рік: 28,27 тис. грн;

3-1 рік: 31,95 тис. грн;

4-й рік: 36,1 тис. грн;

5-й рік: 40,8 тис. грн.

Сукупні доходи складають 511,95 тис. грн, а витрати – 201,06 тис. грн.

Ставка дисконтування при розрахунках максимально наближена до індексу інфляції за поточний рік (12,9%). Горизонт планування становить 5 років.

При розрахунку показників ефективності техніко-інформаційної складової використовувалися прогнозні показники. За очікувані результати реалізації заходів прийнято дохід від реалізації продукції за додатково отриманим замовленням, що стало можливим через удосконалення

конструкторської розробки. Витратна частина складається з видатків на придбання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, а також витрат на обслуговування даного обладнання.

При розрахунку показників удосконалення соціально-організаційної складової використовувалися прогнозні показники, для розрахунку яких до дохідної частини було віднесено додатково отриманий прибуток від підвищення продуктивності праці та ефективності її організації, а також економію фонду оплати праці внаслідок оптимізації організаційної структури управління підприємством. До витратної частини віднесено сукупність витрат по заходах, описаних вище, з урахування спадного ефекту від реалізації даного типу заходів та поступового підвищення їх вартості згідно тенденції на ринку даних послуг.

Показники групи заходів комплексного підходу до покращення стану внутрішніх комунікацій розраховувалися на основі поєднання даних про ефект від реалізації заходів та витрат на їх втілення двох попередньо описаних груп.

Показники ефективності, на основі яких відбувається вибір комплексу заходів поліпшення стану ВК ТОВ «БМЗ» з позицій стратегічного управління, було отримано з використанням типової методики здійснення розрахунків показників ефективності інвестування, що описана нижче в методичних поясненнях.

Слід зазначити, що розрахунки прогнозованих показників ефективності заходів з поліпшення стану внутрішніх комунікацій розраховувались за допомогою показників:

– чиста приведена вартість – NPV;
– дисконтований період окупності проекту – DPP;
– індекс прибутковості – PI.

Чиста приведена вартість (NPV) - це різниця між сумою дисконтованих чистих вхідних потоків коштів (доходів) за період реалізації заходів та сумою

дисконтованих інвестиційних витрат, необхідних для реалізації даного комплексу заходів.

Чиста приведена вартість (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^{n} \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} - \sum_{k=1}^{n} \frac{I_k}{(1+r)^k}, \quad (3.1)$$

де n – термін реалізації проекту;

CFk – чистий вхідний потік коштів (доходи) у k-му році;

r – ставка дисконту;

Ik – інвестиційні витрати у k-му році;

k – порядковий номер року від початку реалізації проекту;

Внутрішня норма дохідності (IRR) – таке значення ставки дисконтування, при якому сума дисконтованих інвестиційних витрат дорівнює сумі дисконтованих чистих вхідних потоків коштів (доходів), або значення показника дисконту, при якому NPV проекту дорівнює нулю.

Внутрішня норма дохідності (IRR) розраховується за формулою:

$$IRR = \sum_{k=1}^{n} \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} - \sum_{k=1}^{n} \frac{I_k}{(1+IRR)^k} = 0, \quad (3.2)$$

де n – термін реалізації проекту (комплексу заходів);

CF_k – чистий вхідний потік коштів (доходи) у k-му році;

r – ставка дисконту;

I_k – інвестиційні витрати у k-му році;

k – порядковий номер року від початку реалізації проекту;

На практиці визначення IRR здійснюється за такою формулою:

$$IRR = A + a(B - A)/(a - b), \tag{3.3}$$

де A – величина ставки дисконту, при якій NPV позитивна;

B – величина ставки дисконту, при якій NPV негативна;

a – величина позитивної NPV при величині ставки дисконту A;

b – величина негативної NPV при величині ставки дисконту B.

Дисконтований період окупності (DPP) – розраховується як строк до моменту виконання цієї рівності:

$$\sum_{k=1}^{DPP} \frac{CF_k}{(1+r)^k} = \sum_{k=1}^{DPP} \frac{I_k}{(1+r)^k} = 0. \tag{3.4}$$

Тобто до моменту, коли дисконтовані доходи дорівнюватимуть дисконтованим витратам або інвестор зможе повернути суму інвестиційних витрат, після даного моменту інвестиційний проект має приносити прибуток.

Індекс прибутковості (PI) - це частка від поділу суми дисконтованих чистих вхідних потоків коштів (доходів) за період реалізації проекту на суму дисконтованих інвестиційних витрат, необхідних для реалізації цього проекту.

$$PI = \sum_{k=1}^{n} \frac{CF_k}{(1+r)^k} / \sum_{k=1}^{n} \frac{I_k}{(1+r)^k}, \tag{3.5}$$

При розрахунках використовувалася норма дисконтування, що дорівнює 13%. Вибір відсоткової ставки здійснено згідно індексу інфляції в Україні у 2014 році. Темпи інфляції з 2000 року по 2014 рік становили:

2000 рік: 125,8

2001рік: 106,1

2002 рік: 99,4

2003 рік: 108,2

2004 рік: 112,3

2005 рік: 110,3

2006 рік: 111,6

2007 рік: 116,6

2008 рік: 122,3
2009 рік: 112,3
2010 рік: 109,1
2011 рік: 104,6
2012 рік: 99,8
2013 рік: 100,5
2014 рік: 112,9

Індекс інфляції 2014 року вказано станом на серпень 2014 року [91].

Дохід від реалізації заходів визначався як потенційна сума доходів, яку передбачається отримати за рахунок підвищення продуктивності праці, отримання недоотриманих раніше доходів чи оптимізації системи управління, що дозволить знизити витрати на управління підприємством при збереженні ефективності чи її підвищенні, у вартісному вираженні в результаті впровадження заходів.

Витрати визначалися як сума вартості матеріальних цінностей, що передбачаються до придбання, вартості послуг сторонніх організацій та організаційних заходів внутрішньо організаційного характеру у поточних цінах на момент проведення дослідження.

Грошовий потік протягом терміну експлуатації є змінною величиною, що спричинено нерівномірністю здійснення витрат по періодах (роках) в рамках реалізації заходів, у тому числі внаслідок включення до фінансових потоків необхідності періодичного оновлення комплексу заходів консультаційного характеру та тренінгової діяльності.

Детально розрахунок показників ефективності різних груп заходів розглянемо послідовно, починаючи з удосконалення техніко-інформаційної складової.

Отже, розробклення заходів у даному напрямку ґрунтувалася на підвищенні рівня технічного забезпечення до відповідності сучасним вимогам з метою усунення невідповідності між потенційними конструкторськими можливостями спеціалістів заводу та фактичними, які обмежені відсутністю найсучаснішого програмного забезпечення та частковою нестачею апаратного.

Таким чином, дані заходи дозволяють усунути слабке місце у технічній складовій комунікаційного процесу. При цьому напрацювання конструкторів ТОВ «БМЗ» у напрямку вдосконалення конструкційної та технологічної складової окремих видів продукції дозволяють розраховувати на сниження собівартості зерносушарки, що виробляється заводом, на 100 тис. грн. За цих умов з'являється можливість отримання додаткових замовлень від клієнтів, що мають зацікавленість у придбанні продукції, але не надавали замовлення через високу для них ціну зерносушарки. Поєднання двох описаних вище фактів дозволяють маркетинговому відділу розраховувати на додаткове замовлення даного виду продукції (мінімально 1 додатково продана зерносушалка на рік). Окрім того, технічні напрацювання з вдосконалення та здешевлення інших видів продукції дають підстави розраховувати на збільшення продажу по іншим позиціям товарного асортименту заводу. Однак з відсутністю матеріалізованих результатів по решті продукції, окрім зерносушарки, потенційно отриманий додатковий дохід не враховується при розрахунку дохідної частини від реалізації заходів удосконалення техніко-інформаційної складової внутрішніх комунікацій підприємства.

Відтак дохідна частина складається з додатково отриманого прибутку від продажу додаткової одиниці товару (зерносушарки) з розрахунку одна зерносушарка на рік. Вартісне вираження додатково отриманого прибутку складає 100 тис. грн на рік, згідно аналітичних даних, наданих спеціалістами по збуту та конструкторами заводу.

Видаткова частина складається з витрат на придбання програмного забезпечення AutoCAD Mechanical 2015, вартістю 64тис. 250 грн, а також вартості необхідного набору комп'ютерної та офісної техніки, розрахунковою вартістю 7 тис. грн.

Окрім того, до видаткової частини включено витрати на обслуговування придбаної техніки та придбання необхідних витратних матеріалів на суму 2 тис. грн щорічно.

Ставка дисконтування при оцінці ефективності реалізації заходів у довгостроковій перспективі становить 13%, що відповідає темпам інфляції (12,9%).

Розрахункові дані, що використовувалися при **розрахунках показників ефективності удосконалення техніко-інформаційної складової внутрішніх комунікацій** наведено нижче (дані наведено у стовпчиках по роках, останній рядок – сукупні витрати ти доходи):

1. Недисконтовані витрати (тис. грн):

Для 0-го року становлять -71,25 тис. грн;

Для 1-5 років – 2 тис грн;

Сумарні витрати - 81,25 тис. грн.

2. Недисконтовані доходи (тис. грн):

Для року здійснення перших інвестицій (0-й рік) – не передбачені;

Для 1-5 років – 100 тис грн;

Сумарні витрати - 500 тис. грн.

Однак більш показовими для аналізу зі стратегічної точки зору є величина доходів та витрат з урахуванням фактору часу, які наведено нижче (дані наведено у стовпчиках по роках, останній рядок – сукупні витрати ти доходи):

3. Дисконтовані витрати:

Для року здійснення перших інвестицій – 71,25 тис. грн.

Для 1-ого року: 1,77 тис. грн;

Для 2-ого року: 1,57 тис. грн;

Для 3-ого року: 1,39 тис. грн;

Для 4-ого року: 1,23 тис. грн;

Для 5-ого року: 1,09 тис. грн.

Сукупні витрати становлять 78,28 тис. грн.

4. Дисконтовані доходи

Для року здійснення перших інвестицій – 0 тис. грн.

Для 1-ого року: 88,5 тис. грн;

Для 2-ого року: 78,31 тис. грн;

Для 3-ого року: 69,3 тис. грн;

Для 4-ого року: 61,33 тис. грн;

Для 5-ого року: 54,28 тис. грн.

Сукупні доходи становлять 351,72 тис. грн.

Нижче наведено розрахунок показників ефективності для даних заходів, а саме:

Розрахунок NPV:

$$NPV = (\frac{0}{(1+0{,}13)^0} + \frac{(100-2)}{(1+0{,}13)^1} + ... + \frac{(100-2)}{(1+0{,}13)^5}) - (71{,}25) = 273{,}44 \text{ (тис. грн.)}$$

Розрахунок індексу прибутковості:

$$PI = \frac{351{,}72}{78{,}28} = 4{,}49$$

Розрахункові значення показників ефективності реалізації заходів техніко-інформаційної складової наведено в таблиці 3.8.

Розрахунок показників ефективності за напрямком «удосконалення соціально-організаційної складової». До заходів, передбачених по даному напрямку, віднесено такі:

1) створення центрів відповідальності при виконанні замовлень;

2) удосконалення системи документообігу (скорочення необхідних віз та взаємоузгоджень до мінімально необхідного рівня);

3) об'єднання функцій заступників директора з економічних та комерційних питань;

4) зміна системи стимулювання адміністративного персоналу;

5) тренінг для керівництва «стратегічний менеджмент»;

6) тренінг «управління продажем і маркетингом»;

7) модернізація системи управління (підпорядкування, взаємодія, стимулювання, мотивування, оцінювання результатів праці, координація, оргструктура);

8) заходи посилення корпоративного духу (тренінг командоутворення і розвитку корпоративного духу);

9) підвищення кваліфікації персоналу, в т.ч. технічної освіченості (курси підвищення кваліфікації для ІТ-спеціалістів).

Вартість зазначених вище заходів становить 19 тис. 100 грн для першого року. Набір заходів на період з другого по п’ятий роки реалізації стратегії покращення стану внутрішніх комунікацій у напрямку удосконалення соціально-організаційної складової потребує коригування залежно від фактично досягненого результату за попередній рік з метою максимізації ефекту. Це пов’язана зі схожістю природи проведення тренінгової діяльності з ефектом спадної граничної корисності. Тобто не можна розраховувати на однаковий ефект від проведення однотипних тренінгів кожного року. Відповідно політика проведення тренінгів для персоналу ТОВ «БМЗ» має базуватися на різноманітті тренінгів, що використовуються, а відтак витрати на тренінги доцільно планувати окремо для кожного року, орієнтуючись на результати, що були досягнені у попередньому році.

Проте для визначення показників ефективності реалізації заходів з удосконалення соціально-психологічної складової внутрішніх комунікацій на підприємстві необхідно визначитися з орієнтовною вартістю даних заходів протягом всього періоду реалізації стратегії. Для цього було скориговано вартість заходів тренінгового характеру на усереднені темпи зростання цін у сфері надання даних послуг, що становить близько 13% на рік.

Розрахункові дані для вдосконалення соціально-організаційної складової внутрішніх комунікацій наведено нижче (дані наведено у стовпчиках по роках, останній рядок – сукупні витрати ти доходи):

1. Недисконтовані витрати (тис. грн.):

Для 0-го року становлять -19,1 тис. грн;

Для 1-ого року: 25,02 тис. грн;

Для 2-ого року: 28,27 тис. грн;

Для 3-ого року: 31,95 тис. грн;

Для 4-ого року: 36,1 тис. грн;

Для 5-ого року: 40,8 тис. грн;

Сумарні витрати - 162,14 тис. грн.

2. Недисконтовані доходи (тис. грн.)

Для 0-го року становлять - 0 тис. грн;

Для 1-ого року: 118 тис. грн;

Для 2-ого року: 22,13 тис. грн;

Для 3-ого року: 22,14 тис. грн;

Для 4-ого року: 22,14 тис. грн;

Для 5-ого року: 22,14 тис. грн;

Сумарні витрати - 210,8 тис. грн.

Нижче наведено розрахунок показників ефективності для даних заходів, а саме:

Розрахунок NPV:

$$NPV = (\frac{0}{(1+0{,}13)^0} + \frac{(118-25{,}02)}{(1+0{,}13)^1} + \frac{(23{,}2-28{,}27)}{(1+0{,}13)^1} + \frac{(23{,}2-31{,}95)}{(1+0{,}13)^1} + \frac{(23{,}2-36{,}1)}{(1+0{,}13)^1} + \frac{(23{,}2-40{,}8)}{(1+0{,}13)^5}) - (19{,}1) = 45{,}61 .$$

Розрахунок індексу прибутковості:

$$PI = \frac{165{,}49}{84{,}51} = 1{,}59 .$$

Розрахунок показників ефективності для комплексного вдосконалення внутрішніх комунікацій. Даний комплекс заходів є поєднанням двох описаних вище наборів заходів. Його відмінність від них полягає у системному та комплексному підході до вирішення проблем у комунікаційному процесі підприємства. Таким чином, у той час, як удосконалення соціально-психологічної та техніко-інформаційної складової мають на меті часткове вирішення проблем комунікаційного процесу з дотриманням принципу: мінімум затрат при максимально можливому ефекті, комплексне вдосконалення стану внутрішніх комунікацій спрямоване на усунення слабких місць та перешкод у комунікаційному процесі незалежно від їх виду та місця виникнення на підприємстві, а значить на реорганізацію системи циркуляції інформації для побудови нового комунікаційного процесу, що відповідатиме цілям та завданням підприємства, принципам

ефективної взаємодії всіх внутрішніх служб та максимізації результату при мінімальних витратах в довгостроковій перспективі.

Сумарні витрати на здійснення комплексного вдосконалення внутрішніх комунікацій дорівнюють сумі витрат на здійснення заходів з удосконалення соціально-психологічної та техніко-інформаційної складової в повному обсязі, що зумовлено відсутністю спільних проблем для вказаних складових, які можна вирішити впровадивши захід з одного набору (соціально-психологічних чи техніко-інформаційних заходів), відмовившись таким чином від реалізації подібного заходу з іншого.

Розрахункові дані для комплексного вдосконалення внутрішніх комунікацій наведено нижче (дані наведено у стовпчиках по роках, останній рядок – сукупні витрати ти доходи):

1. Недисконтовані витрати (тис. грн.):

Для 0-го року становлять -90,35 тис. грн.;

Для 1-ого року: 27,64 тис. грн;

Для 2-ого року: 31,24 тис. грн;

Для 3-ого року: 35,29 тис. грн;

Для 4-ого року: 39,88 тис. грн;

Для 5-ого року: 45,06 тис. грн ;

Сумарні витрати - 249,46 тис. грн.

2. Недисконтовані доходи (тис. грн)

Для 0-го року становлять - 0 тис. грн;

Для 1-ого року: 218 тис. грн;

Для 2-ого року: 121,2 тис. грн;

Для 3-ого року: 121,2 тис. грн;

Для 4-ого року: 121,2 тис. грн;

Для 5-ого року: 121,2 тис. грн;

Сумарні витрати - 702,8тис. грн.

3. Дисконтовані витрати (тис. грн):

Для 0-го року становлять -90,35 тис. грн;

Для 1-ого року: 24,46 тис. грн;

Для 2-ого року: 24,46 тис. грн;

Для 3-ого року: 24,46 тис. грн;

Для 4-ого року: 24,46 тис. грн;

Для 5-ого року: 24,46 тис. грн;

Сумарні витрати - 212,65 тис. грн.

4. Дисконтовані доходи (тис. грн)

Для 0-го року становлять - 0 тис. грн;

Для 1-ого року: 192,92 тис. грн;

Для 2-ого року: 94,91 тис. грн;

Для 3-ого року: 83,99 тис. грн;

Для 4-ого року: 74,33 тис. грн;

Для 5-ого року: 65,78 тис. грн;

Сумарні витрати - 511,95 тис. грн.

Нижче наведено розрахунок показників ефективності для даних заходів, а саме:

Розрахунок NPV:

$$NPV = (\frac{0}{(1+0,13)^0} + \frac{(218-27,64)}{(1+0,13)^1} + \frac{(121,2-31,23)}{(1+0,13)^1} + \frac{(121,2-35,29)}{(1+0,13)^1} + \frac{(121,2-39,88)}{(1+0,13)^1} + \frac{(121,2-45,07)}{(1+0,13)^5}) - (90,35) = 346,25$$

(тис. грн)

Розрахунок індексу прибутковості:

$$PI = \frac{511,95}{201,06} = 2,55$$

За результатами розрахунків наведемо порівняльну характеристику переходу CH (комплексне удосконалення ВК), переходу CF (удосконалення соціально-організаційної складової) та переходу CE (удосконалення техніко-інформаційної складової).

Нижче наведено суми необхідних витрат на реалізацію заходів без урахування фактору часу (дані наведено у стовпчиках по роках, починаючи з 0 року – року здійснення перших інвестицій (2014) до 5 року, розмірність тис. грн).

Недисконтовані витрати CE	Недисконтовані витрати CF	Недисконтовані витрати CH
71,25	19,1	90,35
2	25,02	27,64
2	28,27	31,24
2	31,95	35,29
2	36,1	39,88
2	40,8	45,06

При цьому графічне відображення порівняння недисконтованих витрат на реалізацію заходів наведено в додатку Є.

Далі неведемо суми необхідних витрат на реалізацію заходів з урахуванням фактору часу (дані наведено у стовпчиках по роках, починаючи з 0 року – року здійснення перших інвестицій (2014) до 5 року, розмірність тис. грн), графічне відображення якого наведено у додатку

Дисконтовані витрати CE	Дисконтовані витрати CF	Дисконтовані витрати CH
71,25	19,1	90,35
1,77	22,14	24,46
1,57	22,14	24,46
1,39	22,14	24,45
1,23	22,14	24,45
1,09	22,14	24,46

Порівняльна характеристика дохідної частини від здійснення заходів. Нижче наведено прогнозовані значення дохідної частини від реалізації заходів без урахування фактору часу (дані наведено у стовпчиках по роках, починаючи з 0 року – року здійснення перших інвестицій (2014) до 5 року, розмірність тис. грн):

Недисконтовані доходи CE	Недисконтовані доходи CF	Недисконтовані доходи CF
0	0	0
100	22,14	218
100	22,13	121,2
100	22,14	121,2
100	22,14	121,2
100	22,14	121,2

Далі зазначимо прогнозовані значення дохідної частини від реалізації заходів з урахуванням фактору часу (дані наведено у стовпчиках по роках, починаючи з 0 року – року здійснення перших інвестицій (2014) до 5 року, розмірність тис. грн.

Дисконтовані доходи CE	Дисконтовані доходи CF	Дисконтовані доходи CH
0	0	0
88,5	104,42	192,92
78,31	18,16	94,91
69,3	16,07	83,99
61,33	14,22	74,33
54,28	12,59	65,78

Порівняльна характеристика окремих показників ефективності переходів CH, CF та CE.

Порівняння різних варіантів заходів може ґрунтуватися на різних показниках. Проте найпоширенішими показниками. На онові яких приймається рішення про пріоритетність інвестування є чиста приведена вартість та індекс прибутковості (рентабельності). Значення даних показників для трьох наборів заходів (переходів) для порівняння наведено нижче:

1. Чиста приведена вартість:

Для переходу CE становить 273,44 тис. грн

Для переходу CF становить 45,61 тис. грн

Для переходу CH становить 346, 25 тис. грн

2. Індекс прибутковості (рентабельності)

Для переходу CE становить 4,49

Для переходу CF становить 1,59

Для переходу CH становить 2,55

Однак, при порівнянні показників ефективності різних варіантів покращення стану внутрішніх комунікацій варто мати на увазі, що наведені показники ефективності є допоміжним аналітичним матеріалом, що має бути використаний поруч з аналізом важливості здійснення заходів того чи іншого спрямування для конкретного підприємства, а також його фінансового стану, короткострокових та довгострокових цілей і стратегії розвитку.

Для ТОВ «БМЗ» ключовим фактором, за яким оцінюється ефективність переходу в рамках стратегії, є індекс прибутковості, що пояснюється політикою керівництва щодо інвестиційної діяльності, а саме: мінімізація капіталовкладень при максимально можливому економічному ефекті. Відповідно пріоритетним варіантом інвестування в заходи з покращення стану внутрішніх комунікацій для даного підприємства є перехід CE.

Таким чином, ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» за результатами проведеної діагностики потрапило до зони «комунікативної прірви», квадранту С, що характеризується низькими рівнем техніко-інформаційної та середнім рівнем соціально-організаційної складової. Відповідно для цього для підприємства було стратегію управління внутрішніми комунікаціями – стратегія внутрішніх модифікуючи комунікацій., де передбачено три варіанти набору управлінських рішень щодо покращення стану ВК. За результатами розрахунків (зокрема чистої приведеної вартості та індексу рентабельності), було обрано найбільш оптимальний з позиції співвідношення «результати-витрат» набір управлінських рішень, спрямований на розвиток техніко-інформаційної складової. Зокрема, прогнозується, що чистий приведений дохід у розрахунку на п’ять років від впровадження даних заходів становить 273, 44 тис. грн.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3

1. Управління внутрішніми комунікаціями вимагає формування організаційно-економічного механізму, концептуальні засади якого набули подальшого розвитку у роботі на основі проведеного аналізу. Для цього були розроблені принципи та цілі управління внутрішніми комунікаціями, структурна схема його функціонування, виділені методи та функції управління, описано взаємозв'язки між основними елементами системи управління.

2. Щоб підвищити ефективність управління внутрішніми комунікаціями, у роботі були визначені принципи формування організаційно-економічного механізму економічності та ефективності, системності, правової захищеності управлінських процесів і т.д., наведено їх ієрархію з позиції ступеня впливу на процес управління внутрішніми комунікаціями.

3. Відповідно до авторської методики процес діагностики внутрішніх комунікацій включає оцінювання за системою показників, порівняння показників із граничними значеннями, позиціонування підприємства на матриці діагностики та розроблення стратегій управління внутрішніми комунікаціями. Для практичної апробації розроблених наукових положень було обрано такі промислові підприємства, як: ТОВ «Білопільський машинобудівний завод», ТОВ «Машдеталь», ВАТ «Баркор-ОЙЛ».

4. Діагностика стану внутрішніх комунікацій зазначених промислових підприємств показала, що найнижчий рівень ВК має ТОВ «БМЗ», який характеризується середнім значенням показників соціально-організаційної складової (0,521) та низьким рівнем техніко-інформаційної складової (0,324), дещо вищі показники має ТОВ «Машдеталь» - 0,715 та 0,358, ВАТ «Баркор - ОЙЛ» - 0,672 та 0,561 відповідно. Перше підприємство потрапило до зони «комунікативної прірви», друге та третє – до зони «залучення».

5. Потрапляння до зони «комунікативної прірви» ТОВ «БМЗ» та відповідного квадранту передбачає реалізацію заходів у межах стратегії внутрішніх молифікуючих комунікацій, яка передбачає збереження

існуючої структури управління та соціально-психологічного клімату у колективі та оптимізацію кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення.

6. На основі співставлення можливих результатів та витрат на впровадження було обрано варіант із реалізації у довгостроковій перспективі заходів із покращення техніко-інформаційної складової, чистий приведений дохід у розрахунку на п’ять років від якого становить 273, 44 тис. грн

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 (ВПК ТОВ «БМЗ», ТОВ «Баркор-ОЙЛ» та ВАТ «Машдеталь») й запропоновано заходи щодо подолання діагностованих проблем та визначено результат впровадження системи управління внутрішніми комунікаціями підприємства.

Список використаних джерел

1. Анакшина Т. Роль внутренних коммуникаций в реализации стратегии компании [Электронный ресурс] / Т. Анакшина, Н. Кольцова. – Режим доступа: http://www.slideshare.net/svetlanayakubovich3/bca-marketing

2. Апчел Ю.С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій / Ю.С. Апчел // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=194

3. Балабанюк Ж.М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності / Ж.М. Балабанюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 1. – С. 190-194

4. Берлесон Б. Коммуникация – это… [Електронний ресурс] / Б. Берлесон, Г. Стейнер. – Режим доступу : http://www.com-management.narod.ru/

5. Бєляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс] / О.О. Бєляков. – Режим доступу : http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28

6. Божкова В.В. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер. – Суми : СумДУ, 20

7. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств: монографія / В.В. Божкова. – Суми : «Вид-во СумДУ», 2010. – 305 с.

8. Большой Энциклопедический словарь [Електронний ресурс] / Словари и энциклопедии на Академике. – Режим доступу : http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/160762

9. Бородкіна Н.О. Маркетинг :навч. посібник / Н.О. Бородкіна ; за ред. Г.В. Осовської. – К. : Кондор, 2007. – 362с.

10. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А.О. Босак. – Львів, 2007. – 25 с.

11. Босак А.О. Причини неефективності комунікацій у системі екологічного менеджменту // Збірник тез VII щорічної Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів "Екологічний менеджмент в загальній системі управління". Суми, 24-25 квітня 2007 р. С.16-19.

12. Бояринова К.О. Організаційна структура інноваційних комунікацй та її мотиваційні механізми / К.О. Бояринова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія «Економічна». – 2005. - №87. – С. 90-97.

13. Бурцева Т.А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М. : «Экономистъ», 2005. – 271 с.

14. Визначення поняття «механізм» // Словник іншомовних слів «Словопедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://slovopedia.org.ua/42/53404/285994.html

15. Внутренние коммуникации // Офіційний сайт компанії Katarsis Business Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://katarsis.ru/vnutrennie-kommunikaczii.html

16. Внутрикорпоративные коммуникации –ключевой элемент успеха компании [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.facmag.ru/2012/12/27/vnutrikorporativnye-kommunikacii-klyuchevoj-element-uspexa-kompanii/

17. Волков О.И. Экономика предприятия : курс лекций / О.И. Волков, В. К. Скляренко. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 280 с.

18. Гавриляк О. Організаційний механізм управління діяльністю підприємства / О. Гавриляк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html

19. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принцыпы управленчиских решений и росийская практика. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 480 с.

20. Гірченко Т.Д. Маркетинг: навчальний посібник / Т.Д. Гірченко, О.В. Дубовик. – К. : «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с.

21. Гладышев А.Г. Основы социального управления: Учебное пособие/ А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова. - М. : Высшая школа, 2001. – 271с.

22. Глівенко С.В. Інформаційні системи в менеджмент : Навч. посібник / О.С. Глівенко, Є.В. Лапін Є.В., О.О. Павленко. та ін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. - 407 с.

23. Головкіна Н.В. Теоретична спадщина сучасних маркетингових комунікацій / Н.В. Головкіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://www.probusiness.in.ua/publications/10/

24. Грабовецкий Б.Є. Основи економічного прогнозування: Навчальний посібник. - Вінниця: ВФ ТАНГ, 2000./ http://pulib.if.ua/part/9852

25. Григорьева Н.Н. Коммуникационный менеджмент: учебный курс (учебно-методический комплекс) [Електронний ресурс]. – М. : Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. – Режим доступу : http://e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html

26. Горфинкель В.Я. Коммуникации и корпоративное управление / В.Я. Горфинкель, В.С. Торопцов, В.А. Швандар // М. : Юнити, 2005. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dissercat.com/content/razvitie-sotsialno-ekonomicheskoi-sistemy-regiona-na-osnove-effektivnogo-ispolzovaniya-poten#ixzz3GsxKMw7t

27. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – №11. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558

28. Дойль П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999.

29. Дудукало Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л.Є. Дудукало, Г.О. Дудукало

//[Электронний ресурс]. – Режим доступа : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/6MO/41.pdf

30. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.

31. Економічна енциклопедія : у 3 т. / [редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.] – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

32. Економічна інформація на підприємствах і засоби її формалізованого опису [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1165101147720/informatika/ekonomichna_informatsiya_pidpriyemstvah_zasobi_formalizovanogo_opisu

33. Журавель М.Ю. Формування системи показників оцінки рівня інформаційної бепеки підприємства / М.Ю. Журавель // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2011. - №3. – С.171-176]

34. Задачи, функции и цели маркетинговых коммуникаций [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://finance-and-business.ru/marketing/communications/zadachi-funkcii-i-celi-marketingovyx-kommunikacij.html

35. Зозульов О.В. Концептуальні напрямки досліджень внутрішнього маркетингу О.В. Зозульов // Проблеми системного підходу в економіці. – Випуск 1. – 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2012_1/Zozulyov_112.htm

36. Зуляр Ю.А. Математические и социологические модели коммуникации / Ю.А. Зуляр [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу :http://adhdportal.com/book_2334_chapter_42_1.5.3.

37. Івашова Н.В. Оцінка ефективності системи комунікацій промислового підприємства / Н.В. Івашова // Механізм регулювання економіки. – 2007. - №1. – С. 152-162

38. Івашова Н.В. Інноваційна комунікаційна політика промислових підприємств / Івашова Н.В. / Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / За заг. ред. Ю.С. Шипуліної. – Суми: ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2012. – С. 347-359.

39. Івашова Н.В. Аналіз здатності системи комунікацій формувати цілісний образ бренду промислового підприємства / Івашова Н.В. / Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку : монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка – Суми: ТОВ "Друкарський дім "Папірус", 2012. – С. 503-517.

40. Івашова Н.В. Формування бренд-орієнтованої системи управління промисловим підприємством / Н.В. Івашова // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012. - № 4. – С. 280-288.

41. Івашова Н.В. Чинники забезпечення донесення сутності бренду через систему комунікацій підприємства / Н.В. Івашова, Т.П. Гончаренко // Механізм регулювання економіки – 2012 - № 4.

42. Івашова Н.В. Бренд-орієнтована система управління маркетинговими комунікаціями промислового підприємства / Івашова Н.В. / Інновації в маркетингу промислового підприємства: монографія / За заг. ред. О.С. Тєлєтова. - Суми: СумДУ, 2013. - 282 с.

43. Ивашкова Н.И. От программ лояльности потребителей к программам взаимодействия с контактными аудиториями / Н.И. Ивашкова, И.А. Гончарова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – №5. – С. 364-372.

44. Каймакова М.В. Коммуникации в организации : текст лекций/ М.В. Каймакова. – Ульяновск : улГТУ, 2008. – 73 с.

45. Кармінська-Бєлоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством / М.В. Кармінська-Бєлоброва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.business-inform.net/pdf/2012/12_0/192_195.pdf.

46. Карпенко Н.В. Управління маркетинговою політикою підприємства / Н.В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія Економічні науки. – Полтава : ПУЕТ, 2011. – № 5 (50). – С. 231-234.

47. Карпенко Н.В. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства: монографія / Н.В. Карпенко, Н.І. Яловега – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2012. – 252 с.

48. Карпенко Н.В. Маркетингові стратегії ринкової активності підприємств / Н.В. Карпенко // Економічний аналіз: Збірник наукових праць. – Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2012. – Вип. 10. –Ч.4, с. 139-142.

49. Кметь Е.Б. Маркетинговые коммуникации: уч. пос. / Е.Б. Кметь. – Владивосток : Дальрыбвтуз, 2004. – 200 с.

50. Кожухівська Р.Б.. Цілі маркетингових комунікацій і використання інтернет-реклами / Р.Б. Кожухівська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №7. – С. 120-126

51. Комунікації : лекції [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://www.proces.biz/MB/Book/kneu/10Comun.htm]

52. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – К. : Вильямс, 1999. – 1055 с.

53. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М. : Изд-во РДЛ, 2003. – 464 с.

54. Кузьменко О.В.Стан, тенденції та перспективи розвитку сфери машинобудування

55. Лазарев С.В. Преодоление препятствий на пути эффективной коммуникации / С.В. Лазарев // Управление развитием персонала. – 2008. – № 3. – С. 242-249.

56. Латышева Л.С. Влияние внутреннего маркетинга на результаты бизнеса / Л.С. Латышева, Е.К. Пантелеева // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. – №1. – С. 18-30.

57. Лейхиф Дж.М. Бизнесс-коммуникации / Дж.М. Лейхиф, Дж.М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

58. Лук’янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2003. – 524 с.

59. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура / А.А. Малицький [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/

60. Мандзюк М.М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньо організаційними комунікаціями / М.М. Мандзюк // Управління розвитком, 2011. - №4(101). – С. 180-182.

61. Мансуров Р.Е. Как оценить лояльность персонала компании / Р.Е. Мансуров // Управление человеческим потенциалом. – 2008. – 03.– С. 190-197.

62. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / за ред. д.е.н. І.М. Комарницького. – Львів : Апріорі, 2007. – 1032 с.

63. Матвіїв М.Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти : монорафія. – Тернопіль : економічна думка, 2007. – 448 с.

64. Мельман В. А. Система внутренних коммуникаций в организации / А.В. Мельман [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.provisor.com.ua/archive/2008/N15/melman_158.php?part_code=137&art_code=6739.

65. Мельник Л. Г. Экономика предприятия : учеб. пособие / под общ. ред. Л. Г. Мельника. – Сумы : Университетская книга, 2002. – 632 с.

66. Метеленко Н.Г. Основи побудови комунікаційної системи руху та регламентації потоку інформації промислового підприємства / Н.Г. Метеленко / Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: збірник наукових праць. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sim/2010/p1_31.pdf.

67. Метеленко Н.Г. Моделювання процедур прийняття управлінських рішень у комунікаціній системі руху та регламентіціїї потоку інформації промислового підприємства / Н.Г. Метеленко // Економіка промисловості. - 2010. - N 3. - С. 110-116.

68. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ./ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.

69. Медвєдєва О.М. Інтеграційний механізм ефективної комунікації : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 05.13.22 «Управління поектами та прогорамами» / О.М. Медвєдєва. – Київ, 2006. – 22 с.

70. Мішеніна Н.В. Сучасний стан машинобудівного комплексу україни / Н.В. Мішеніна, Ю.М. Часник [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/28339/1/Mashynobuduvannia.pdf.

71. Мильнер Б.З. Теория организации [Електронний ресурс] / Б.З. Мильнер. – М. : Изд-во «Инфа–М», 2003. – 480 с. – Режим доступу : http://www.com-management. narod.ru/.

72. Митрофанов С. Маркетинговые коммуникации в страховании: от управления коммуникациями к управлению качеством / С. Митрофанов // Маркетинговые коммуникации. – 2003. – №4. – С.40-48.

73. Михайлова Л.Л. Мотивирующее воздействие организационных целей / Л.Л. Михайлова // Управление корпоративной культурой. – 2010. – №3. – С. 162-170.

74. Мкртчян Т.Л. Отношение к персоналу как к внутреннему потребителю / Т.Л. Мкртчян // Менеджмент сегодня. – 2009. – №2. – С.128-136.

75. Модели социальной коммуникации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dbs.sfedu.ru/www/umr.umr_download?

76. Модель коммуникации с точки зрения паблик рилейшнз, рекламы и пропаганды [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.niv.ru/doc/communications/pocheptsov/067.htm.

77. Молочник Ю.Б. Аналізування факторів впливу на активізування роботи працівників комунікаційної сфери промислових підприємств / Ю.Б. Молочник // Сталий розвиток економіки, 2011. – №7. – С. 73-76.

78. Момот Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. Момот // Економіка України. – 2007. – №7. – С. 41-55.

79. Монастирський Г.Л. Оцінювання ефективності діяльності організації/ Г.Л. Монастирський, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна // Теорія організації: Навч.-метод, комплекс. – Т. : Екон. думка, 2007. – 84 с.

80. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 173-181.

81. Назаренко Т.Н. Моделирование коммуникационніх процессов в инновационніх технических проектах / Т.Н. Назаренко // Системи обробки інформації,- 2011. – №2(92). – С. 159-164.

82. Некрасова Е. Есть контакт? Как наладить эффективные коммуникации в компании.

83. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации : уч.-метод. пособ. / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ : ВСГТУ, 2004. – 274 с.

84. Норіцина Н.І. Маркетингова політика комунікацій: курс лекцій / Н.І. Норіцина. – К. : МАУП, 2003. – 120 с.

85. Основи внутрішньої комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=uk.

86. О`Коннор. Введение в нейролингвистическое программирование / Дж. О Коннор, Дж. Сеймор [Електронний ресурс]. – Режим доступу :http://azps.ru/hrest/71/1752892.html.

87. Оптимизация системы внутренних коммуникаций [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://unibs.ru/optimization-of-ic/

88. Організація комунікаційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://library.if.ua/book/32/2133.html

89. Основні підходи до управління інформаційними потоками бізнес діяльності промислових піприємств україни [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний%20прогрес%20та%20ефективність%20виробництва/2010/58/NTU_XPI_58_2010_7.pdf

90. Осовська Г.В. Основи менеджменту :навчальний посібник / Г.В. Осовська, О.А. Косовський. – К. : «Кондор», 2006. - 664 с. http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html.

91. Офіційний сайт державного комітету статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua

92. Офіційний сайт компанії DOORSConsulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://doors-c.com.ua/.

93. Павленко А.Ф. Маркетингові комунікації : сучасна теорія та практика : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. – К. : КНЕУ. – 2005.

94. Перси Л. Разработка целостной программы маркетинговых коммуникаций (часть 2) / Л. Перси, Р. Элиот // Реклама. Теория и практика. – 2007. – №5. – С. 304-311.

95. Петрук Н.К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу [Електронний ресурс] / Н.К. Петрук. – К. : Центр духовної культури , –2004. – № 43. – Режим доступу : http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm.

96. Плотников М.В. Эффективные коммуникации в организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_ organizacija.html.

97. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т.О. Примак. – К., 2004. – 26 с.

98. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 280 с.

99. Поняття про комунікації в управлінні. Сутність, характеристика і роль процесу комунікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : [http://www.botanik.net.ua/node/555].

100. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ.; под ред. В.Д. Щетенина. – М. : Международные отношения, 1996. – 278 с.

101. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов. – М. : Рефлбук ; К. : «Ваклер», 2001. – 656 с.

102. Психологічний словник [Електронний ресурс] / Мир психологии. – Режим доступу :http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=411.

103. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

104. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент : уч.-метод. пособ. / В.Е. Рева. – Пенза : Изд. ПГУ, 2003. – 161 с.

105. Різун В.В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1

106. Рыбкин А. «Вместе весело шагать», или несколько слов о внутренней коммуникации / А. Рыбкин // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – №3. – С. 2-9.

107. Роджерс Э.А. Коммуникации в организациях / Э.А. Роджерс, Р. Агавала-Роджерс ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1980.

108. Рудавина Е.. Внутренние коммуникации компании http://delovoymir.biz/2013/12/25/vnutrennie-kommunikacii-kompanii.html

109. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособ. для студ. вузов / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2000. – 688 с.

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

111. SagerL. Integrated marketing communications: theoretical bases // Матеріали науково-теоретичної конференції викладачів, аспірантів, співробітників та студентів гуманітарного факультету (м. Суми, 19-24 квітня 2010 р.). – Суми : Вид-во Сумського державного університету. – 2010. – Ч1. – С.24-25.

112. 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. 249-251.

113. Сагер Л.Ю. Формування внутрішніх комунікацій як необхідна умова ефективного управління підприємством // Сучасні проблеми управління виробництвом: матеріали П'ятої міжнародної науково-практичної конференції. – Донецьк, 2010.

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

115. Сагер Л.Ю. Дослідження ролі та значення комунікацій на підприємстві / Л.Ю. Сагер // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – С.77-84.

116. 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», 2011. – С. 573-581.

117. 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. 517-531.

118. Сагер Л.Ю. Прийняття управлінських рішень в системі управління взаємовідносинами підприємства / Є.О. Голишева, О.Ф. Грищенко, Л.Ю. Сагер // 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.

119. 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. – С. 167-168.

120. Сагер Л.Ю. Приемы маркетинга в реализации продукции / Л.Ю. Сагер, К. Кулинич // 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. – С. 136-137.

121. 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. – С.52-54.

122. Сагер Л.Ю. Дослідження природи та структури комунікативного процесу / Л.Ю. Сагер // Проблемы конструкции и развития форм самоорганизации человеческих особенностей: материалы IV международной научно-практической конференции. – Одесса, Лондон, 2011. – С.135-137.

123. 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

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

125. 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 та розвитку», 2012. – С. 88-90.

126. 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.

127. 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.

128. 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.

129. Садеков А.А. Механизмы эколого-экономического управления предприятием: монография / А.А. Садеков. - Х. : Инжэк, 2004.

130. Сальникова Н.И. Построение системы внутрикорпоративных коммуникаций / Н.И. Сальникова // Управление развитием персонала. – 2008. – С. 172-179.

131. Седова М. Проблемы внутренней коммуникации в российских компаниях Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.adme.ru/tvorchestvo-reklama/problemy-vnutrennej-kommunikacii-v-rossijskih-kompaniyah-50234/

132. Система управління внутрішніми комунікаціями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.dk.ua/uk/clientservice/company/internal_communications/

133. Сиротина К.В. Как обеспечить взаимодействие между подразделениями компании / К.В. Сиротина // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – №1. – С. 36-40.

134. Сытник Т. Исследования вовлеченности персонала: подходы,методы, использование / Т. Сытник [Електронний ресурс] // Офіційний сайт GFC Ukraine. – Режим доступу : http://www.gfk.ua/imperia/md/content/gfkukraine/presentations/employee_research_tetiana_sytnyk_310310.pdf.

135. Скриптунова Е. Внешний и внутренний маркетинг: как сделать компанию привлекательной для работающих и потенциальныхсотрудников / Е. Скриптунова // Менеджмент сегодня. – 2002. – №6. – С. 28-33.

136. Скуратовская Н.С. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые показатели компании // Мотивация и оплата труда . – 2007. – №1.– С. 56-64.

137. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга: учеб. пособие / П. Смит, К. Бэрри, А. Пулфорд ; Пер. с англ. под ред. проф. Л.Ф. Никулина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415 с.

138. Солнцев С.А. Эволюция моделей маркетинговых коммуникаций / С.А. Солнцев, Т.А. Гень // Бизнесинформ, 2009. – № 4 (3). – С. 167-171.

139. Соколян М. Внутрішній комунікаційний аудит. Діагноз: людський чинник/ М. Соколян // «Києво-Могилянська Бізнес-Студія». – 2004. - № 9. – С. 11-17.

140. Соломандин А.В. Концепция управления по ценностям и репутация компании / А.В. Соломандин // Управление корпоративной культурой. – 2010. – №1. – С. 70-78.

141. Солом’янюк Н.М. Теоретичні основи визначення «інтегровані маркетингові комунікації»/ Н.М. Солом’янюк, Ю.В. Молдаховська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.конференция.com.ua/pages/view/187.

142. Старостіна А.О. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін. ; за ред. А.О. Старостіної. – К. : Знання, 2009. – 1070 с.

143. Сурков С. Барьеры в маркетинговых коммуникациях (часть 1) / С. Сурков // Маркетинговые коммуникации. – 2002. – №1. – С. 16-23.

144. Сурков С. Барьеры в маркетинговых коммуникациях (часть 2) / С. Сурков // Маркетинговые коммуникации. – 2002. – №2. – С. 19-24.

145. Суровцева Е.С. Организационно-экономический механизм эффективного управления коммуникациями предприятия (на примере машиностроительной отрасли): автореф. на соискание уч. степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность) / Е.С. Суровцева. – Краснодар, 2008. – 24 с.

146. Суровцева Е.С. Актуальне проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Вестник ТГУ, 2008. - №2(58). – С. 125-128

147. Суровцева Е.С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций / Е.С. Суровцева // Научный журнал КубГАУ. – 2007. - №33(9). – С. 1-20.

148. Суровцева Е.С. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями / Г.Я. Рубин, Е.С. Суровцева // Организатор производства. – 2009. – №4. – С. 47-49.

149. Сухотина К.А. Система управления персоналом в контексте организации: взаимосвязи и взаимовлияния / К.А. Сухотина // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №1. – С. 2-6.

150. Терехов Д.С. Інформаційний ринок як фактор розвитку автоматизованих систем та технологій / Д.С. Терехов // Проблеми формування нової економіки XXI століття : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 22–23 груд. 2011 р. : у 8 т. – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2011. – С. 28-31.

151. Тылевич (Смирнова) Н. Источники информации для формирования системы внутренних коммуникаций в компании. Опыт компании «Ренессанс-Страхование» / Н. Тылевич (Смирнова) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1775414/]

152. Тухватулина Л.Р. Принципы классификации моделей коммуникации / Л.Р. Тухватулина // Вестник ТГПУ, 2006. – № 7 (58). – С. 49-53.

153. Уланцева Д.А. Внутренний коммуникационный аудит (internal communication audit) / Д.А. Уланцева // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №1. – С. 54-61.

154. Усова Н. Зажигай и вдохновляй! или Как сделать внутренние коммуникации эффективными? [Электронный ресурс] / Н. Усова. – Режим доступа: http://www.upeco.ru/press_center/publications/d.200601-200601/d.200601-200701/d.200601-200801/d. 200601-200901/d.200601-201001/d.200601-201101/d.200601-201201/p.2/id.69/

155. Федоренко К.П. Управление взаимоотношениями с контрагентами фирмы как инструмент повышения ее конкурентоспособности // К.П. Федоренко // Управление продажами. – 2009. – №4. – С. 198-206.

156. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. – 4-е изд. – М. : Политиздат, 1981. – 445 с.

157. Філософська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605/.

158. Фисун А.В. Внутрикорпоративные коммуникации : проблемы построения эффективной системы // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №1. – С. 24-35.

159. Франів І.А. Постановка проблеми маркетингової політики комунікацій на промислових підприємствах / І.А. Франів, С.С. Приступа // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. - №20.5. – С. 259-263.

160. Формування стратегічних цілей підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://distant.isu.edu.ua/lib/add/discipliny/_zz_Strategich_upravlenie/_zz_Strat_upr/konsp4_u.html.

161. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.

162. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. / О.А. Цуруль. – К. : КНЕУ, 2002. – 142 с.

163. Челенко Ю.В. Аналіз моделі послідовності етапів маркетингового комунікаційного впливу / Ю.В. Челенко // Проблеми системного підходу в економіці, 2008. – №1 [Електронный ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Chelenko_108.htm.

164. Челенко Ю.В. Побудова моделі маркетингового комунікаційного процесу / Ю.В. Челенко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – С. 257-261.

165. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации / Ф.И. Шарков [Електронний ресурс]. – Режим доступу до материалу : http://www.mubiu.ru/Reklama/%

166. Шведова И.А. Книга директора по маркетингу производственного предприятия / И.А. Шведова, Т.Е. Кузнєцова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.

167. Швець А. Формування ефективних маркетингових комунікацій як необхідна умова розвитку підприємництва / А.І. Швець // Соціально-економічне гуртування у контексті модернізації транскордонних регіонів. [Матеріали міжнародної наукової конференції, м. Жешув, 2007]. − Жешув : В-во Жешув. ун-ту, 2008. – С. 462-466.

168. Шевцова А.И. Система показателей и методика оценки состояния энергетической безопасности: науч.-техн. отчет / под ред. А.И. Шевцова. – Днепропетровск, 1999. – 78 с.

169. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1970.

170. Шипуліна, Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №3, Т.1. – С.58-63. http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3171

171. Шпак Н.О. Комунікаційний процес машинобудівного підприємства / Н.О. Шпак // Вісник НУ «Львівська Політехніка». – 2010. - №682. – С. 145-148.

172. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н.О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.

173. Шубін О.О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О.О. Шубін, І.В. Сіменко. // Актуальніі проблеми економіки. – 2010. – №1((103)). – С. 175-184.

174. Шурпаєв Ш.М. Анализ эффективности коммуникационной политики предприятия / Ш.М. Шурпаев // Сборник трудов VI Всероссийской межвузовской конференции молодых ученых. Вып. 5. – СПб. : ИТМО, 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://fppo.ifmo.ru/kmu/kmu6/%D0%92%D0%AB%D0%9F%D0%A3%D0%A1%D0%9A_5/Ready_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0/9_SHURPAEV_SH_M.pdf.

175. Юхнева Е.А. Организационная культура как инструмент внутреннего маркетинга / Е.А. Юхнева, Н.А. Юхнева // Управление корпоративной культурою. – 2009. –№1. – С. 72-81.

176. Яловега Н.І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm.

177. Яременко С.С. Комунікаційний процес як джерело формування інформаційного середовища домашніх господарств / С.С. Яременко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «економіка», 2010. – №31. - С. 29-36.

178. Яременко С.С. Маркетингова комунікаційна активність промислового підприємства / С.С. Яременко // бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2012. - №1(5). Том2. – С. 441-448.

179. Энциклопедия культурологии [Електронний ресурс] / Словари и инциклопедии на Академике. – Режим доступу : http://dic.academic.ru /dic.nsf/enc_culture/415/

180. Communication is defined … /The Office of Superintendent of Public Instruction (OSPI)[Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.k12.wa.us/curriculuminstruct/communications default.aspx

181. Communication is sending and receiving of messages by means of symbols and in that context organizational communication is a key element of organizational climate (Drenth et al, 1998).Definition 2: Communication is transfer of information from sender to receiver under the condition that the receiver understands the message (Weihrich, Koontz, 1993).http://www.saycocorporativo.com/saycoUK/BIJ/journal/Vol4No2/Case_2.pdf

182. Communication Models [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://www.shkaminski.com/Classes/Handouts/Communication%20Models.htm

183. Cornelissen, J. (2004), Corporate Communications Theory and Practice, Sage, London. // Rethinking internal communication: a stakeholder approach / Mary Welch, Paul R. Jackson [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2009/08/rethinking-internal-communication-Welch-and-Jackson.pdf

184. Gerbner's General Model (1956) [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://www.geoffbarton.co.uk/files/student-resources/Communication/Theory%20Sheets/Gerbner.doc

185. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masove. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu / T. Goban-Klas. – Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. – 336 s.

186. Grimsley Sh. Internal Communication in an Organization: Definition, Strategies & Examples / Sh. Grimsley [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://education-portal.com/academy/lesson/internal-communication-in-an-organization-definition-strategies-examples.html#lesson

187. Hayward B. Is this still a valid definition of internal communication? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.linkedin.com/today/post/article/20140408081935-790384-is-this-still-a-valid-definition-of-internal-communication

188. Hopkins L. What is internal communication?/ L. Hopkins [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.leehopkins.net/2006/07/06/what-is-internal-communication/

189. Rizun V.V. The vital questions of mass communication theory: monograph / V.V. Rizun; edited by pr. O.M. Kholod / Taras Shevchenko National University of Kyiv. – K., 2009. – 168 p.

190. Sinčić D. Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy / D. Sinčić N. Pološki Vokić // WORKING PAPER SERIES PFaculty of Economics and Business University of Zagreb. - № 07-12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf

191. Tariszka- Semegine E. Organizational internal communication as a means of improving efficiency / E. Tariszka- Semegine // European Scientific Journal [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.europarc.org/uploaded/documents/1685.pdf

192. Welch M., Jackson R. P. Rethinking internal communication: a stakeholder approach [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2009/08/rethinking-internal-communication-Welch-and-Jackson.pdf

193. What is smarter Internal Communication? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.melcrum.com/what-is-internal-communication#sthash.QuaGAb5o.dpuf

194. Zielińska J. Komunikacja interpersonalna / J. Zielińska [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу : http://www.ap.krakow.pl/technika/dydaktyka/Prezentacje/Komunikacja%20interpersonalna.ppt

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Результати контент-аназу забезпеченості машинобудівних підприємств Сумської області основними засобами внутрішніх комунікацій

№з/п	Підприємство	Тел.	E-mail	Сайт	
1	2	3	4	5	
1	ІСКРА, СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ЗАТ	+	-	-	
2	ЛЕБЕДИНСЬКИЙ ЗАВОД ВЕРСТАТНИХ ВУЗЛІВ, ВАТ	+	-	-	
3	ЗАВОД АГРЕГАТНИХ ВУЗЛІВ, ВАТ	+	-	-	
4	СТАНКОСЕРВІС, ТОВ	+	-	-	
5	ЗІРКА, ШОСТКИНСЬКИЙ КАЗЕННИЙ ЗАВОД	+	+	-	
6	ІМПУЛЬС, НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР, ТОВ	+	+	-	
7	РОМЕНСЬКИЙ ЗАВОД ПОЛІГРАФІЧНИХ МАШИН, ВАТ	+	+	-	
8	СУМИХІМПРОМ, ВАТ	+	+	+	
9	ЗІРКА ЛТД, МАЛЕ ВКП, ТОВ	+	+	+	
10	ОРІОН-Д, ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР, ТОВ	+	+	+	
11	УКРРОСМЕТАЛ, КОНЦЕРН	+	+	+	
12	СЕНСІ, ТОВ	+	+	+	
13	ЗАВОД ”КСАНТА”, ЗАТ	+	-	-	
14	ДЕМПУРГ-А, ЗАТ	+	-	+	
15	СЕРЕДИНО-БУДСЬКИЙ ЗАВОД МЕТАЛУРГІЙНОГО ОБЛАДНАННЯ, ВАТ	+	+	+	
16	МОТОРДЕТАЛЬ-КОНОТОП, ТОВ	+	+	+	
17	ПІДСТАВКИ, ТОВ	+	-	-	
18	ВЕРСТАТОТЕХМАШ, ВАТ	+	+	+	
19	ТРОСТЯНЕЦЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОПОБУТПРИЛАД, ВАТ	+	-	+	
20	СМІЛІВСЬКЕ РЕМОНТНО-ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ВАТ	+	-	-	
21	АГРОТЕХСЕРВІС, КРОЛЕВЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО, ВАТ	+	-	-	
22	ТРІЗ, ТОВАРИСТВО РЕАЛІЗАЦІЇ ІНЖЕНЕРНИХ ЗАДАЧ, ТОВ	+	+	+	
23	ТРАКТОРОЗАПЧАСТИНА, РОМЕНСЬКИЙ ЗАВОД, ВАТ	+	+	+	
24	ТЕХНО-МАШ-СЕРВІС, ТОВ	+	+	+	
25	ТЕРРА, ПРИВАТНЕ ВКП	+	+	+	
26	РУТА, ПРИВАТНЕ ВКП	+	+	+	
27	КОНОТОПСЬКИЙ АРМАТУРНИЙ ЗАВОД, ВАТ	+	+	+	
28	ІРЕН, ПРИВАТНА ФІРМА	+	+	+	
29	ТЕХНОХОЛОД, ТВП, ТОВ	+	+	+	
30	УКРТРАНСПНЕВМАТИКА, ТОВ	+	+	-	

Продовження таблиці А1

1	2	3	4	5	6
31	ТРОСТЯНЕЦЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО ”РАЙАГРОТЕХСЕРВІС”, ВАТ	+	-	-	
32	ОБЛАДНАННЯ ВИСОГО ТИСКУ, ІНЖЕНЕРНО-ВИРОБНИЧА ФІРМА, ТОВ	+	-	-	
33	СУМСІЛЬМАШ, СУМСЬКИЙ ЗАВОД СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ, ВАТ	+	+	+	
34	ТЕХНОЛОГ, ТОВ	+	+	-	
35	ІМПУЛЬС, ШОСТКИНСЬКИЙ КАЗЕННИЙ ЗАВОД	+	+	+	
36	ЕКОТЕРМ-ГАЗ, ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР, ПРИВАТНА ФІРМА	+	+	-	
37	РЕМСЕРВІС, ГЛУХІВСЬКИЙ ВЕРСТАТОБУДІВЕЛЬНИЙ ЗАВОД, ПП	+	+	+	
38	ІНТЕР-АРМ ІНЖИНІРІНГ, ТОВ	+	+	+	
39	КОРОВИНЦІ, АГРОФІРМА, ПП	+	-	-	
40	СИНІВКА, АГРОФІРМА, ПРИВАТНИЙ ВИРОБНИЧИЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИЙ КООПЕРАТИВ	+	-	-	
41	ТУРБОМАШ, ТОВ	+	+	+	
42	АРМАПРОМ, ТОВ	+	+	+	
43	ЕЛЕКТРОПОБУТПРИЛАД, ЗАТ	+	+	+	
44	ЯКСТА, ЯКУТАЛМАЗКРОЛЕВЕЦЬСАНТЕХАРМАТУРА, ТОВ	+	-	-	
45	НАДІЯ, АГРОФІРМА, ПП	+	-	-	
46	СЕРВІСНО-КОНСТРУКТОРСЬКИЙ ЦЕНТР ”СЕМІ”, ТОВ	+	+	-	
		100%	67%	54%	

Додаток Б

Таблиця Б.1

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор, джерело	Трактування поняття «комунікація»
1	2
Лінгвістичний підхід	
Плотніков М.В. [96]	Комунікація – процес і результат обміну інформацією
Почепцов Г.Г. [101]	Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини
Берлесон Б., Стейнер Г. [4]	Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., … шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.
Великий енциклопедичний словник [31]	Комунікація (лат. communicatio – від communico – роблю загальним, пов'язую, спілкуюсь): 1) шлях повідомлення, зв'язок одного місця з іншим; 2) спілкування, передача інформації від людини до людини – специфічна форма взаємодії людей у процесах їх пізнавально-трудової діяльності, що здійснюється головним чином за допомогою мови (рідше – за допомогою ін. знакових систем)
Дойль П. [28]	Комунікація – це процес передачі та отримання повідомлення, в якому беруть участь дві сторони: відправник та аудиторія
Конецкая В.П. [104]	Визначає комунікацію як соціально-обумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного та масового спілкування різними каналами за допомогою різноманітних комунікаційних засобів
Психологічний підхід	
Рева В.Е. [104]	Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого знаходиться спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О.А. [162]	Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння
Кулі Ч. [51]	Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі
Бєляков О.О. [5]	Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо
Шибутані Т. [169]	Комунікація – насамперед спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування поведінки людей. Різні рухи людей стають комунікативними, коли вони використовуються в ситуаціях взаємодії
Рева В.Е. [104]	Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О. А. [162]	Процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння

Продовження таблиці Б.1

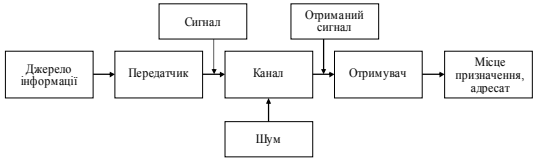
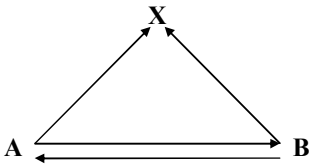
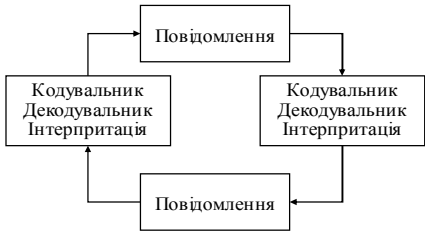
1	2
Філософський підхід	
Філософський словник [156]	Комунікація – категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому
Філософська енциклопедія [157]	Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
Петрук Н.К. [95]	Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, котре є незаперечною умовою життя
Соціальний підхід	
Бурцева Т.А. [13]	Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним
Різун В.В. [105]	Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації…
Льюіс Д., Гауер Н. [180]	Комунікація – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей… Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності
Осовська Г.В., Осовський О.А. [90]	Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів тощо
Крємльова С.О. [51]	Комунікація – це діяльність, яка має мету, необов’язково усвідомлювану, яка передбачає одного або більше учасників і полягає в посиланні різного роду повідомлень, які використовують різноманітні канали, можуть спотворюватися під впливом шуму, існують в певному контексті, чинять певний ефект на адресата та залишають можливості для зворотного зв’язку
Енциклопедія культурології	Комунікація – процес взаємодії між суб’єктами соціокультурної діяльності (індивідами, групами, організаціями і т.п.) з метою передачі чи обміну інформацією шляхом прийнятих у даній культурі знакових систем (мов), прийомів та засобів їх використання. К. виступає одним із базових механізмів та невід’ємна складова соціокультурного процесу, забезпечуючи саму можливість формування соціальних зв’язків, управління спільною життєдіяльністю людей та регулювання її окремих областей, накопичення та трансляцію соціального досвіду
Психологічний словник [102]	Комунікація – смисловий аспект соціальної взаємодії. Оскільки будь-яка індивідуальна дія здійснюється в умовах прямих чи опосередкованих відносин з іншими людьми, воно включає (поряд з фізичним) комунікативний аспект

Продовження таблиці Б.1

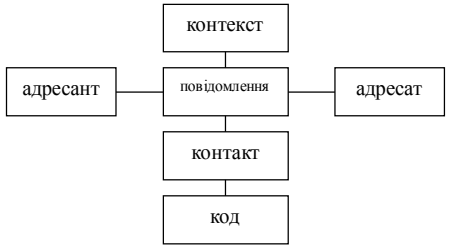
1	2
Гобан-Клас Т. [185]	Комунікація як трансмісія інформації, ідей, емоцій, умінь; комунікація як розуміння інших, коли ми й самі прагнемо, щоб нас зрозуміли (комунікація як порозуміння); комунікація як вплив за допомогою знаків і символів на людей; комунікація як об'єднання (творення спільноти) за допомогою мови чи знаків; комунікація як взаємодія за допомогою символів тощо
Агалава-Роджерс Р., Роджерс А. [107]	Комунікація – процес, за допомогою якого певна ідея передається від відправника до одержувача з метою змінити поведінку одержувача
Бєляков О.О. [5]	Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо
О'Коннор Д., Сеймор Дж. [86]	Коммуникация – це багатогранне слово, яке містить будь-яку взаємодію з іншими люддьми: випадкову розмову, навчання, переконання та переговори
Економічний підхід	
Мільнер Б.З. [71]	Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами
Кузьмін О.Е. [51]	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо
Хміль Ф.І. [161]	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Лейхіфф Дж.Л., Пенроуз Дж.М. [57]	Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів
Економічна енциклопедія [31, с. 809]	Комунікація) – це процес обміну інформацією між двома або більше учасниками, засоби сполучення (транспортні комунікації) і зв'язку, інформаційні контакти
Маркетинговий підхід	
Примак Т.О. [98]	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. [20]	Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції
Яловега Н.І. [176]	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку
Войчак А.В., Зозульов О.В. [93, 35]	Комунікація – процес обміну осмисленою інформацією та психологічною енергією між людьми за допомогою різних засобів зв'язку, знаків та символів з метою встановлення двостороннього контакту та створення умов для нормального функціонування людини, організацій та суспільства загалом.

Додаток В

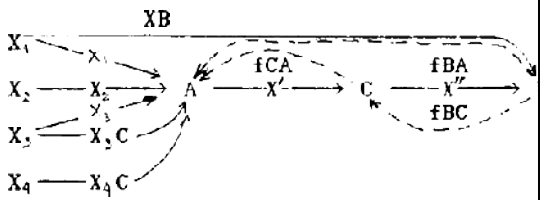
Таблиця В.1 – Коротка характеристика комунікаційних моделей

№ п./п.	Назва моделі	Сутність моделі	Схема	Примітки
1	2	3	4	6
1	Модель К. Шенона і У. Уівера (1949)			Перевага даної моделі, по-перше, полягає в очевидності того, що повідомлення, відправлене джерелом і повідомлення, що досягли реципієнта, мають неоднакове значення; по-друге - в наявності економетричного опису розрахунку ефективності комунікації
2	АВХ-модель Т. Ньюкомба (1953)	Модель має вигляд трикутника, вершинами якого є комунікант, комунікатор і зовнішній об'єкт або подія (соціальна ситуація). Взаємодія учасників комунікації може відбуватися як з урахуванням, так і без урахування соціальної ситуації. Загальна тенденція комунікації - прагнення до симетрії. Результатом комунікації виявляється зближення (віддалення) їх точок зору	 А, В –учасники комунікації; Х – зовнішній об’єкт чи подія, с приводу якої відбувається комунікація між А і В	Рівноправність учасників в рамках моделі Т. Ньюкомба залишається значною мірою декларативною, оскільки усереднення позицій сторін з приводу тієї чи іншої проблеми далеко не завжди веде до реального її вирішення
3	Циркулярна модель комунікації Ч. Осгуда-У. Шремма (1954)	Модель доповнює комунікаційний процес зворотним зв'язком. Процес комунікації носить циркулярний характер, і особливе місце відводиться поведінці головних учасників процесу комунікації (відправника та одержувача). Основні завдання головних учасників комунікації - кодування, декодування і інтерпретація повідомлення. Комунікативний процес нескінченний		Модель створює враження «рівноправності» сторін у процесі комунікації. Але цей процес часто буває незбалансованим

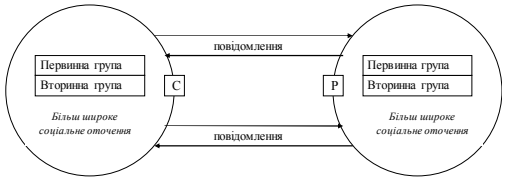
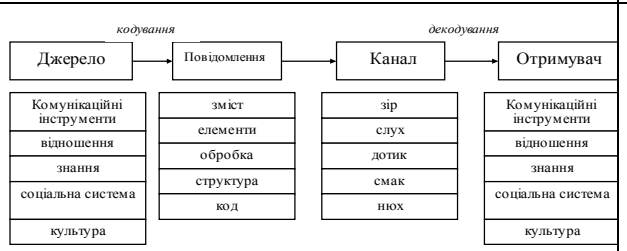
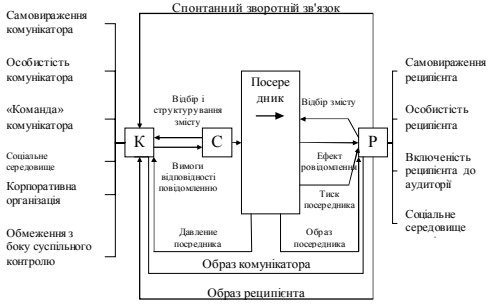
Продовження таблиці В. 1

1	2	3	4	5
4	Функціональна модель Р. Якобсона (1960)	У моделі комунікації беруть участь адресант і адресат, від першого до другого направляється повідомлення, яке написано за допомогою коду; контекст пов'язаний з вмістом повідомлення, з інформацією, їм переданої, поняття контакту пов'язано з регулятивним аспектом комунікації. Виділяється ряд функцій (емотивна, фатична, конативна, метамовна, поетична). Згідно даної моделі комунікативний процес виконує фатичну функцію (підтримання контакту, коли важлива не тема розмови, а те, що б контакт не перервався)		
5	Модель зворотного зв’язку М. ДеФлюера (1958)	Модель доповнила існуючі комунікаційні моделі зворотним зв'язком, який можна отримувати не тільки від реципієнта, а й від самого повідомлення (якість звуку, зображення на моніторі і т.д.). У моделі враховується трансформація значення повідомлення під впливом «шуму»		Зворотний зв'язок дає комунікатору можливість пристосувати своє повідомлення під комунікаційний канал для підвищення ефективності передачі інформації і збільшує ймовірність відповідності між відправленим і прийнятим значенням. Але слід розрізняти зворотний зв'язок 1-го порядку, коли комунікатор може отримувати її в ході впливу, і опосередковану зв'язок 2-го порядку, одержувану на основі оцінки результатів впливу

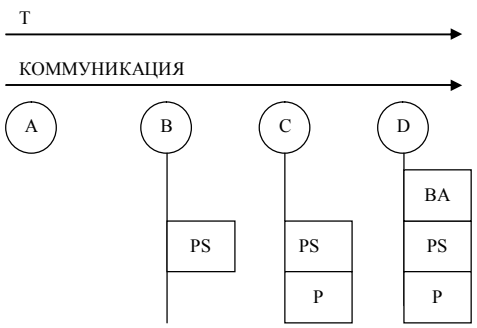
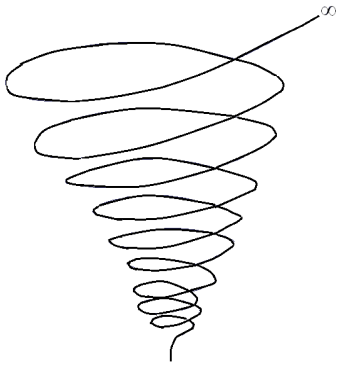
Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
6	Модель Уестлі і Макліна (1957)	Модель враховує активність джерела інформації, який вибирає один з об'єктів оточення для спілкування з аудиторією. Також в модель вводиться істотна характеристика - наявність професійного комунікатора (медійні інституції), який виступає таким собі посередником між джерелом і аудиторією. Можливість зворотного зв'язку зводиться до мінімуму або є відстроченою; існує велика кількість альтернативних А (засобів комунікації) і Х (об'єктів оточення), між якими повинен вибирати даний індивід В	 Х - будь-який об'єкт або подія соціального життя з приводу якого відбувається процес комунікації; А - джерело інформації і впливу, «пропагандист»; С - засоби масової інформації або окремі люди, що відносяться до них; В - аудиторія (індивід, група, соціальні системи; Х '- вибір, зроблений комунікатором (С) для доступу до каналу; Х' '- повідомлення, модифіковане засобами масової комунікації для передачі аудиторії; fBA - зворотній зв'язок від (В) до (А), загальний ефект, отриманий від доконаного комунікативного впливу; fBC - зворотній зв'язок від (В) до організатора і посередника інформаційного впливу; fCA - зворотній зв'язок від комунікатора до «пропагандиста»; ХЗС і т.д. - спостереження за подіями Х безпосередньо комунікативної організацією; ХВ - спостереження за подіями Х безпосередньо аудиторією	Основна перевага моделі - вона допомагає ставити питання для вивчення реальних ситуацій масової комунікації, в т.ч. і організації взаємодії джерела і засобів комунікації. Недоліки: - мається на увазі, що система взаємин є взаємовигідною для всіх учасників, балансує інтереси і комунікатора і реципієнта, дає їм свободу дій. Проте взаємовідносини трьох головних учасників рідко бувають збалансовані і проявляються не тільки на рівні комунікації; - модель перебільшено підкреслює ступінь інтеграції процесу масової комунікації - кожен учасник може переслідувати цілі, які дуже мало співвідносяться з цілями інших учасників; – модель має на увазі обов'язкову незалежність комунікатора від суспільства

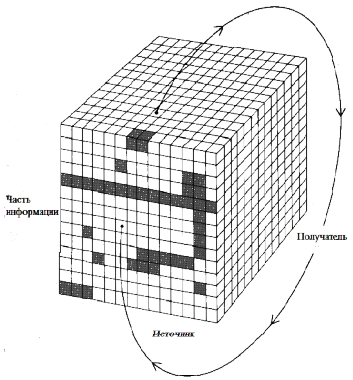
Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
7	Соціологічна модель Рілі (1959)	Велику роль відіграє первинна група (до якої належить або хоче належати певна особистість), яка впливає на почуття, думки, позиції, поведінку відправника повідомлення (С). Отримувач повідомлення (Р) теж залежить від своєї первинної групи. В окрему категорію можна виділити також так звані «вторинні» групи - політичні організації, спілки, об'єднання і т.д., що виступають для своїх членів носіями норм і цінностей		Модель звертає увагу на важливість соціальних зв'язків членів комунікаційного процесу, не вдаючись у деталі цих зв'язків і повністю абстрагуючись від інших сторін комунікації. Та й самі автори визначають свою модель лише як структурні рамки для соціологічних досліджень масової комунікації
8	Модель Д. Берло (1960)	Джерело і одержувач аналізуються з точки зору наявності у них комунікаційного досвіду, знань, соціальної приналежності, культурних характеристик, соціально-психологічних установок, які визначають реакції індивіда відносно до всіх об'єктів і ситуацій, з якими пов'язана модель.		Модель підкреслює нерозривний подвійність процесу
9	Модель Г. Малецке (1963)	До основних елементів комунікаційного процесу (комунікатор, повідомлення, посередник, одержувач) додано нові змінні: «тиск» («примус») посередника, образ посередника, наявний у одержувача, ефект від комунікації або придбання нового соціального досвіду, селекція одержувачем змісту повідомлення. Комунікатор також відчуває обмеження	 К – комунікатор, С – повідомлення, Р – реципієнт	Модель демонструє складність комунікативного процесу, який залежить від соціально-логічних особливостей комунікаторів, є багатовекторним і носить двоїстий характер управління на рівні споживання інформації,

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
10	Модель Р. Левіджа і Г. Стейнера (1961)	Передбачає, що процес впливу на сегмент споживачів розбитий на чотири послідовні етапи: усвідомлення (А), відношення (В), первинна покупка (С), повторна покупка (D). Економічна ефективність комунікаційного процесу визначається через дві змінні. Перша змінна визначає відповідний етап маркетингових комунікацій, друга змінна описує умовну факторну ефективність комунікації відповідного етапу	 BA - сформований рівень переваги торгової марки; PS - рівень викликаної або відчутної задоволеності від продукції; P - процес покупки	Модель описує ефективність як систему трьох факторів (ефектів), що умовно співвідносяться на певних етапах комунікації. Умовність співвіднесення визначена в першу чергу тим, що автори моделі не визначають економетричного опису функціональних взаємозв'язків ефектів, що не дозволяє звести оцінку ефективності маркетингових комунікацій до деякого інтегральному показнику, який комплексно виражає ефект комунікації
11	Спіралеподібна модель Ф. Денса (1967)	Денс стверджує, що циркулярний підхід має деякі обмеження: він припускає, що комунікація проходить повне коло до тієї точки, з якої починається, і ця частина аналогії з колом явно помилкова. Спіраль же показує, що процес комунікації просувається вперед, і те, що знаходиться в даний момент в процесі комунікації, впливатиме на структуру і зміст комунікації в подальшому. Денс також підкреслює динамічну природу процесу комунікації, який містить елементи, відносини та умови, що безперервно змінюються в часі		Основна перевага і призначення спіралеподібної моделі Денса полягає в тому, що вона нагадує про динамічну природу комунікації. Людина в процесі комунікації є активним, творчим, здатним зберігати інформацію індивідом

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5
12	Мозаїчна модель Бейкера (1968)	Модель складається з маленьких кубиків, чотири грані яких відповідають джерелу, одержувачу, посланню і каналу комунікації. Всі кубики об'ємної системи стикаються чотирма гранями. Шари куба відповідають верствам інформації. Повідомлення ділиться на окремі елементи, які передаються одержувачу частинами. Тобто, кожна секція куба представляє потенційне джерело інформації; частина інформації блокується, стає недоступною для використання. Інші шари відповідають потенційно відповідним наборам інформації		Модель демонструє неймовірну складність комунікації під впливом обстановки; що постійно змінюється, враховує зміни ступеня впливу і сприйняття інформації, відношення між даним повідомленням і великим фоном інформації, враховує взаємодію між окремими секціями. При цьому, хоча ця модель і додає третій вимір, вона не включає всі можливі вимірювання, залучені в комунікаційний процес.

Додаток Г

Організаціна структура ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»

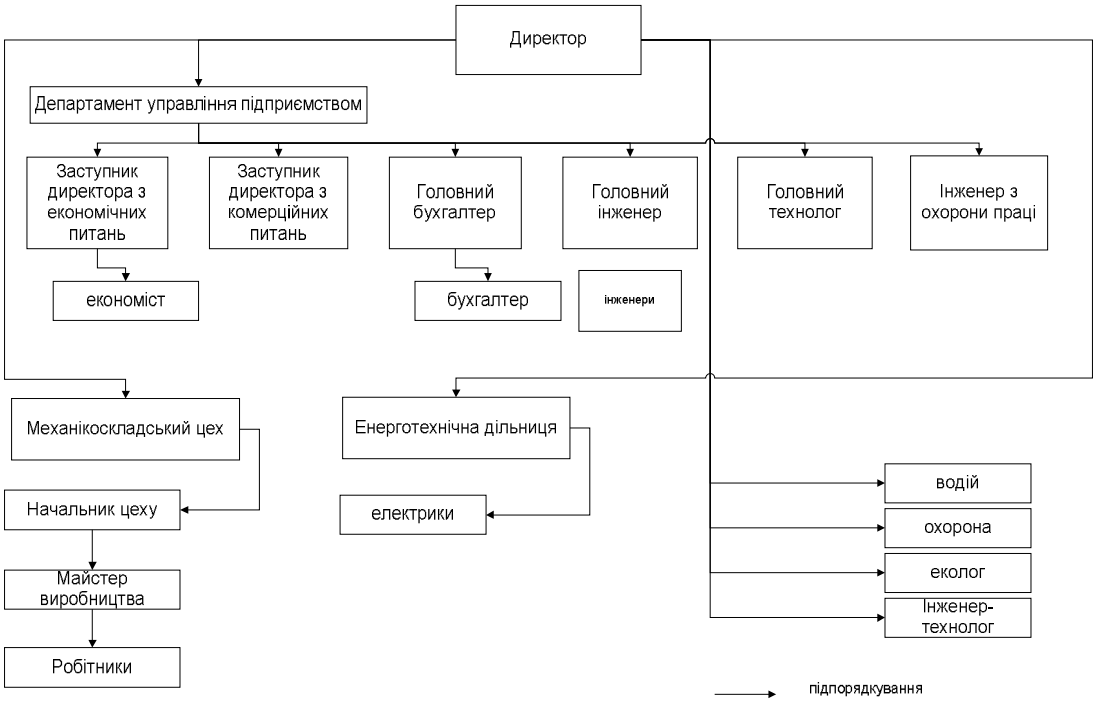


Рис. Г1. Організаційна структура ВАТ «Білопільський машинобудівний завод» до реорганізації

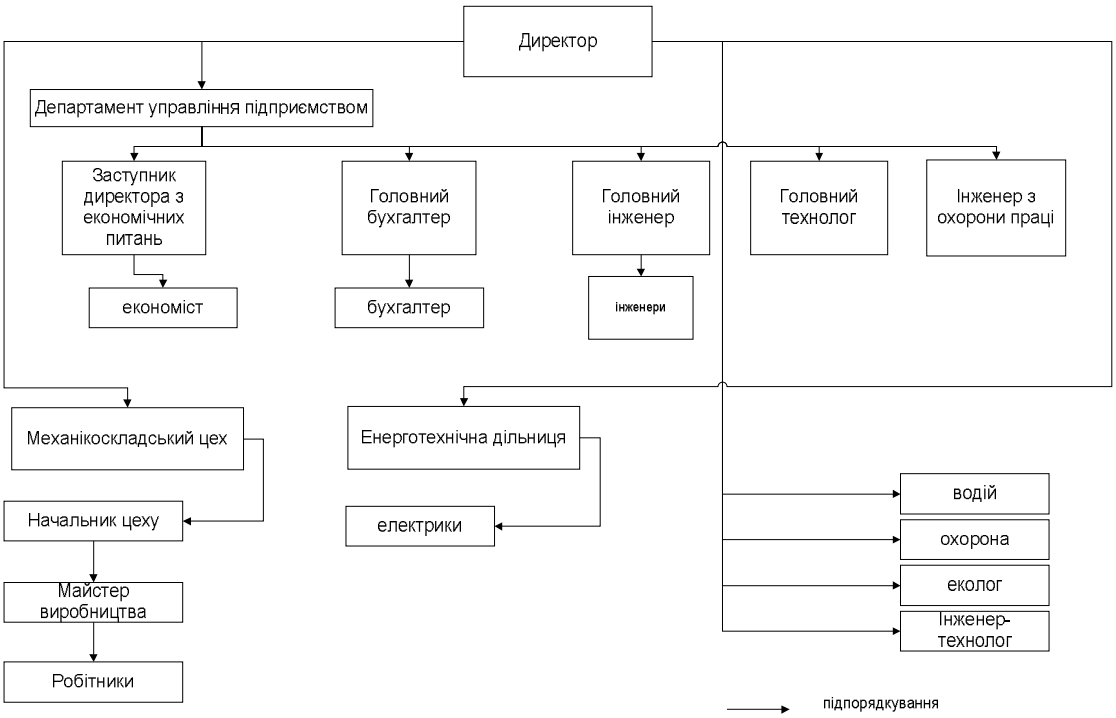
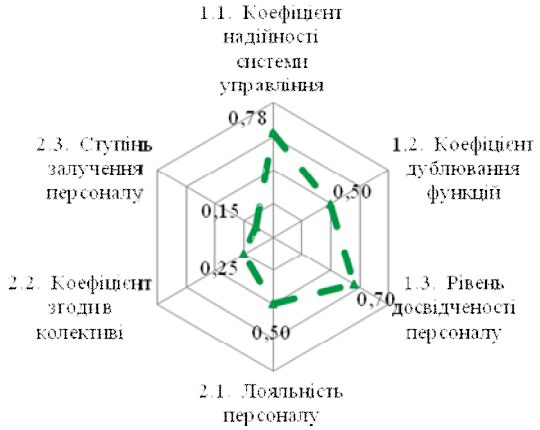


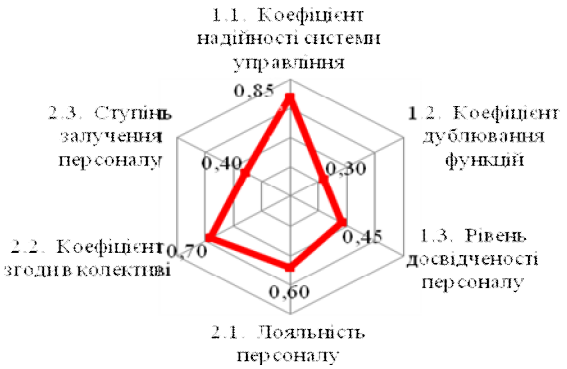
Рис. Г2. Організаційна структура ВАТ «Білопільський машинобудівний завод» після реорганізації

Додаток Д

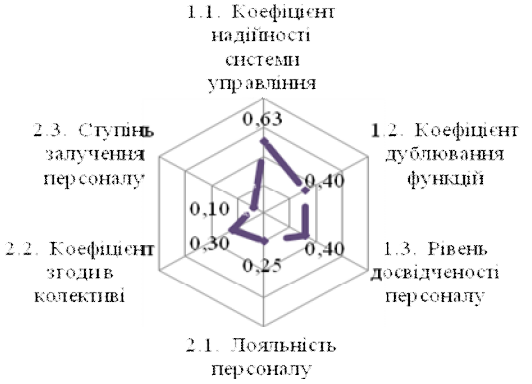
Аналіз фактичних значень показників оцінки стану ВК на промислових підприємствах



ТОВ «БМЗ»



ВАТ «Баркор-ОЙЛ»

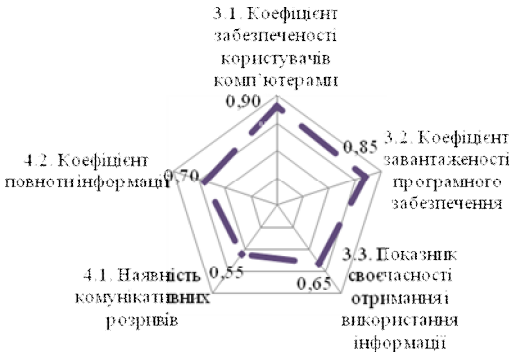


ТОВ «Машдеталь»

Рисунок Д.1-Д.3 – Діаграми фактичних значень показників соціально-організаційної складової ВК

ТОВ «БМЗ»

ВАТ «Баркор-ОЙЛ»



ТОВ «Машдеталь»

Рисунок Д.4-Д.6 – Діаграми фактичних значень показників техніко-інформаційної складової ВК

Додаток Е

Порівняльний аналіз фактичних значень показників діагностики стану ВК промислових підприємств

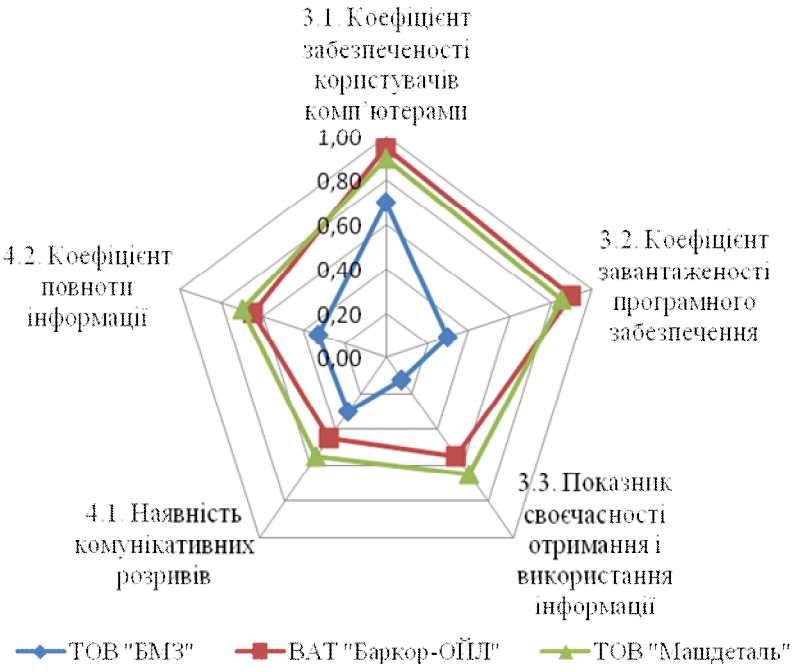


Рис. Е.1. Порівняльна діаграма фактичних значень техніко-інформаційної складової ВК аналізованих підприємств

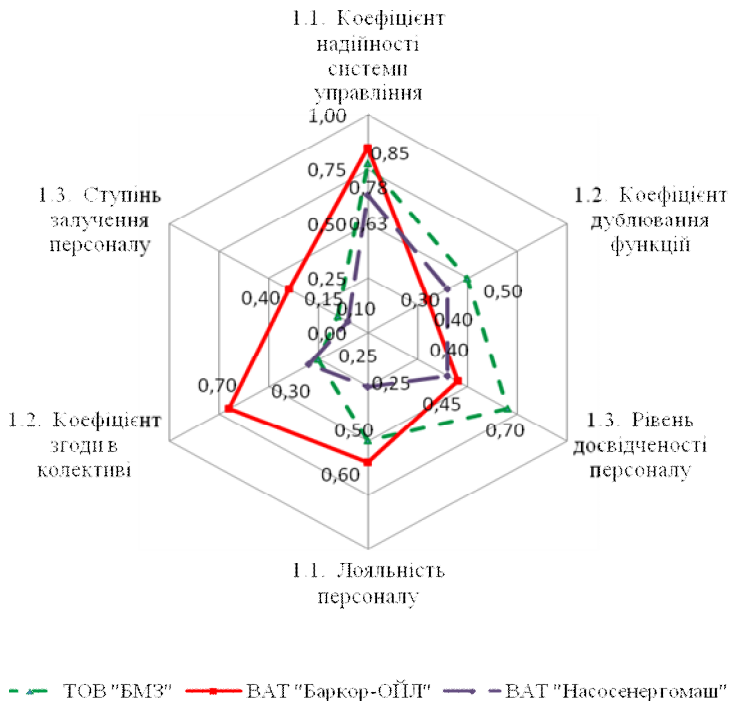


Рис. Е.2. Порівняльна діаграма значень соціально-організаційної складової для аналізованих підприємств

Додаток Є

Доходи від реалізації на комплекси заходів за визначеними напрямками переходів до кваріїдрантів із кращим станом ВК та витрати на їх здійснення

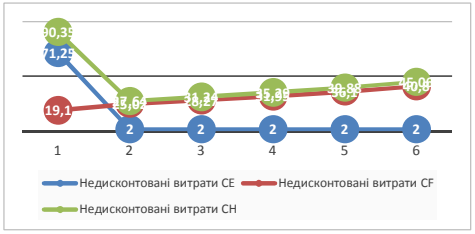


Рис. Д.1 –Недисконттовані витрати на реалізацію заходів

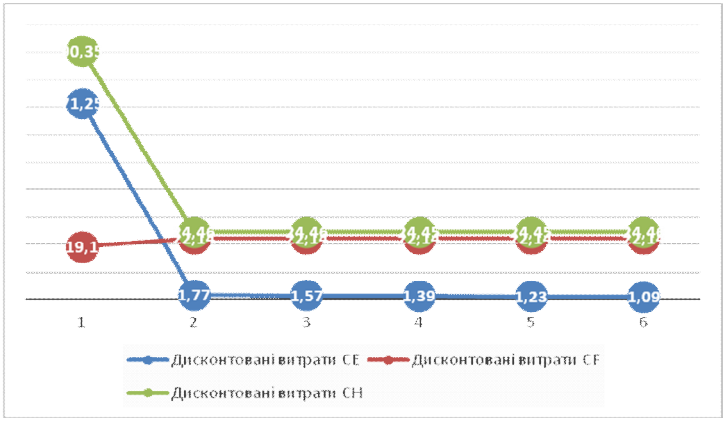


Рис. Д.2 – Дисконтовані витрати на реалізацію заходів

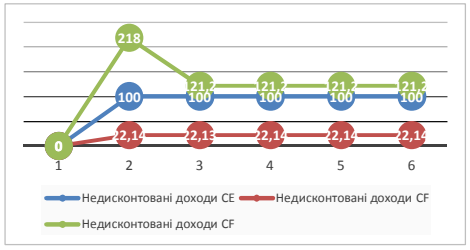


Рис. Д. 3. Недисконтовані доходи від реалізації заходів

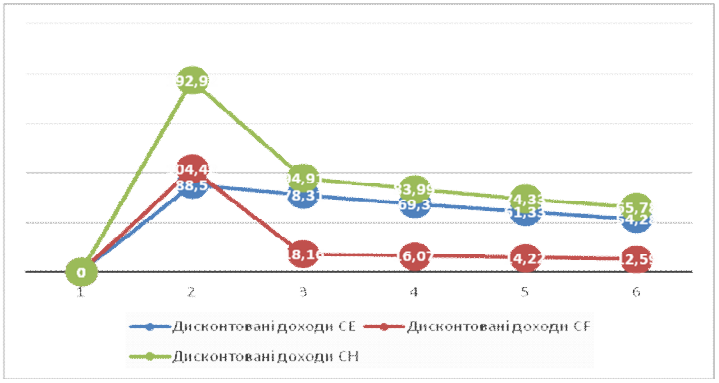


Рис. Д.4. Дисконтовані доходи від реалізації заходів

Додаток Ж

Порівняння результатів від впровадження варіантів заходів у межах обраної стратегії управління внутрішніми комунікаціями ТОВ «БМЗ»

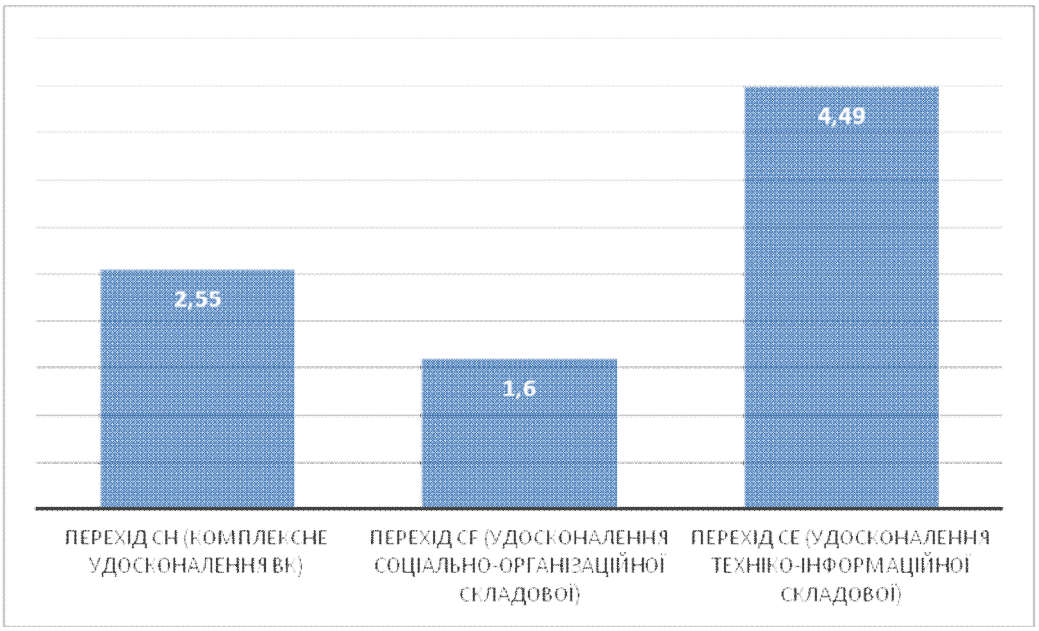


Рис. Ж.1 – Порівняння індексів рентабельності для різних варіантів управлінських заходів в межах обраної комунікаційної стратегії

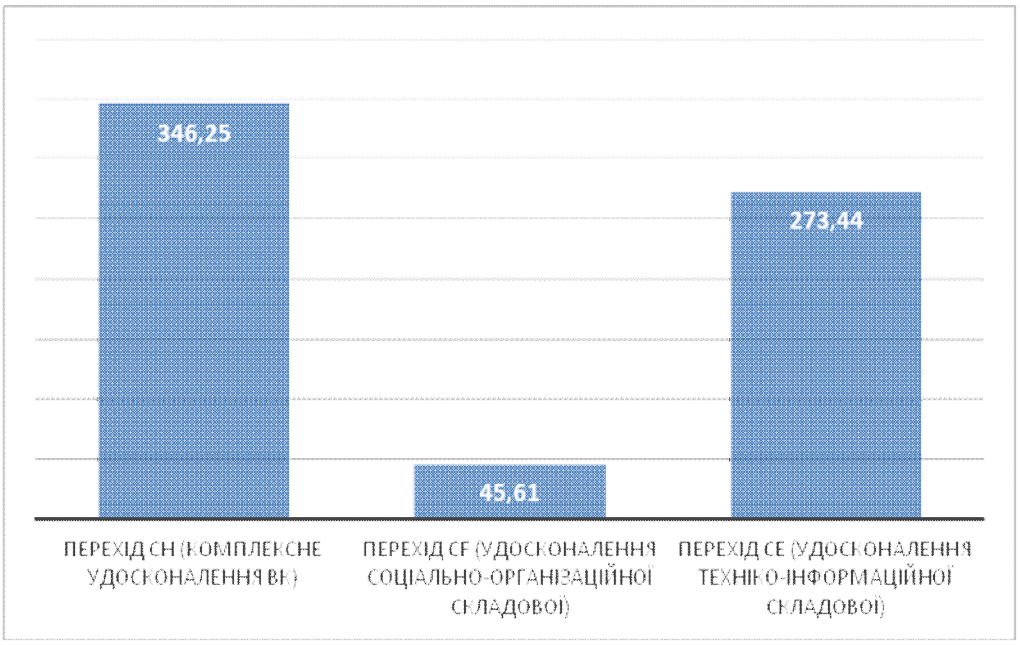


Рис. Ж.2. Порівняння значень чистого приведеного доходу для різних варіантів управлінських заходів в межах обраної комунікаційної стратегії

Додаток З

Акти про впровадження результатів дисертаційного досілдження

ЗАТВЕРДЖУЮ
Перший проректор
Сумського державного
університету
_____ В.Д. Карпуша
«13» січня 2014 р.

АКТ

про впровадження
результатів дисертаційного дослідження
асистента кафедри маркетингу та УІД
Сагер Людмили Юріївни на тему:
«Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах»
у навчальний процес факультету економіки та менеджменту
Сумського державного університету

«13» 01 2014 р. Суми № 1

Комісія у складі:
Голова: - декан факультету економіки та менеджменту, д.е.н., професор *Прокопенко О.В.*

Члени комісії: - начальник навчально-методичного відділу, к.філ.н., доцент *Серебрянська І.М.*

- завідувач кафедри маркетингу та УІД, д.е.н., професор *Ілляшенко С.М.*

У термін з 08.01.2014 р. по 11.01.2014 р. комісія виконала роботу про визначення фактичного впровадження результатів дисертаційного дослідження Сагер Людмили Юріївни на тему «Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах» у навчальний процес факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету (СумДУ).

Комісія розглянула такі матеріали:

1. Дисертаційну роботу Сагер Л.Ю. на тему «Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах».
2. Робочі програми курсів дисциплін «Маркетингова політика комунікацій», «Стратегічний маркетинг», «Стратегічне управління інноваційним розвитком».

3. Видані навчально-методичні та наукові матеріали для вивчення цих дисциплін:

- Стратегічний маркетинг: конспект лекцій. Ч1. / Укладачі : В.В. Божкова , Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 116 с.;
- Стратегічний маркетинг : конспект лекцій / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – Ч. 2. – 93 с.;
- 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. 517-531.
- 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.

За результатами проведеної роботи встановлено, що:

1. Розроблені у дисертаційній роботі Сагер Л.Ю. теоретичні та методичні положення впроваджені в навчальний процес з курсів дисциплін: «Маркетингова політика комунікацій», «Стратегічний маркетинг», «Стратегічне управління інноваційним розвитком».
2. Застосування у навчальному процесі факультету економіки та менеджменту СумДУ матеріалів дисертаційного дослідження Сагер Л.Ю. дало змогу адаптувати вказані дисципліни до сучасних умов господарювання, поглибити їх теоретичну та науково-методичну базу, підвищити якість підготовки фахівців з економічних спеціальностей.

Голова комісії: _____ О.В. Прокопенко

Члени комісії: _____ І.М. Серебрянська

_____ С.М. Ілляшенко

УКРАЇНА
ТОВ "БІЛОПІЛЬСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"

41800 Сумська область,
м.Білопілля, вул. 1 Травня, 24К

Тел./факс (05443) 9-25-57
e-mail: bmz_sumy@ukr.net
www.belopolmash.com.ua
ОКПО 38020091

УКРАИНА
ООО "БЕЛОПОЛЬСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД"

41800 Сумская область,
г.Белополье, ул. 1 Мая, 24К

Тел./факс (05443) 9-25-57
e-mail: bmz_sumy@ukr.net
www.belopolmash.com.ua
ЗКПО 38020091

Акт про впровадження
результатів дисертаційного дослідження
Сагер Людмили Юріївни
на тему: «Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств»

№ 01-15 від 15 грудня 2013 року

Виданий Сагер Людмилі Юріївні та засвідчує те, що наукові та практичні розробки її дисертаційної роботи на тему «Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, частково впроваджені у діяльність ТОВ «Білопільський машинобудівний завод».

Одержані практичні результати направлені на удосконалення традиційних підходів до підвищення ефективності результатів господарської діяльності підприємства і передбачають впровадження організаційно-економічних засад управління внутрішніми комунікаціями.

На основі розроблених Сагер Л.Ю. рекомендацій було:

1) діагностовано проблемні зони системи внутрішніх комунікацій підприємства, розглянуто та систематизовано основні групи причин, які впливають на зниження ефективності бізнес-процесів ТОВ «Білопільський машинобудівний завод»;

2) розроблено перелік альтернатив та відібрано найбільш прийнятну за даних умов стратегію розвитку підприємства з урахуванням стану внутрішніх комунікацій.

Впроваджені заходи сприяли вирішенню конкретних організаційних проблем ТОВ «Білопільський машинобудівний завод», що мали місце під час пошуку перспективних напрямків розвитку підприємства.

Результати дисертаційного дослідження Сагер Людмили Юріївни мають практичне значення ТОВ «Білопільський машинобудівний завод» та взяті до уваги керівництвом підприємства.

Директор М.Г. Сердюк

Товариство з обмеженою відповідальністю "БІЛОПІЛЬСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД" 38020091

+38 044 59 69 006
+38 044 59 69 007
+38 044 59 69 008
+38 044 59 69 009
www.barcor.com.ua
БАРКОР
СМАЗОЧНО-ОХЛАЖДАЮЩИЕ И КОНСЕРВАЦИОННЫЕ ЖИДКОСТИ ДЛЯ МЕТАЛЛООБРАБОТКИ

АКТ

ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
Сагер Людмили Юріївни
на тему:
«Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств»

№ 1 від 24.12.2013 р.

Виконане Сагер Людмилою Юріївною дисертаційне дослідження на тему: «Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств» має практичну значимість. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» розглянуто та впроваджено у діяльність основні наукові положення та практичні рекомендації дослідження.

У практичну діяльність підприємства впроваджено такі положення дисертаційної роботи:

– методику оцінки стану внутрішніх комунікацій підприємства, за допомогою якої здійснена оцінка основних складових внутрішніх комунікаційних процесів та розроблена програма покращення ситуації, в т.ч. щодо зменшення кількості дублюючих функцій та швидкості передачі інформації;

– основні принципи та практичні положення для вирішення комунікаційних збоїв та протиріч, що можуть виникати під час прийняття управлінських рішень у рамках існуючих бізнес-процесів на підприємстві.

Сагер Л.Ю. брала безпосередню участь у впровадженні зазначених положень дисертаційного дослідження.

Практичні та методичні розробки, запропоновані автором, можуть бути рекомендовані до запровадження на інших підприємствах.

Директор С.В. Поплавський

М.П.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

ДОСЛІДНО-ВИРОБНИЧЕ

ПІДПРИЄМСТВО ***“ВАРІАНТ-ГЕРМОТЕХНІКА”***

40007, Україна, м. Суми, вул. Воєводіна, 28
поштова адреса: 40000, Україна, м. Суми, вул. Петропавлівська, 98А
тел.\факс [0542] 77-16-48
р/р 2600001304297 в ПАТ «БМ Банк» м. Київ
МФО 380913 код ЄДРПОУ 14016217

Акт про впровадження
результатів дисертаційного дослідження
Сагер Людмили Юріївни
на тему **«Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах»**

21 січня 2014 р. № 4

Виданий Сагер Людмилі Юріївні в тому, що наукові розробки її дисертаційної роботи «Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, впроваджені на ТОВ «Варіант-Гермотехніка».

Використання розроблених автором підходів до управління системою внутрішніх комунікацій промислового підприємства, а саме застосування запропонованих принципів управління, дозволило підпорядкувати всі комунікативні повідомлення у напрямку покращення системи управління, в т.ч. завдяки використанню рекомендацій автора щодо етапів розроблення та управління внутрішніми комунікаціями було звужено перелік дублюючих функцій персоналу підприємства.

На основі методичного підходу до організації процесу розроблення, прийняття та реалізації рішень з управління комунікативними процесами підприємства вдалося розробити максимально можливий перелік альтернатив та відібрати найбільш прийнятні за даних умов господарювання управлінські рішення, що в свою чергу дозволило зменшити обсяг операційних витрат на підприємстві.

Цим актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження Сагер Людмили Юріївни мають практичне значення та взяті до уваги керівництвом підприємства.

Директор О.М. Дериколенко

литейное предприятие
ООО "МАШДЕТАЛЬ"

40007,Украина, г.Суми, ул. Харьковская 122,
р/с 2600332272 в Райффайзен Банк АВАЛЬ, г. Киев
код 31499288, МФО 380805
Инн: 314992818191, Свид-тво № 25785553

факс +38(0542) 653-891
тел. +38(050) 407 29 48
e-mail: sbut@mashdetal.com.ua
www.mashdetal.com.ua

АКТ
про впровадження
результатів дисертаційної роботи

№ 9 від 11лютого 2014 р.

Результати дисертаційного дослідження Сагер Людмили Юріївни на тему «Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах» частково втілені в діяльність ТОВ «Машдеталь».

Впровадження методичних положень, розроблених у дисертаційній роботі, дозволило:

- впровадити процедуру діагностики внутрішніх комунікацій та відповідно виконати оцінку існуючих внутрішніх комунікаційних процесів підприємства, здійснивши розрахунок запропонованих показників їх соціально-організаційного та техніко-інформаційного стану;
- обрати обґрунтовану комунікаційну стратегію на основі здійсненої діагностики та розробити максимально можливий перелік альтернативних варіантів заходів із покращення внутрішніх комунікацій;
- на основі методичного підходу до побудови економіко-математичної моделі оптимізації вибору управлінських рішень у межах обраної комунікаційної стратегії відібрати найбільш прийнятний за даних умов господарювання варіант заходів із їх покращення з урахуванням мінімально допустимого рівня витрат та мінімальної кількості дублюючих функцій, які забезпечують ефективну реалізацію бізнес-процесу;
- вдосконалити існуючу на підприємстві систему внутрішніх комунікацій шляхом урахування результатів здійсненої оцінки та приведення її у відповідність до сучасних умов розвитку машинобудівної галузі.

Авторські пропозиції є достатньо значимими і застосування запропонованих у дисертаційній роботі науково-методичних положень дозволяє більш раціонально організувати комунікаційні процеси та підвищити значення показників стану внутрішньої комунікаційної діяльності на основі оптимізації системи управління внутрішніми комунікаційними процесами на підприємстві.

Практичні та методичні розробки, запропоновані автором, можуть бути рекомендовані для використання на інших підприємствах.

Товариство з обмеженою відповідальністю для документів МАШДЕТАЛЬ код 31499288 Україна м.Суми

Директор Р.В. Шаповалов

№ 01/23 від 04.02.2014

Довідка про впровадження
результатів наукового дослідження

Видана Сагер Людмилі Юріївні про те, що керівництвом ТОВ «Агенція маркетингових комунікацій «МАРТ» розглянуто і впроваджено основні наукові положення і практичні рекомендації, викладені у дисертаційній роботі «Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах». Діяльність ТОВ «Агенція маркетингових комунікацій «МАРТ» пов'язана з розробленням маркетингових програм розвитку підприємств та формування комплексу комунікацій для підприємств, які виготовляють продукцію промислового призначення. Тому представлені в роботі результати дослідження актуальні для використання у практичній діяльності агенції.

Під час впровадження результатів роботи здобувачем спільно з фахівцями агенції здійснено ряд досліджень, які дали змогу: обґрунтувати систему показників, що використовуються для діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства; виявити найбільш значущі з них для підприємств машинобудівного профілю, що сприяло удосконаленню запропонованої методики та підвищенню якості результатів діагностики; обґрунтувати доцільність поділу сукупності показників на чотири групи з подальшим їх укрупненням, що призвело до спрощення практичного застосування методики; порівняти значимість (вагомість) показників для зовнішніх експертів та експертів з числа працівників досліджуваних підприємств.

На наш погляд, суттєве значення для впровадження у діяльність промислових підприємств та спеціалізованих агенцій з аналогічного профілю мають такі дослідження та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі:

– виокремлена структура внутрішніх комунікацій, згідно з якою систему внутрішніх комунікаційних процесів запропоновано розглядати як сукупність інформаційної, соціальної, організаційної та технологічної

▸ амк март ул.Братская, 10, к.13, г.Киев, 04070, Украина, т: +38 (044) 5616049, info@marketingart.com.ua

підсистем та удосконалена на цій основі класифікація показників діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства за виділеними складовими та їх елементами;

– методичні засади діагностики внутрішніх комунікацій промислового підприємства із застосуванням запропонованої класифікації, визначення інтегральних показників соціально-організаційної та техніко-інформаційної підсистем, а також їхніх оптимальних значень;

– теоретико-методичний підхід до формування стратегій управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств на основі виокремлених зон стану внутрішніх комунікаційних процесів згідно зі сформованою матрицею діагностики внутрішніх комунікацій;

– 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.

Зазначені положення впроваджено в технології реалізації послуг з формування системи комплексу комунікацій промислових підприємств. Рекомендації дисертантки можуть бути використані як безпосередньо промисловим підприємством, так і спеціалізованою організацією-підрядником з виконання робіт щодо формування ефективного комунікаційного менеджменту на підприємствах.

Генеральний директор

ТОВ «АМК «МАРТ» В.С. Соколов

▸ амк март ул.Братская, 10, к.13, г.Киев, 04070, Украина, т: +38 (044) 5616049, info@marketingart.com.ua