

УДК 005.4:001.82

**ДІАГНОСТИКА СТАНУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД**

Л. Ю. Сажер, канд. екон. наук, старший викладач

*Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна
E-mail: l_sager@ukr.net*

У роботі запропоновано та обґрунтовано методичний підхід до діагностики стану внутрішніх комунікацій промислового підприємства на основі розрахунку показників організаційної, соціально-психологічної, техніко-технологічної та інформаційної складових.

***Ключові слова:** внутрішні комунікації, діагностика, алгоритм, показники, матриця діагностики.*

Вступ. Постійна зміна ринкових умов вже є неодмінною складовою діяльності промислових підприємств. Але останнім часом, геополітичні зміни кардинально впливають на розвиток ринків, на діяльність промислових підприємств, призводять до необхідності швидкого реагування підприємствами на відповідні тенденції. Тому гнучкість, здатність оперативно перебудовувати діяльність, точність рішень визначають конкурентоздатність підприємств та можливість їх існування. Досягнення зазначених характеристик неможливе без формування ефективної системи внутрішніх комунікацій, яка б забезпечувала наявність необхідної інформації, можливість її застосування в необхідний момент, здатність швидко втілювати нові рішення в діяльності підприємства, готовність до змін тощо. При цьому побудова системи управління внутрішніми комунікаціями як основи для успішного функціонування та постійного розвитку промислового підприємства, потребує глибокого розуміння її сутності та складових, а також розроблення інструментів діагностики, оцінки та формування стратегії.

Дослідження комунікацій на організаційному рівні висвітлені у працях А. О. Босака [1], Дж. М. Лейхіфа [4], Т. Ситника [11], К. С. Суровцевої [9] та ін. Інформаційна та технологічна складові оцінюються М. Ю. Журавлем [3], М. М. Мандзюком [5], Н. Г. Метеленком [7], І. В. Сіменком [13], Н. О. Шпаком [12], О. О. Шубіним [13] та ін. Особливості ж соціально-психологічної складової описані у роботах Р. Мансурова [6], Т. Момота [8] та

ін. Проте на разі залишається невирішеним питання комплексної оцінки внутрішніх комунікацій підприємства із урахуванням усіх зазначених елементів комунікаційної діяльності промислового підприємства.

Відтак **метою** публікації є розроблення методичного підходу до діагностики стану внутрішніх комунікацій у рамках управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві із урахуванням усіх елементів внутрішніх комунікаційних процесів.

Результати дослідження. Перш за все, слід зазначити, що під внутрішніми комунікаціями (ВК) нами 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 підприємства, передбачає чітке визначення учасників процесу та регламентацію їхньої взаємодії і дозволяє оцінювати ВК з позиції бізнес-процесів.

В цілому, зважаючи на розрізнений характер підходів до оцінювання стану внутрішніх комунікацій, дослідження лише окремих їх складових та необхідність у формуванні єдиного підходу до діагностики стану внутрішніх комунікаційних процесів (ВКП) на підприємстві із врахуванням усіх його складових, процедуру діагностики стану ВК на підприємстві пропонується здійснювати за розробленим алгоритмом діагностики (рис. 1), який передбачає по чергові проходження етапів та дозволяє структурувати даний процес.

Отже, один з перших етапів полягає у визначенні напрямків діагностики, в т. ч. об'єкта, предмета та завдань аналізу й оцінювання ефективності комунікаційними процесами підприємства.

Відповідно у якості об'єкта діагностики виступає система ВКП підприємства з такими її складовими: організаційна підсистема, інформаційна, техніко-технологічна та соціально-психологічна підсистеми.

Так, предметом діагностики у межах організаційної підсистеми є такі її елементи: 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.

Інформаційна підсистема містить такі елементи, як канали зв'язку та мережі. При цьому основними завданнями 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 техніко-технологічної підсистеми передбачено такі предмети оцінювання: програмне забезпечення, апаратне забезпечення, система обробки інформації.



Рисунок 1 – Алгоритм діагностики стану внутрішніх комунікацій промислового підприємства

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.

Завданнями діагностики внутрішніх комунікацій у цьому випадку є: 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 [1, 3-13] було запропоновано класифікацію показників згідно із зазначеними предметами оцінювання комунікацій за такими напрямками (рис. 2): організаційний, технологічний, соціально-психологічний, інформаційний.

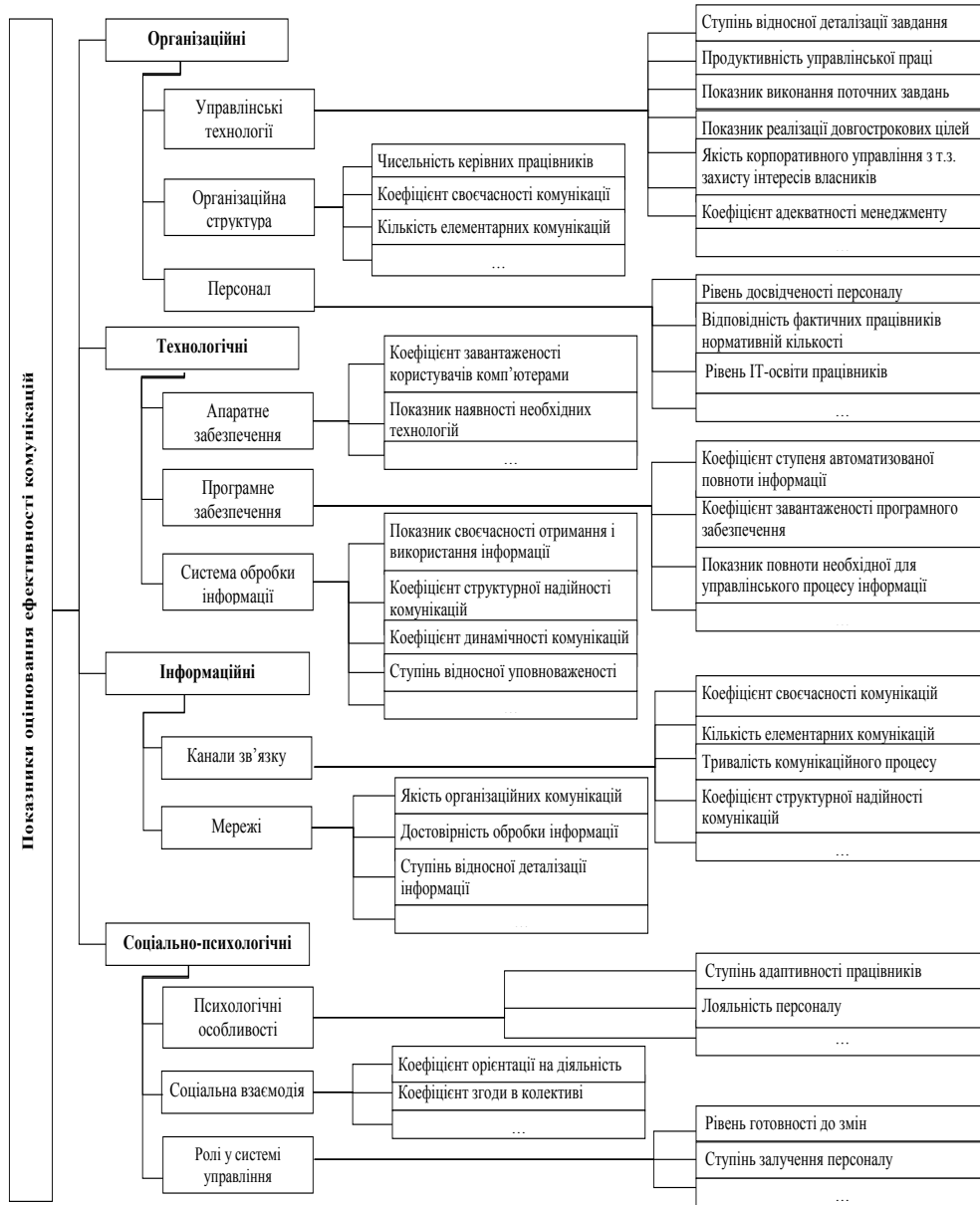


Рисунок 2 – Класифікація показників оцінювання ефективності комунікацій за елементами складових системи ВК промислового підприємства (фрагмент)

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

На наступному етапі здійснюється формалізована оцінка, яка 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 та завдань оцінювання. Відповідно, показники, за якими будуть здійснюватися розрахунки, наведені в табл. 1.

При цьому якісні показники переводяться у відносні за формулою:

$$K_{\text{якісн.}} = \frac{O_{\text{підпр.}}}{O_{\text{макс.}}}, \quad (1)$$

де $O_{\text{підпр.}}$ – це якісна оцінка в балах, яку отримало підприємство за i -м показником, $O_{\text{макс.}}$ – 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).

Таблиця 1 – Система показників діагностики стану внутрішніх комунікацій

Підхід	Показник	Формула розрахунку	Сутність складових	Еталонне значення
1	2	3	4	5
Організаційний	Коефіцієнт надійності системи управління	$K_{\text{над.}} = 1 - \frac{K_{\text{нер.}}}{K_{\text{заг.}}}$	$K_{\text{нер.}}$ – кількість нереалізованих рішень; $K_{\text{заг.}}$ – загальна кількість рішень прийнятих у підрозділі	1
	Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{\text{дубл.}} = 1 - \frac{K_{\text{д.р.}}}{K_{\text{норм.р.}}}$	$K_{\text{д.р.}}$ – кількість робіт, що дублюються в межах підрозділу; $K_{\text{н.р.}}$ – нормативна кількість робіт підрозділу	1
	Рівень досвідченості персоналу	$K_{\text{досв.}} = \frac{K_{\text{необ.рів.досв.}}}{K_{\text{заг.}}}$	$K_{\text{необ.рів.досв.}}$ – кількість працівників з необхідним рівнем знань та навичок, осіб; $K_{\text{заг.}}$ – загальна кількість працівників, осіб	1

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
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	$K_{п.інф.} = \frac{I_p}{I_{необ.}}$	де I_p – обсяг інформації, що є в розпорядженні ОПР, %; $I_{необ.}$ – 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	$K_{зав.ПК} = \frac{n}{N_{кор}}$	$N_{кор}$ – 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

При цьому, беручи до уваги наявність взаємопов'язаних показників та високий ступінь ймовірності появи дублювання розрахунків пропонуємо звужити 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.

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

$$K_{int} = \sum_{i=1}^n K_i \cdot V_{ai}, \quad (2)$$

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

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 [2].

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 пропонується будувати матрицю діагностики їх стану (рис. 3).

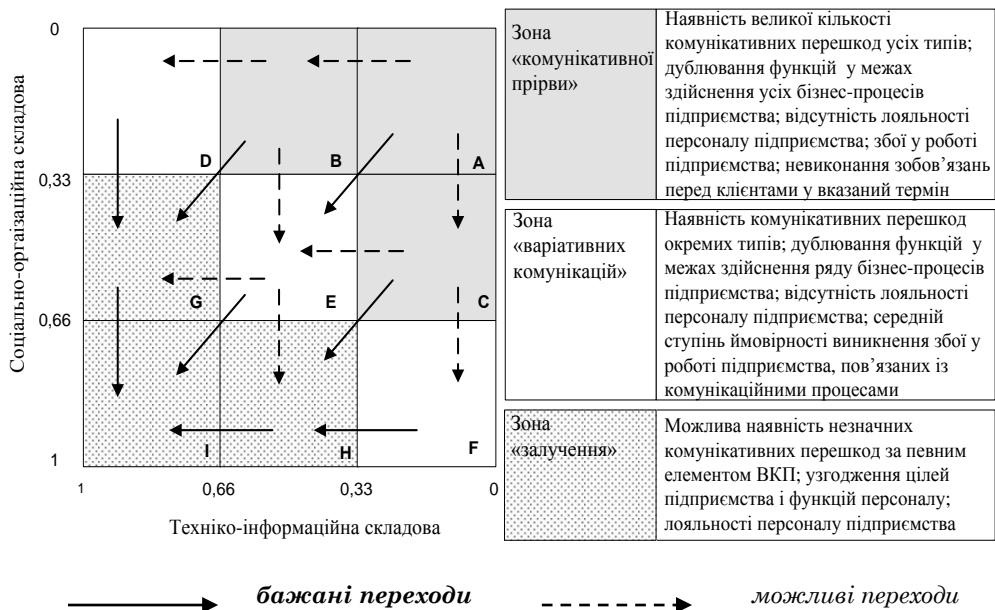


Рисунок 3 – Матриця діагностики стану ВКП підприємства із варіантами вибору управлінських дій

Вона має 9 квадрантів, які отримані діленням квадрату 1x1 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.

Найкращим положенням є квадрант з координатами: $K_{\text{соц.-орг.}}(1-0,66); K_{\text{техн.-інф.}}(1-0,66)$. 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.

Таблиця 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

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 збоїв 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

Найгіршим положенням є квадрант зони «комунікативної прірви» із координатами $K_{\text{соц.-орг.}}(0,33-0):K_{\text{техн.-інф.}}(0,33-0)$. 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.

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

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.

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.

Висновки. Таким чином, було здійснено аналіз існуючих підходів до оцінювання 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, яка 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.

SUMMARY

THE DIAGNOSTICS OF INTERNAL COMMUNICATIONS AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE: THE METHODIC APPROACH

L. Yu. Sager, PhD

*Sumy State University,
2, Rymkogo-Korsakova St., Sumy, 40007, Ukraine
E-mail: l_sager@ukr.net*

The author has proposed and proved methodical approach to diagnosing the state of internal communications in the industrial enterpris, based on calculations of indicators for institutional, socio-psychological, technical, technological and informational components.

Keywords: *internal communication, diagnostics, algorithm, parameters, diagnostics matrix.*

РЕЗЮМЕ

ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Л. Ю. Сажер, канд. экон. наук

*Сумский государственный университет,
ул. Римского-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина
E-mail: l_sager@ukr.net*

В работе предложен и обоснован методический подход к диагностике состояния внутренних коммуникаций промышленного предприятия на основе расчета показателей организационной, социально-психологической, технико-технологической и информационной составляющих.

Ключевые слова: *внутренние коммуникации, диагностика, алгоритм, показатели, матрица диагностики.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Босак А. О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А. О. Босак. – Львів, 2007. – 25 с.
2. Грабовецкий Б. С. Основы экономического прогнозирования: навчальний посібник. – Вінниця: ВФ ТАНГ, 2000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/32686/>.
3. Журавель М. Ю. Формування системи показників оцінки рівня інформаційної безпеки підприємства / М. Ю. Журавель // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 3. – С. 171-176]
4. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
5. Мандзюк М. М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньо організаційними комунікаціями / М. М. Мандзюк // Управління розвитком. – 2011. – № 4(101). – С. 180-182.
6. Мансуров Р. Е. Как оценить лояльность персонала компании / Р. Е. Мансуров // Управление человеческим потенциалом. – 2008. – № 03 (15). – С. 190-197.
7. Метеленко Н. Г. Основы 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: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sim/2010/p1_31.pdf.
8. Момот Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. Момот, М. Кадничанський // Економіка України. – 2007. – № 7. – С. 41-55.
9. Суровцева Е. С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций / Е. С. Суровцева // Научный журнал КубГАУ. – 2007. – № 33 (9). – С. 1-20.
10. Суровцева Е. С. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями / Г. Я. Рубин, Е. С. Суровцева // Организатор производства. – 2009. – № 4. – С. 47-49.
11. 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.
12. Шпак Н. О. Основы коммуникационного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
13. Шубін О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О. О. Шубін, І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1 (103). – С. 175-184.

Надійшла до редакції 14 вересня 2015 р.