

## ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ<sup>1</sup>

*У статті подано сформований теоретичний підхід до управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства на основі збалансованої системи показників (ЗСП). Авторами систематизовано основні цілі підприємства, встановлено причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними цілями на основі побудови стратегічної карти збалансованих показників з урахуванням внутрішніх комунікацій (ВК). Визначені причинно-наслідкові зв'язки цілей підприємства підтверджують доцільність управління внутрішніми комунікаціями як одним із факторів впливу на базові цілі будь-якого підприємства – максимізація прибутку та зменшення витрат. Результати даної роботи створюють підґрунтя для формування загальної стратегії управління внутрішніми комунікаціями підприємства з урахуванням стратегій управління кожною складовою збалансованої системи показників, а також відповідних варіантів управлінських рішень.*

**Ключові слова:** внутрішні комунікації, ЗСП, управління, підприємство, цілі.

L. SAHER, L. SYHYDA, A. YEVDOKYMOVA

Sumy State University, Sumy, Ukraine

## FORMATION OF THE THEORETICAL APPROACH TO THE INTERNAL COMMUNICATIONS' MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE ON THE BASIS OF BALANCED SCORECARD

*The aim of the article is formation of the theoretical approach to the internal communications' management at the industrial enterprise on the basis of balanced scorecard.*

*A balanced scorecard allows to transform the strategy of an enterprise and submit it in the form of tasks and indicators, grouped in four directions: financial, customer, internal business process, and learning and growth (personnel). However, for the balanced scorecard effective functioning, it is necessary to ensure the interconnection of all components, to create conditions for the free exchange of information and decision-making. All mentioned above, can be provided on the basis of establishing an effective system of internal communications, which ensure the communication unity of all processes at the enterprise. In the article the systematization of the enterprise's goals according to components of balanced scorecard was suggested. The relationship between the internal communications' goals and components of balanced scorecard was shown.*

*The generalized strategic map of balanced scorecard for an industrial enterprise while taking into account internal communications was proposed. The basic stages of internal communications' management at the enterprise were determined. According to these stages internal communications were divided into four groups and estimated using components of a balanced scorecard. The identified causal relationships of the enterprise objectives confirm the appropriateness of internal communications management as one of the factors, which influence on the such objectives of the enterprise as profit maximization and cost reduction*

*The results of this study provide the opportunity to develop strategic actions to improve the internal communications management system of the enterprise.*

**Keywords:** internal communications, balanced scorecard, management, enterprise, goals.

---

<sup>1</sup> Публікація містить результати досліджень, проведених за грантом Президента України за конкурсним проектом Ф75 Державного фонду фундаментальних досліджень (№ ДР0118U0055180)

**Постановка проблеми.** Сильна стратегія в умовах сьогодення є для підприємства однією з основних конкурентних переваг, яка разом із позитивним іміджем, надійними контрагентами та якісною продукцією дозволяє забезпечити умови для тривалого виживання на ринку. Тому підприємство, яке хоче мати стабільне поточне положення і забезпечити можливості подальшого розвитку, має приділяти особливу увагу розробленню та інтерпретації стратегії. Методом інтерпретації стратегії підприємства через набір взаємопов'язаних показників є збалансована система. Саме на основі збалансованої системи можна трансформувати стратегію підприємства та подати її у вигляді завдань і показників, згрупованих за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та персонал. Проте для функціонування ЗСП як єдиного цілого необхідно забезпечити взаємозв'язок усіх складових, створити умови для вільного обміну інформацією та прийняття рішень, що може бути забезпечено на основі налагодження ефективної системи внутрішніх комунікацій, які забезпечують комунікаційну єдність усіх процесів на підприємстві.

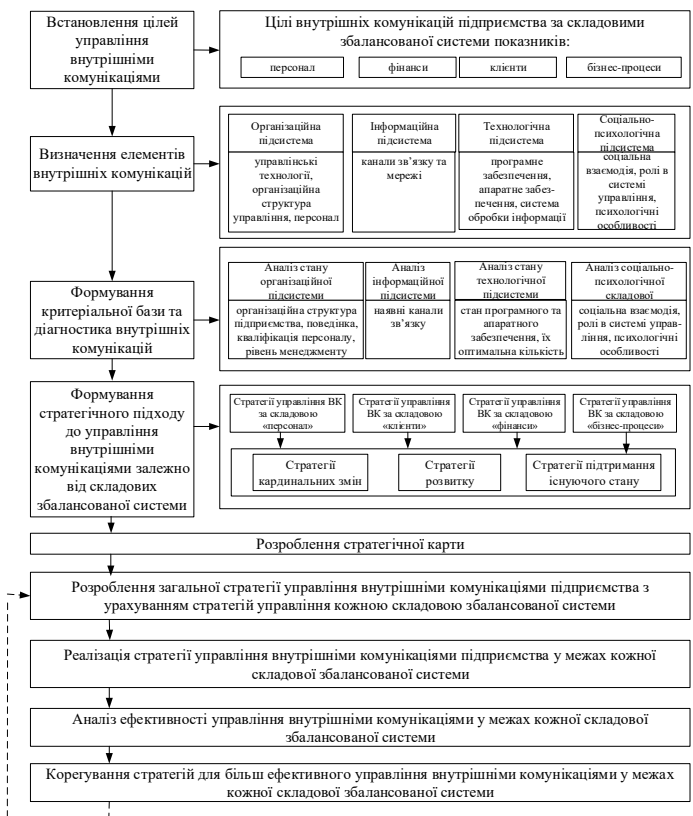
**Аналіз останніх досліджень.** Питання розвитку внутрішніх комунікацій були розглянуті у працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як Мандзюк М.М. [1], Морозова Н.А. [2], Грімслі Ш. [3], Велш М., Джексон Р.П. [4] та ін. Вивченню та розробленню збалансованої системи показників присвячено праці Должанського І., Ягнюк І. [5], Ляшенко Г.П., Дерев'янку В.М. [6] та ін.

Незважаючи на достатнє опрацювання вищезазначених питань, **недостатньо проробленим є питання**, що стосується поєднання внутрішніх комунікацій із збалансованою системою показників.

**Метою статті** є формування етапів процесу управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства на основі врахування складових збалансованої системи показників.

**Основний матеріал.** Поєднуючи складові збалансованої системи показників, внутрішні комунікації відповідно змінюються та підлаштовуються залежно від складових збалансованої системи. Тобто забезпечуючи єдність складових збалансованої системи показників, внутрішні комунікації також трансформуються. При цьому важливим питанням є управління внутрішніми комунікаціями як складовою забезпечення ефективного налагодження зв'язків між складовими ЗСП.

Узагальнена схема етапів управління внутрішніми комунікаціями промислового підприємства, що базується на збалансованій системі показників, подана на рис. 1.



**Рисунок 1 – Етапи процесу управління ВК промислового підприємства з урахуванням ЗСП**

Відповідно до рис. 1, першим етапом процесу управління є встановлення цілей. Тому, перш за все зупинимося на розгляді цілей підприємства залежно від складових збалансованої системи показників – клієнти, фінанси, персонал та внутрішні бізнес-процеси. Так, до фінансових цілей можна віднести досягнення та утримання певного рівня економічних показників діяльності підприємства, у т. ч. зменшення витратної та відповідно збільшення доходної частини балансу. Цілі бізнес-процесів доцільно виокремлювати залежно від наявності та стану на підприємстві бізнес-процесів: виробництва, управління, маркетингу, інноваційної діяльності і т.д. Серед пріоритетів у кадровій політиці підприємства пропонується розглядати формування висококваліфікованого, відповідального та вмотивованого персоналу з одночасним зростанням продуктивності його роботи. При цьому клієнтоорієнтованість повинна прослідковуватися як у самій продукції, так і у засобах досягнення економічних цілей підприємства. Відповідно, основні цілі підприємства залежно від складових ЗСП подано в таблиці 1.

**Таблиця 1 – Основні цілі підприємства залежно від складових ЗСП**

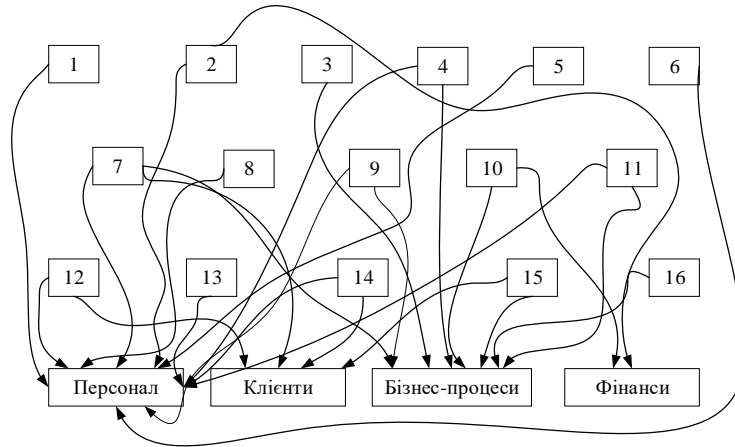
<b>Фінанси</b>	<b>Бізнес-процеси</b>
1) зростання прибутку; 2) мінімізація витрат; 3) підвищення рентабельності; 4) зростання ринкової доданої вартості; 5) збільшення грошових надходжень; 6) збільшення прибутковості на вкладений капітал	1) підвищення якості продукції; 2) розширення і поліпшення номенклатури продукції; 3) підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках; 4) зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами; 5) лідерство в технологіях і/або інноваційній діяльності; 6) формування та підтримка позитивного іміджу товару і підприємства; 7) формування ефективної системи менеджменту; 8) зростання рівня сервісу та клієнтоорієнтованості
<b>Клієнти</b>	<b>Персонал</b>
1) поліпшення якості обслуговування клієнтів; 2) повне задоволення запитів клієнтів; 3) підвищення репутації компанії серед клієнтів; 4) формування та посилення лояльності клієнтів; 5) збільшення числа клієнтів	1) формування висококваліфікованого та відповідального колективу; 2) забезпечення соціальної ефективності колективу; 3) збільшення продуктивності праці персоналу; 4) посилення відданості підприємству; 5) посилення вмотивованості персоналу

Встановлення точних, обґрунтованих цілей внутрішніх комунікацій є невід’ємною складовою успішної роботи будь-якого підприємства. Особливо актуальним це питання є в умовах трансформаційної економіки, у період швидкого науково-технічного розвитку, зростання запитів споживачів і т. п., тобто в умовах постійного зовнішнього тиску на підприємство. Враховуючи значну кількість факторів впливу, сутність комунікаційних цілей може бути різною, тобто існує ряд можливих варіантів цілей внутрішніх комунікацій. Необхідно зазначити, що нами виокремлено основні цілі внутрішніх комунікацій промислових підприємств, адже для більш точного і широкого переліку факторів необхідне здійснення ряду досліджень середовища функціонування підприємства.

Отже, цілями внутрішніх комунікацій для промислового підприємства можуть бути такі: 1) створення та посилення командного духу; 2) об’єднання персоналу, підвищення його згуртованості з метою забезпечення умов для вирішення поставлених завдань; 3) налагодження зв’язків між керівництвом та персоналом; 4) формування лідерських якостей як основи розроблення процесів, орієнтованих на управління; 5) формування лояльності до керівництва підприємства; 6) забезпечення умов для особистісного розвитку персоналу; 7) напрацювання ефективних і результативних міжособових комунікацій; 8) сповільнення плинності кадрів; 9) формування корпоративної культури та внутрішнього іміджу підприємства; 10) сприяння ефективному процесу прийняття рішень; 11) орієнтація персоналу на досягнення поставлених цілей; 12) побудова довірчих відносин, можливостей до вдосконалення тощо; 13) пояснення стратегії розвитку підприємства, змісту нововведень та змін; 14) розвиток клієнтоорієнтованих навичок персоналу; 15) процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що становлять цінність для клієнта; 16) формування єдиного інформаційного простору.

Розділимо всі цілі ВК залежно від їх впливу на складові збалансованої системи показників та представимо у вигляді графічної моделі, що демонструє структуру взаємозв’язків (рис. 2).

Наступним етапом визначаються об’єкти управління внутрішніми комунікаційними процесами промислового підприємства, тобто елементи внутрішніх комунікацій.

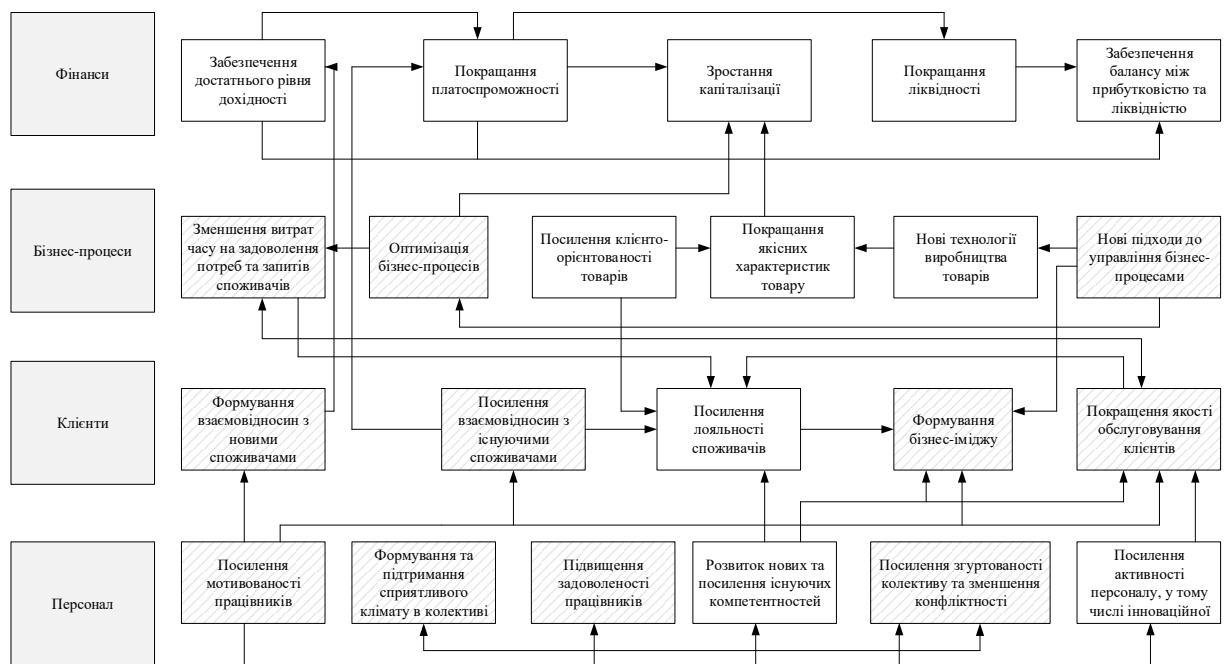


**Рисунок 2 – Взаємозв’язок цілей внутрішніх комунікацій підприємства та складових ЗСП**

У даному випадку, згідно із запропонованою системою ВК [7], основними елементами є організаційна підсистема, інформаційна підсистема, технологічна підсистема та соціально-психологічна підсистема.

Виокремлення елементів внутрішніх комунікацій є основою для формування критеріальної бази, в яку включаються показники, за допомогою яких здійснюється діагностика стану внутрішніх комунікацій на підприємстві. Результати діагностики дозволяють сформулювати стратегічні підходи до управління внутрішніми комунікаціями за складовими збалансованої системи показників за такими напрямками: стратегії кардинальних змін, стратегії розвитку, стратегії підтримання.

Далі для встановлення причинно-наслідкових зв’язків між окремими стратегічними цілями в різних стратегічних перспективах, побудови логіки створення організацією цінності для клієнта та візуалізації через ЗСП стратегії організації доцільно побудувати стратегічну карту збалансованих показників для промислового підприємства з урахуванням внутрішніх комунікацій (рис. 3).



**Рисунок 3 – Узагальнена стратегічна карта збалансованих показників для промислового підприємства з урахуванням внутрішніх комунікацій**

Відповідно нами пропонується базовий набір стратегічних цілей підприємства в контексті формування збалансованої системи показників. При цьому штриховкою виділено ті цілі, яких можна досягти безпосередньо покращивши стан внутрішніх комунікацій підприємства. При цьому причинно-наслідкові зв'язки, зображені на схемі, підтверджують доцільність управління внутрішніми комунікаціями як одним із факторів впливу на базові цілі будь-якого підприємства – максимізація прибутку та зменшення витрат. За результатами проведених дій розробляється загальна стратегія управління внутрішніми комунікаціями підприємства з урахуванням стратегій управління кожною складовою ЗСП, а також формулюються відповідні варіанти управлінських рішень, реалізація яких є наступним етапом.

Для забезпечення досягнення поставлених у стратегії завдань необхідним є забезпечення періодичного аналізу її ефективності та, за потреби, корегування.

**Висновки.** Таким чином, поєднання збалансованої системи показників та внутрішніх комунікацій дозволить підвищити точність прийнятих поточних рішень і, відповідно, ефективність стратегічних.

### Література

1. Мандзюк М.М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньо організаційними комунікаціями / М.М. Мандзюк // Управління розвитком, 2011. - №4(101). – С. 180-182.
2. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 2. – С. 173-181.
3. 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>
4. 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>
5. Должанський І.З. Алгоритм управління діяльністю промислових підприємств на основі збалансованої системи показників / І. Должанський, І. Ягнюк // Схід, 2010. – № 5 (105). – С. 14-21
6. Ляшенко Г.П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г.П. Ляшенко, В.М. Дерев'янюк // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право), 2014. – №1(64). – С. 23-31.
7. Сагер Л.Ю. Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах : дис ... канд. екон. наук / Л.Ю. Сагер. – Суми : СумДУ, 2014. – 225 с.

### References

1. Mandziuk M.M. Teoretychni rekomendatsii shchodo vdoskonalennia upravlinnia vnutrishno orhanizatsiinykh komunikatsiinykh. Upravlinnia rozvytkom, 2011, 4(101), p. 180-182.
2. Morozova N.A. Upravleniie kommunikatsiiami v orhanizatsii. Vestnik VHU. Serii: Ekonomika i upravleniie, 2010, 2, p. 173-181.
3. Grimsley Sh. Internal Communication in an Organization: Definition, Strategies & Examples. Retrieved from <http://education-portal.com/academy/lesson/internal-communication-in-an-organization-definition-strategies-examples.html#lesson>.
4. Welch M., Jackson R. P. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Retrieved from <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2009/08/rethinking-internal-communication-Welch-and-Jackson.pdf>.
5. Dolzhanskyi I.Z., Yahniuk I. Alhorytm upravlinnia diialnistiu promyslovykh pidpriemstv na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv. Skhid, 2010, 5 (105), p. 14-21
6. Liashenko H.P., Derevianko V.M. Zbalansovana systema pokaznykiv – neobkhidnyi instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva (na prykladi naftovydobuvnoho pidpriemstva). Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu DPS Ukrainy (ekonomika, pravo), 2014, 1(64), p. 23-31.
7. Saher L.Yu. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady upravlinnia vnutrishnimy komunikatsiinykh na promyslovykh pidpriemstvakh. Candidate's thesis. Sumy: SumSU, 2014, 225 p.

Сигида Л.О. Формування теоретичного підходу до управління внутрішніми комунікаціями підприємства на основі збалансованої системи показників / Л.О. Сигида, Л.Ю. Сагер, А.В. Євдокимова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - Т. 2, № 5. - С. 144-148