

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**МАЛИНОВСЬКА ЮЛІЯ БОГДАНІВНА**

УДК 338.24:658.152:65.012.32

**АКТИВІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ  
СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Львів – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**ШПАК НЕСТОР ОМЕЛЯНОВИЧ**,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
професор кафедри менеджменту і міжнародного  
підприємництва

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**МІЗЮК БОГДАН МИХАЙЛОВИЧ**,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
завідувач кафедри туризму та готельно-  
ресторанної справи

кандидат економічних наук, доцент  
**НІКІФОРОВА ЛІЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА**,  
Вінницький національний технічний університет,  
доцент кафедри економіки підприємства та  
виробничого менеджменту

Захист відбудеться «30» жовтня 2017 р. о 13:00 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, 4-й корпус, ауд. 209а).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1).

Автореферат розісланий «29» вересня 2017 р.

Учений секретар спеціалізованої  
вченої ради, к.е.н., доцент



Завербний А.С.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** В умовах сьогодення комунікації є важливою складовою функціонування будь-якого підприємства і їхній низький рівень ефективності значною мірою зумовлює погіршення показників фінансового стану. Будь-які взаємовідносини між працівниками на різних рівнях управління базуються на комунікаціях, які також формують відповідний соціально-психологічний клімат в колективі. Комунікаційні процеси пов'язані і з взаємодією суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, у якому виробляється його репутація й партнерська привабливість. Це не лише свідчить про позитивний імідж підприємства, а й певним чином проектується на його комерційні пропозиції для ринку. Таким чином, актуалізується необхідність ґрунтовного діагностування не лише комунікаційної системи організації, але і також її працівників як ключового елемента цієї системи.

Комунікаційна система підприємства формується і розвивається внаслідок впливу людського чинника. Якість, швидкість, точність та ефективність управлінських рішень працівників такої системи значною мірою зумовлює досягнення цілей її функціонування. Попри те, чимало суб'єктів господарювання і надалі не віддають належного значення активізуванню діяльності персоналу, що задіяний у комунікаційній системі. Це зумовлює незацікавленість таких працівників вдосконалювати цю систему, раціоналізувати її структуру, а також підвищувати продуктивність своєї праці та шукати шляхи використання комунікаційної системи як джерела здобуття нових конкурентних переваг у бізнес-середовищі. Вищенаведене обумовлює важливість й актуальність розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад активізування діяльності працівників комунікаційної системи.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері інформаційно-комунікаційного менеджменту зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці О. Андрусак, О. Балалаєвої, В. Бебика, О. Бигачової, Н. Бондаренко, А. Босака, М. Василика, К. Волкова, О. Воронкіна, С. Глівенка, Л. Городенка, В. Горфінкеля, А. Грищука, Л. Данильчука, А. Дегтяра, М. Дорошка, Т. Єжижанської, І. Іванової, Н. Івашової, Є. Івченка, Н. Карпчука, О. Кірева, О. Коваленка, М. Кропивка, О. Кузьміна, Т. Левицької, В. Литвиненка, Т. Лумпової, Л. Макаренка, М. Макарової, Н. Матвійчик-Соскіної, О. Мельник, В. Михайлова, Б. Мізюка, Н. Моїсєєвої, Л. Нікіфорової, Г. Осовської, Г. Остапенка, О. Павленка, С. Палагути, М. Плотнікова, В. Семенишина, О. Телетова, О. Фінагіної, К. Харіної, О. Череп, Н. Чухрай, Н. Шпака та багатьох інших. Основними науковими доробками авторів у цій сфері є розвиток сутності поняття «комунікації», класифікування видів комунікацій, ідентифікування складових елементів комунікаційної системи, економічне оцінювання комунікацій в управлінні підприємствами, діагностування ефективності інформаційних потоків тощо. Водночас, вагомий науковий доробок цих авторів лише фрагментарно розкриває проблему активізування діяльності працівників комунікаційної системи. Зокрема, потребує розвитку типологія професій таких працівників, а також методів активізування їхньої діяльності. Виникає необхідність удосконалення методів ідентифікування ключових факторів

активізування діяльності працівників комунікаційної системи, комплексу ключових показників ефективності такого активізування, а також методу оцінювання результативності заходів у цій сфері. Не менш важливим є розроблення методу мотивування працівників комунікаційних підрозділів, який дасть змогу сформулювати множину можливих параметрів фіксованої та комісійної винагороди цих працівників за реалізацію інформаційно-комунікаційних проектів. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

**Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми формування системи менеджменту в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0113U001364). Автором, зокрема, запропоновано положення з активізування діяльності працівників комунікаційної системи (акт впровадження від 15.06.2017 р.).

Матеріали дисертації використані при розробленні держбюджетної теми Національного університету «Львівська політехніка» ДБ/ПСМ «Методологія та інструментарій процесійно-структурованого менеджменту» (номер державної реєстрації №0111U001215), затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України №1177 від 30.11.2010 р., на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва у 2011-2012 рр. Автором, зокрема, в межах системи процесійно-структурованого менеджменту розроблено рекомендації щодо удосконалення комунікаційної системи промислових підприємств, виокремлено й охарактеризовано основні стадії комунікацій, етапи комунікаційного процесу та визначено роль працівників у комунікаційній сфері (розділ 2 «Побудова системи процесійно-структурованого менеджменту на засадах структурної декомпозиції», підрозділ 2.2 «Обґрунтування складу основних елементів системи процесійно-структурованого менеджменту за типологічно-змістовою моделлю») (акт впровадження від 17.09.2011 р.).

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- розвинути типологію професій працівників комунікаційної системи підприємств;
- розвинути типологію методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств;
- удосконалити метод ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств;
- розробити метод мотивування працівників комунікаційних підрозділів;
- удосконалити комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств;
- удосконалити метод оцінювання ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств.

*Об'єктом дослідження* є діяльність працівників комунікаційної системи суб'єктів господарювання.

*Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні положення із активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств.*

**Методи дослідження.** Для досягнення встановленої мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення – для уточнення сутності й змісту понять «комунікації», «комунікаційна система» (підр. 1.1), а також під час удосконалення типології професій працівників у комунікаційній системі підприємств (підр. 1.2) та чинників впливу на активізування їхньої діяльності (підр. 2.3); морфологічного аналізу – для уточнення понятійно-категорійного апарату під час виконання роботи (усі розділи дисертації); групування – для ідентифікування особливостей активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств (підр. 1.3), оцінювання інструментарію аналізування методів такого активізування (підр. 2.2), а також для виокремлення чинників впливу на нього (підр. 2.3); кореляційно-регресійного аналізу – під час встановлення впливу визначальних чинників на активізування діяльності працівників комунікаційної системи (підр. 2.3) та під час визначення економічної ефективності такого активізування (підр. 3.3); експертних оцінок й емпіричного дослідження – під час вивчення стану активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств (підр. 2.1); системного підходу – під час ідентифікування структури елементів комунікаційної системи (підр. 1.1) та під час формування ключових показників ефективності активізування діяльності працівників цієї системи (підр. 3.2); теорії ігор – для розроблення методу мотивування працівників комунікаційної системи (підр. 3.1); структурно-логічного аналізу – під час визначення ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи на засадах узгодження цілей таких працівників із цілями керівництва підприємства (підр. 3.3); графічний – для наочного представлення теоретико-прикладного матеріалу роботи (усі розділи дисертації); аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

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

*вперше:*

– розроблено метод мотивування працівників комунікаційних підрозділів, який, ґрунтуючись на теорії ігор, дає змогу сформуванню множини можливих параметрів фіксованої та комісійної винагороди цих працівників за реалізацію інформаційно-комунікаційних проектів залежно від коефіцієнта їхньої схильності до ризику, а також функції корисності;

*удосконалено:*

– метод оцінювання ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який, на відміну від існуючих, враховує узгодження цілей таких працівників із цілями керівництва та дає змогу ідентифікувати рівень цієї ефективності, виявити слабкі боки управлінських заходів в сфері такого

активізування, а також сформувані на цій основі рекомендації з удосконалення його інструментарію;

- комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який, на відміну від наявних, спрямований на внутрішніх стейкхолдерів, передбачає групування таких показників у розрізі соціально-економічної і технологічної підсистем комунікаційної системи, а також враховує стратегічну спрямованість управління комунікаційними процесами;

- метод ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який вирізняється з-поміж існуючих можливістю виявлення ключових технологічних, соціальних, економіко-організаційних та особистісних таких факторів, що пов'язані із різними підсистемами комунікаційної системи суб'єкта господарювання;

*набули подальшого розвитку:*

- типологія методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, яка, на відміну від існуючих, передбачає їхнє групування у розрізі соціально-економічної та технологічної підсистем, а також формує розгалужену інформаційну базу для вибору і використання цих методів з метою цільового впливу на працівників комунікаційної системи;

- типологія професій працівників комунікаційної системи підприємства, яка, на відміну від існуючих розробок, передбачає систематизацію їхніх різновидів за низкою виокремлених нових ознак (за рівнем автоматизування їхньої діяльності, інноваційною спрямованістю та рівнем індивідуалізації діяльності), що дає змогу обґрунтовано оцінювати таких працівників, а також обирати з-поміж потенційних кандидатів на вакантні посади тих, які сприятимуть досягненню стратегічних і тактичних цілей суб'єкта господарювання.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані у дисертації результати та розроблені рекомендації є комплексом теоретико-прикладних положень з активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: метод мотивування працівників комунікаційних підрозділів, який дає змогу сформувані множини можливих параметрів фіксованої та комісійної винагороди цих працівників за реалізацію інформаційно-комунікаційних проектів; метод оцінювання ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи; комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи; метод ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи.

Основні результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: у ТОВ «Житлово-будівельна компанія «Ваш Дім» (довідка №18 від 01.03.2017 р.), ТзОВ «Техніка для бізнесу» (довідка №46 від 20.06.2017 р.), ПП «Львів-Пак» (довідка №38 від 03.04.2017 р.), що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» і застосовуються під час викладання дисциплін «Інформаційно-управлінські системи в бізнес-структурах» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» і спеціалізації

«Бізнес-адміністрування») та «Інформаційно-управлінські системи в інноваційній діяльності» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» і спеціалізації «Управління інноваційною діяльністю»), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів (довідка №67-01-1079 від 15.06.2017 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних і науково-методичних конференціях: «Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки» (м. Сімферополь, 3-5 червня 2011 р.), «Оцінка перспектив розвитку економічного потенціалу України в ХХІ столітті» (м. Київ, 18-19 листопада 2011 р.), «Роль інновацій у підвищенні наявного потенціалу країни» (м. Тернопіль, 14-15 грудня 2011 р.), «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (м. Львів, 26-28 квітня 2012 р.), «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (м. Луганськ, 21-22 березня 2012 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок» (м. Львів, 23-24 травня 2012 р.), «Проблеми формування та реалізації конкурентної політики» (м. Львів, 19-20 вересня 2013 р.), «Математичне моделювання процесів в економіці і управління інноваційними проектами (ММП-2013)» (м. Алушта, 9-15 вересня 2013 р.), «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (м. Львів – смт. Славське, 10-12 жовтня 2013 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками» (м. Львів, 22-23 травня 2014 р.), «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 11-12 квітня 2014 р. та 14-15 квітня 2016 р.), «Розвиток національної економіки України: нові реалії і можливості в умовах започаткованих змін» (м. Львів, 21 жовтня 2015 р.), «Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю» (м. Львів, 12 травня 2016 р.), «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (м. Кривий Ріг, 21 квітня 2016 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 25 наукових праць, серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях України, 2 статті у наукових періодичних виданнями інших держав, 16 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць – 5,38 друк. арк., з них особисто автору належить 3,03 друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 167 сторінок. Дисертаційна робота містить 22 таблиці, 10 рисунків, список використаних джерел із 262 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету, основні завдання, предмет та об'єкт, теоретичну і методичну базу

дослідження, а також розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

**У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств»** розкрито особливості формування і функціонування комунікаційної системи підприємств, охарактеризовано місце та роль працівників у цій системі, а також висвітлено особливості активізування їхньої діяльності.

Результати огляду та узагальнення літературних джерел свідчать про неоднозначність й різноспрямованість у розумінні сутності поняття комунікацій, яке розглядається з економічної, лінгвістичної, маркетингової, соціальної, психологічної та інших позицій. Кожен із таких підходів відображає різні аспекти багатогранності зазначеного поняття, уточнює та доповнює його, а також дає змогу більш ґрунтовно зрозуміти його змістове наповнення відповідно до вимог сьогодення. За результатами узагальнення встановлено, що різні підходи до трактування поняття «комунікації» пов'язують дві його спільні ознаки, а саме: наявність певного руху (передача або обмін повідомлення, вираженого у формі інформації, емоцій, символів тощо) та суб'єкта комунікації – людини.

Виконане дослідження дало змогу зробити висновок про те, що існує чимало різновидів комунікацій. Так, у літературі виокремлюють комунікації між організацією і зовнішнім середовищем, а також між рівнями, підрозділами та працівниками організації; комунікації між двома індивідами, між індивідом і групою та всередині групи; вертикальні та горизонтальні; формальні та неформальні тощо.

Комплексне дослідження сутності комунікаційної системи підприємств також засвідчило неоднозначність та суперечність не лише щодо трактування цього поняття, а й щодо виокремлення визначальних елементів такої системи. У ході узагальнення літературних джерел, а також за результатами виконаних досліджень встановлено, що основним завданням комунікаційної системи є своєчасне упорядкування усіх потоків інформації як в межах самого підприємства (внутрішні комунікації), так і під час його взаємодії із зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації) з метою надання усім зацікавленим сторонам своєчасних, актуальних та достовірних даних.

Зроблено висновок про те, що у відомих означеннях поняття «комунікаційна система» не відведено належної уваги людській компоненті. На цьому елементі слід акцентувати увагу, оскільки, по-перше, людина є суб'єктом комунікаційної діяльності, по-друге, у певних видах комунікації працівники забезпечують її безпосереднє здійснення, по-третє, емоційно-психологічні властивості, рівень компетентності та професійність людини впливають на об'єкт комунікації. З огляду на зазначене обґрунтовано доцільність трактування поняття комунікаційної системи як взаємодії соціально-економічної та технологічної підсистем, де працівники – поєднана ланка. Встановлено, що основними передумовами ефективного функціонування такої системи є оптимальна організаційна структура управління, високий рівень корпоративної культури, належний рівень апаратного і програмного забезпечення, раціональні канали зв'язку, належні індивідуальні та психологічні особливості працівників, їх сумісність тощо.



Підвищення важливості людської компоненти у комунікаційній системі підприємств в умовах сьогодення зумовлене тим, що такі працівники не лише виступають активним учасником комунікаційного процесу, а й здійснюють підтримуючу діяльність у напрямку забезпечення функціональності цієї системи. Основне завдання працівників комунікаційної системи полягає як у щоденному обслуговуванні автоматизованої та неавтоматизованої її частин, так і в забезпеченні можливості своєчасного реагування на непередбачені фактори впливу на неї, а також на форс-мажорні обставини (витік інформації, несанкціонований доступ до внутрішньої інформаційної системи тощо). Отримані в результаті дослідження висновки дали змогу розвинути типологію професій працівників комунікаційної системи підприємств за низкою істотних та незалежних ознак (рис. 1).



Рис. 1. Типологія професій працівників комунікаційної системи підприємства  
Примітка: сформовано автором

Вирішення завдання удосконалення комунікаційної системи суб'єкта господарювання неминуче зумовлює необхідність активізування її кадрового потенціалу. Під час дослідження встановлено, що під активізуванням працівників комунікаційної системи доцільно розуміти комплекс заходів стимулювального та мотивувального характеру, спрямованих на посилення діяльності цих працівників для досягнення їхніх власних цілей і цілей підприємства. Запропоновано виокремлювати різні сфери такого активізування, а саме: фінансову (сукупність заходів, які спрямовані на покращення фінансового забезпечення працівників комунікаційної системи); інтелектуальну (полягає у збереженні та розвитку інтелектуального потенціалу, творчих здібностей, саморозвитку тощо працівників комунікаційної системи); кадрову (передбачає формування ефективної кадрової політики на підприємстві, проведення атестації персоналу комунікаційної системи, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації тощо); соціально-психологічну (полягає в існуванні сприятливої корпоративної культури, психологічного клімату в колективі, а також атмосфери взаєморозуміння та взаємодопомоги); технологічну (передбачає не лише забезпечення працівників комунікаційної системи сучасними засобами праці, а й використання інноваційних технологій управління персоналом загалом); політико-правову (уособлює сукупність правових норм та політичних факторів, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність працівників комунікаційної системи); інформаційну (включає існування на підприємстві комунікаційної системи, належного інформаційного забезпечення тощо); екологічну (охоплює заходи, спрямовані на забезпечення безпечних умов праці, а також охорону здоров'я працівників комунікаційної системи).

Під час дослідження розвинуто типологію методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, яка передбачає їхнє групування у розрізі соціально-економічної і технологічної підсистем, а також формує розгалужену інформаційну базу для вибору та використання цих методів з метою цільового впливу на працівників комунікаційної системи. Так, соціально-економічні методи включають вплив на потреби та вміння працівників, психологічне спонукання, матеріальну винагороду, кар'єрне зростання, нематеріальне заохочення, професійний підбір та навчання кадрів, раціональний режим праці і відпочинку, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпечення охорони здоров'я та соціального захисту працівників. Своєю чергою, з позиції технологічної підсистеми активізування діяльності працівників комунікаційної системи може здійснюватися шляхом використання сучасного апаратного забезпечення, застосування адекватних вимогам сьогодення інформаційних технологій, комплексного використання технологічних документів, а також вдосконалення діловодства та інформаційних потоків.

**У другому розділі «Аналізування стану активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств»** досліджено стан активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, охарактеризовано інструментарій аналізування методів такого активізування, а також наведено чинники впливу на ці процеси.

Результати вивчення діяльності вітчизняних підприємств щодо здійснення ними комунікацій дають змогу стверджувати, що такі комунікації найчастіше реалізуються у напрямку спілкування між працівниками, обміну інформацією між структурними підрозділами організації та зовнішніми контрагентами (фіскальна служба, фонди соціального страхування, комерційні організації тощо), пошуку інформації із зовнішніх джерел і здійснення зворотного зв'язку (реклама, зв'язки з громадськістю, виставки, сайт підприємства, соціальні мережі тощо).

Для ідентифікування стану активізування діяльності працівників комунікаційної системи проведено опитування серед цільової аудиторії – середніх та великих підприємств Львівщини з розвиненою комунікаційною системою. У перелік представників вибіркової сукупності, зокрема, потрапили ПАТ «Концерн Галнафтогаз», ПАТ «Іскра», АТ «Галичина», ПрАТ «Львівський лікєро-горілочний завод», Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ПАТ «Галичфарм», ТОВ «Кроно-Україна», ТОВ «Перша приватна броварня», ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ» та інші. Серед респондентів в опитуванні взяли участь більшою мірою керівники інформаційних відділів, відділів комунікацій, менеджери з обслуговування інформаційних потоків та комунікаційних технологій, фахівці з програмного забезпечення, веб-дизайнери, оператори, працівники канцелярії, документознавці тощо.

За результатами опитування, зокрема, встановлено, що основним стимулюючим чинником впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи є оплата праці (цей варіант відповіді обрало 93% респондентів). Досить впливовими слід також вважати чинники професії (67%), відповідальності (54%) та умов праці (47%). Найбільш дестимулюють цих працівників низький рівень оплати праці (у середньому так вважають 50,3% експертів), відсутність кар'єрного зростання (36,3%), відсутність цікавої та творчої роботи (47,7%) і недостатня самостійність під час ухвалення рішень (49,3%). У межах опитування діагностовано також динаміку витрат вітчизняних підприємств на комунікації, кількості працівників, залучених до оброблення інформаційного ресурсу, кількості виконуваних операцій у комунікаційній системі, а також кількості працівників комунікаційної системи цих суб'єктів господарювання загалом.

Виявлено, що у вітчизняному бізнесі основними джерелами отримання інформації є особисте спілкування між працівниками і телефонні розмови. Набувають поширення й Internet та внутрішні електронні мережі. Встановлено також розподіл витрат вітчизняних підприємств на канали комунікацій у динаміці (табл. 1).

На підставі вивчення теорії і практики, а також за результатами виконаних досліджень зауважено, що аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи організацій доцільно здійснювати на основі порівняння отриманих результатів із заздалегідь визначеними цілями, дотримуючись при цьому відповідної структурно-логічної послідовності, яка передбачає, зокрема, виокремлення мети, об'єкта та напрямків такого аналізування, формування вимог до нього, використання належного методичного інструментарію, безпосереднє аналізування методів активізування, виявлення їхніх переваг і недоліків тощо.

Структура розподілу витрат на комунікаційні канали вітчизняними підприємствами за період 2014-2016 рр.

Підприємства	Роки	Розподіл витрат, %							
		Реклама	Паблік-рйлейшнз	Телефони, факси	Комп'ютери	Програмне забезпечення	Розроблення та обслуговування сайту компанії	Внутрішня локальна мережа, електронна пошта, ISQ, Skype	Теле- і радіоапаратура
ПАТ «Іскра»	2014	33,4	3,9	17,4	15,3	3,6	22,9	2,7	0,8
	2015	33,7	3,4	15,1	14,9	2,8	26,8	2,5	0,8
	2016	31,7	3,7	19,6	13,6	3,1	24,8	2,9	0,6
ПАТ «Концерн Хлібпром»	2014	42,4	2,6	4,0	14,9	3,8	27,3	3,3	1,7
	2015	43,2	2,9	5,2	13,7	3,8	26,3	3,5	1,4
	2016	41,6	3,1	5,0	14,5	2,7	27,8	3,8	1,5
ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	2014	33,9	8,6	25,9	11,1	2,9	14,9	1,8	0,9
	2015	32,9	7,5	29,1	10,7	2,5	14,8	1,7	0,8
	2016	33,1	7,3	27,8	11,5	2,5	14,9	1,9	1,0
АТ «Галичина»	2014	45,8	5,1	18,9	13,8	1,9	12,0	1,5	1,0
	2015	43,0	4,9	21,4	12,7	2,7	12,5	1,8	1,0
	2016	46,1	5,7	18,3	12,7	2,7	11,9	1,5	1,1
ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»	2014	33,0	3,1	10,5	27,6	5,7	12,3	3,6	4,2
	2015	32,0	3,1	9,6	21,3	5,4	21,2	3,7	3,7
	2016	40,6	3,0	7,9	17,8	5,9	17,8	3,5	3,5
Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня»	2014	37,4	2,9	4,8	18,3	8,6	19,3	5,3	3,4
	2015	29,3	3,1	7,3	21,8	8,6	20,1	5,7	4,1
	2016	34,0	3,2	5,6	26,7	8,9	13,4	4,8	3,4
ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	2014	38,0	1,7	23,4	12,8	3,6	14,2	2,2	4,1
	2015	43,3	1,5	18,7	11,3	4,1	15,1	2,3	3,7
	2016	44,6	1,5	19,4	11,7	2,7	14,2	2,3	3,6
ПАТ «Галичфарм»	2014	45,2	2,4	26,6	10,5	1,6	11,1	1,5	1,1
	2015	43,7	2,5	27,6	10,9	1,9	11,0	1,4	1,0
	2016	40,2	2,3	32,3	10,6	1,5	11,0	1,4	0,7
ТОВ «Кроно-Україна»	2014	16,9	3,4	27,6	27,4	4,9	16,2	1,5	2,1
	2015	15,7	3,3	26,8	29,4	3,5	17,3	1,8	2,2
	2016	18,3	3,3	28,3	27,5	2,6	16,3	1,5	2,2
ТОВ «Перша приватна броварня»	2014	24,9	4,6	40,3	13,2	2,7	11,7	1,1	1,5
	2015	37,8	4,4	27,4	13,6	2,7	11,7	1,1	1,3
	2016	36,9	3,6	29,5	13,6	2,7	11,5	1,1	1,1
ТзОВ «Барком»	2014	43,8	2,7	25,3	11,5	1,3	9,4	2,5	3,5
	2015	45,5	2,7	24,1	11,5	1,7	8,9	2,1	3,5
	2016	43,9	2,4	26,6	11,4	1,2	9,3	2,0	3,2

*Примітка:* сформовано автором за результатами узагальнення даних бухгалтерського та управлінського обліку

У ході дослідження удосконалено метод ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який дає змогу виявити ключові технологічні, соціальні, економіко-організаційні та особистісні такі фактори, що пов'язані із різними підсистемами комунікаційної системи суб'єкта господарювання. Узагальнена послідовність застосування цього методу передбачає реалізацію таких етапів: усвідомлення керівництвом необхідності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства; визначення мети і цілей активізування діяльності працівників комунікаційної системи та узгодження їх із цілями і стратегією розвитку всього підприємства; дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на діяльність працівників комунікаційної системи суб'єкта господарювання; виявлення та систематизація

факторів, які призводять до активізування діяльності працівників комунікаційної системи; інтерпретація найбільш суттєвих факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи; обрання методу активізування діяльності працівників комунікаційної системи.

**У третьому розділі «Удосконалення активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств»** розглянуто підходи до посилення активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, удосконалено ключові показники ефективності такого активізування, а також удосконалено метод оцінювання економічної ефективності цього процесу.

Розглядаючи особливості комунікаційних проектів, що реалізуються на вітчизняних підприємствах, встановлено, що вони є доволі різноманітними. Очевидно, що це впливає на функціональні обов'язки працівників комунікаційної системи. Так, одні з них здійснюють розроблення та забезпечують функціонування цієї системи, інші – відповідають за її підтримку і вдосконалення, ще інші працюють у сфері захисту інформації. Є також і працівники, що виконують інформаційний супровід діяльності підприємства, а ще інші належать до неавтоматизованої частини комунікаційної системи. Для кожної групи таких працівників можна використовувати різні методи активізування їхньої діяльності, у т.ч. заходи мотиваційного характеру.

В аналізованому аспекті доцільно зауважити, що умовно усі функціональні обов'язки працівників комунікаційної системи можна розподілити на обов'язки процесного та проектного характеру. Прикладом перших, зокрема, може бути інформаційний супровід діяльності підприємства чи збереження конфіденційної інформації. Своєю чергою, чимало завдань інформаційно-комунікаційного менеджменту мають проектний характер, тобто є новими для підприємства, обмеженими в часі та спрямованими на досягнення конкретних цілей, наприклад, розроблення нового сайту для компанії, створення інтернет-магазину тощо. В умовах сьогодення саме проектні інформаційно-комунікаційні завдання є першочергово важливими для підприємств, що обґрунтовується, з одного боку, вимогами ринку, а з іншого – низьким їхнім рівнем розвитку в організаціях. Тому актуалізується завдання розроблення інструментарію активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів, що реалізують такі проектні завдання, насамперед шляхом вдосконалення мотиваційних механізмів.

Очевидно, що форма винагороди працівників комунікаційних підрозділів за реалізацію інформаційно-комунікаційних проектів залежить від низки чинників, основними з яких є: умови трудового договору з кожним окремим працівником, нормативні документи підприємства з оплати праці, норми чинного законодавства, особливості інформаційно-комунікаційних проектів, політика організації у сфері оплати праці тощо. Якщо форма винагороди під час реалізації таких проектів є предметом домовленостей, тоді, за умови неохочості до ризику, працівники проектної групи можуть обрати фіксовану величину. Разом з тим, є ймовірність недоотримання частини матеріального винагороди, якщо очікуваний ефект інформаційно-комунікаційного проекту виявиться вищим, ніж очікувалось (наприклад, кількість відвідувачів новоствореного сайту буде більшою, ніж передбачалось). Відтак, у ході дослідження розроблено метод мотивування

працівників комунікаційних підрозділів, який, ґрунтуючись на теорії ігор, дає змогу сформулювати множину можливих параметрів фіксованої та комісійної винагороди цих працівників за реалізацію інформаційно-комунікаційних проектів залежно від коефіцієнта їхньої схильності до ризику, а також функції корисності (рис. 2).

Прикладне застосування зазначеного методу виконано у діяльності низки підприємств Львівщини. Так, для працівників проектної групи департаменту системної інтеграції ТзОВ «Техніка для бізнесу» під час реалізації проекту облаштування власного мультимедійного центру були розраховані функції корисності для різних значень їхньої схильності до ризику під час одержання матеріальної винагороди (табл. 2).

Таблиця 2

Функції корисності працівників проектної групи департаменту системної інтеграції ТзОВ «Техніка для бізнесу» для різних значень їхньої схильності до ризику під час одержання матеріальної винагороди

Коефіцієнти схильності до ризику, $\lambda$	Функції корисності
0	$-0,63 \cdot x + 3,52$
0,2	$-0,138 \cdot x^2 - 0,103 \cdot x + 2,39$
0,4	$-0,378 \cdot x^2 + 0,428 \cdot x + 1,18$
0,6	$-0,658 \cdot x^2 + 1,211 \cdot x + 1,02$
0,8	$-0,865 \cdot x^2 + 1,432 \cdot x - 0,05$
1	$-1,20 \cdot x^2 + 2,31 \cdot x - 1,18$

*Примітка:* розраховано автором

Як наслідок, за результатами виконаних досліджень розраховано параметри оптимальної структури фіксованої та комісійної винагороди працівників проектної групи департаменту системної інтеграції ТзОВ «Техніка для бізнесу» шляхом максимізації функції їхньої корисності. Такі параметри ідентифіковано для кожного коефіцієнта схильності чи несхильності цих працівників до ризику.

Зроблено висновок про те, що в реаліях сьогодення слід комплексно і системно підходити до активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. Окрім того, ці заходи слід здійснювати узгоджено з тактичними і стратегічними планами розвитку суб'єктів господарювання. Персонал комунікаційних підрозділів має бути зацікавленим у реалізації місії, візії, а також у досягненні цілей. Наголошено на важливості забезпечення щільного взаємозв'язку стратегії діяльності підприємства та діяльності працівників комунікаційної системи. Доведено, що навіть найкращі інформаційно-комунікаційні технології не будуть дієвими, якщо впроваджуватимуться неузгоджено із стратегічними планами розвитку. Відтак, у роботі удосконалено комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який спрямований на внутрішніх стейкхолдерів, передбачає групування таких показників у розрізі соціально-економічної і технологічної підсистем комунікаційної системи, а також враховує стратегічну спрямованість управління комунікаційними процесами (табл. 3).

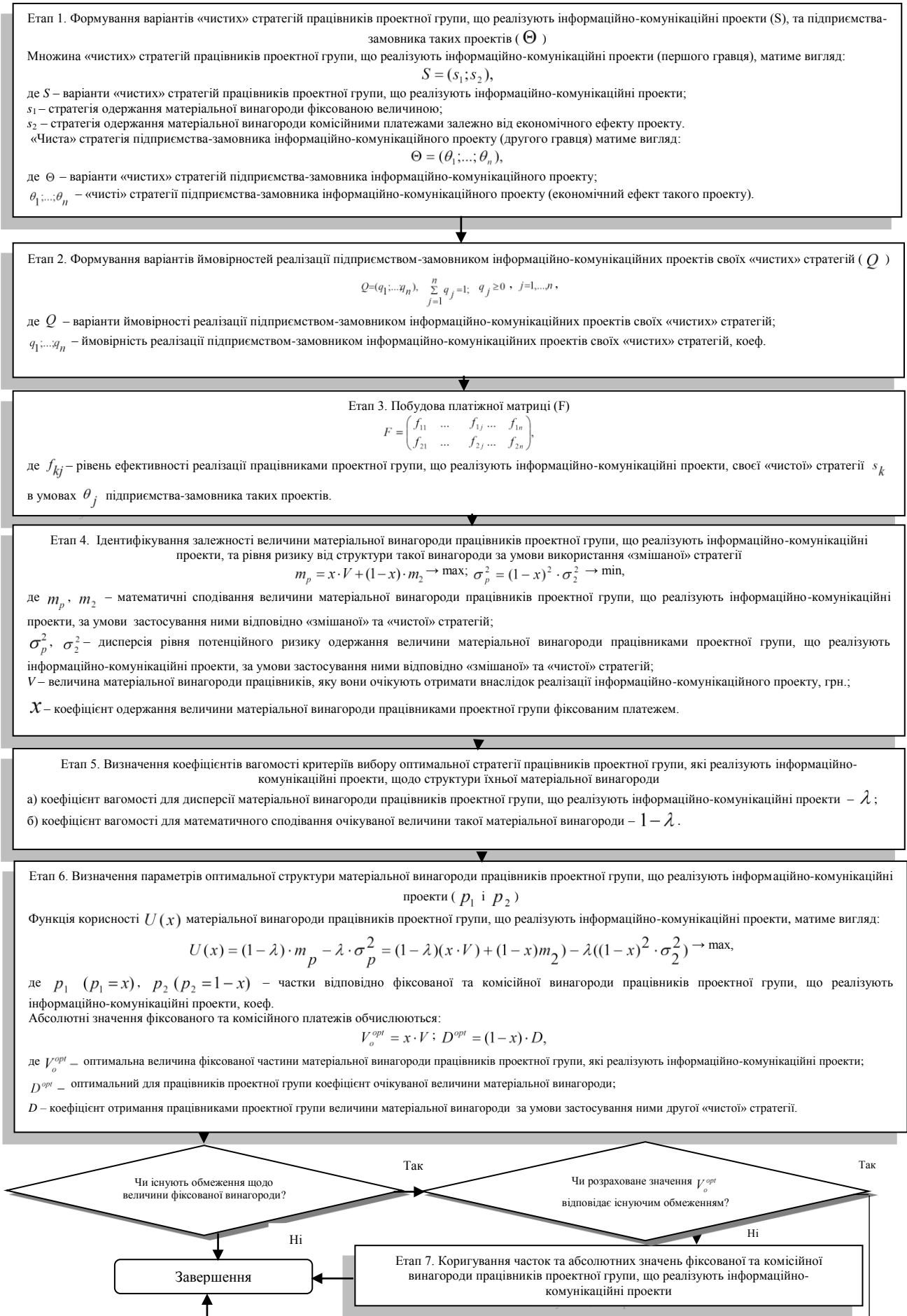


Рис. 2. Узагальнена послідовність мотивування працівників комунікаційних підрозділів з використанням теорії ігор

Примітка: розроблено автором

Комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників  
комунікаційної системи підприємств

Назви показників	Розрахунок показників
1	2
Соціально-економічна підсистема	
Індекс співвідношення середнього темпу зміни величини фонду оплати праці працівників комунікаційних підрозділів до темпу зміни величини чистого доходу від реалізації продукції ( $I_{m3}$ ), частк. од.	$I_{m3} = \frac{\Phi_{m3}}{B_{m3}},$ <p>де <math>\Phi_{m3}</math> – середній темп зміни величини фонду оплати праці, коеф.; <math>B_{m3}</math> – середній темп зміни величини чистого доходу від реалізації продукції, коеф.</p>
Індекс співвідношення постійних і змінних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів ( $I_{n3}$ ), частк. од.	$I_{n3} = \frac{B_{nocm}}{B_{zm}},$ <p>де <math>B_{nocm}</math> – величина постійних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів, тис. грн.; <math>B_{zm}</math> – величина змінних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів, тис. грн.</p>
Індекс рівномірності розподілу функціонального навантаження між працівниками комунікаційного підрозділу ( $I_{fn}$ ), частк. од.	Індикатор обчислюється експертним методом
Рівень відповідності середньої заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів середньоринковим значенням ( $P_{відн}$ ), частк. од.	$P_{відн} = \frac{3_n}{3_{ринк}},$ <p>де <math>3_n</math> – фактична середня величина заробітної плати працівника комунікаційного підрозділу на посаді за звітний період, грн.; <math>3_{ринк}</math> – середньоринкова у регіоні за звітний період величина заробітної плати працівника, що займає аналогічну посаду, грн.</p>
Рівень відповідності функціональних обов'язків працівників комунікаційного підрозділу цілям підприємства ( $P_{вфо}$ ), частк. од.	Індикатор встановлюється експертним методом
Рівень якості комунікацій комунікаційного підрозділу з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами ( $P_{як}$ ), частк. од.	Індикатор встановлюється експертним методом
Рівень чіткості планування діяльності працівників комунікаційних підрозділів ( $P_{чнд}$ ), частк. од.	$P_{чнд} = \frac{\Pi_{кор}}{\Pi_{заг}},$ <p>де <math>\Pi_{кор}</math> – кількість істотно скоригованих планових завдань працівника комунікаційного підрозділу за визначений період, од.; <math>\Pi_{заг}</math> – загальна кількість планових завдань працівника комунікаційного підрозділу за визначений період, од.</p>
Рівень зарплатовіддачі працівників комунікаційних підрозділів ( $P_{зарпл}$ ), частк. од.	$P_{зарпл} = \frac{B}{\Phi},$ <p>де <math>B</math> – чистий річний дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.; <math>\Phi</math> – фактичний річний фонд оплати праці працівників комунікаційних підрозділів на підприємстві, тис. грн.</p>
Рівень ефективності формування набору компенсаційного пакету для працівників комунікаційних підрозділів ( $P_{фкл}$ ), частк. од.	$P_{фкл} = \frac{3_{досм}}{3_{кнідр}},$ <p>де <math>3_{досм}</math> – кількість працівників комунікаційного підрозділу, що позитивно відгукуються про набір свого компенсаційного пакету, ос.; <math>3_{кнідр}</math> – загальна кількість працівників комунікаційного підрозділу на підприємстві, ос.</p>
Середній час усунення проблем інформаційно-комунікаційного характеру ( $Ч_{ікх}$ ), год.	Індикатор обчислюється тривалістю часу від моменту отримання звернення щодо проблеми інформаційно-комунікаційного характеру до моменту її усунення
Середній час формування інформаційно-аналітичної звітності ( $Ч_{іаз}$ ), год.	Індикатор обчислюється середньою тривалістю часу від моменту отримання звернення щодо необхідності формування інформаційно-аналітичної звітності до моменту її формування



1	2
Величина збитків підприємства, спричинених діяльністю комунікаційного підрозділу ( $B_{кл}$ ), тис. грн.	$B_{кл} = B_p + B_{ув}$ , де $B_p$ – величина реальних збитків підприємства, спричинених діяльністю комунікаційного підрозділу, тис. грн.; $B_{ув}$ – величина упущеної вигоди підприємства, спричиненої діяльністю комунікаційного підрозділу, тис. грн.
Технологічна підсистема	
Обсяг інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології ( $I_{ікт}$ ), тис. грн.	$I_{ікт} = I_{анз} + I_{кз} + I_{мсоі}$ де $I_{анз}$ – обсяг інвестицій в апаратне і програмне забезпечення, тис. грн.; $I_{кз}$ – обсяг інвестицій в канали зв'язку, тис. грн.; $I_{мсоі}$ – обсяг інвестицій в мережі та системи обробки інформації, тис. грн.
Залишкова вартість інформаційно-комунікаційних технологій ( $B_{ікт}$ ), тис. грн.	$B_{ікт} = П_{вікт} - A_{са}$ , де $П_{вікт}$ – первісна (відновна) вартість інформаційно-комунікаційних технологій, тис. грн.; $A_{са}$ – сума нарахованої амортизації інформаційно-комунікаційних технологій, тис. грн.
Середній час недоступності інформаційних сервісів підприємства ( $Ч_{ніс}$ ), год.	Індикатор обчислюється середньою тривалістю часу від моменту припинення роботи інформаційного сервісу підприємства до відновлення його функціонування
Середній час непрацездатності працівника комунікаційного підрозділу внаслідок несправності технологічного обладнання ( $Ч_{нто}$ ), год.	Індикатор обчислюється середньою тривалістю часу від моменту настання неможливості виконання працівником комунікаційного підрозділу своїх посадових обов'язків внаслідок несправності технологічного обладнання до моменту усунення проблем
Фондоозброєність комунікаційного підрозділу ( $\Phi_{кл}$ ), грн./ос.	$\Phi_{кл} = \frac{O_{кл}}{З_{клідр}}$ , де $O_{кл}$ – вартість основних фондів комунікаційного підрозділу, грн.; $З_{клідр}$ – загальна кількість працівників комунікаційного підрозділу на підприємстві, ос.
Рівень задоволеності персоналу підприємства якістю комунікаційних рішень комунікаційного підрозділу ( $P_{якр}$ ), частк. од.	$P_{якр} = \frac{З_{вкл}}{З_{заг}}$ , де $З_{вкл}$ – кількість працівників підприємства, що задоволені якістю комунікаційних рішень комунікаційного підрозділу; ос.; $З_{заг}$ – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.

*Примітка:* удосконалено автором

Використання наведених у табл. 3 ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств буде корисним під час ухвалення рішень щодо вибору того чи іншого показника для вимірювання досягнення цілей. Разом з тим, очевидно, що такі індикатори є типовими, відтак, їх можна і слід адаптувати суб'єктам підприємницької діяльності для розроблення власних ключових показників ефективності, які не лише повинні бути релевантними, а й відповідати стратегічним пріоритетам бізнесу.

Активізування діяльності працівників комунікаційної системи є складним процесом, оскільки перебуває під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, зумовлених як специфікою діяльності підприємства, так і внутрішніми мотивами працівників. З огляду на це, виникає необхідність у дослідженні відповідності запроваджених заходів активізування діяльності системі потреб, інтересів і цілей як працівників комунікаційної системи, так і керівництва суб'єкта господарювання. Таким чином, удосконалено метод оцінювання ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який враховує узгодження цілей таких працівників із цілями керівництва та дає змогу ідентифікувати рівень цієї ефективності, виявити слабкі боки управлінських заходів в сфері такого активізування, а також сформулювати на цій основі рекомендації з удосконалення його інструментарію (рис. 3).



Рис. 3. Узагальнена послідовність оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

*Примітка:* удосконалено автором

Отримані висновки за результатами оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств дають змогу не лише визначити таку ефективність, а й виявити проблемні місця в аналізованій сфері та сформулювати на цій основі проектні рекомендації з удосконалення.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання активізування діяльності працівників комунікаційної системи. За результатами дисертаційної роботи зроблено такі висновки теоретико-методичного змісту та прикладного спрямування:

1. Набула подальшого розвитку типологія професій працівників комунікаційної системи підприємств за низкою істотних та незалежних ознак (рівень управління, соціальні ознаки, відношення до власності, штатна структура, форма зайнятості, визначення основного місця роботи, рольова структура, функціональна структура, юридичне підпорядкування, рівень індивідуалізації діяльності, інноваційна спрямованість, рівень автоматизування діяльності), що дає змогу керівникам й HR-фахівцям формувати вимоги до кандидатів на вакантні посади у комунікаційні підрозділи, а також ретельніше оцінювати структуру персоналу. Розвинута типологія забезпечує можливість комплексного розуміння сутності та видів працівників комунікаційної системи, а також сприяє їхньому виокремленню у структурі персоналу суб'єктів господарювання.

2. Розвинуто типологію методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств у розрізі соціально-економічної та технологічної підсистем, що дає змогу керівникам різних рівнів управління сформулювати комплексне уявлення про різноманітність цих методів, а також здійснювати обґрунтований їхній вибір для забезпечення досягнення встановлених цілей, що сприяє цілеспрямованості дій у напрямку підвищення ефективності інформаційно-комунікаційних потоків.

3. Удосконалено метод ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який дає можливість аналітикам підприємства виявити ключові технологічні, соціальні, економіко-організаційні та особистісні такі фактори, що пов'язані із різними підсистемами комунікаційної системи суб'єкта господарювання. Удосконалений метод сприяє формуванню розгалуженої інформаційної бази щодо діагностування сприятливості впливу кожного з виокремлених факторів на ефективність управління підприємством загалом.

4. Розроблено метод мотивування працівників комунікаційних підрозділів, який дає змогу керівникам і фахівцям з пільг та компенсацій визначати параметри оптимальної структури фіксованої і комісійної матеріальної винагороди працівників для максимізації функції їхньої корисності залежно від коефіцієнта схильності чи несхильності цих працівників ризикувати, що сприяє розвитку інструментів мотивування персоналу в організаціях.

5. Удосконалено комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який у розрізі соціально-економічної і технологічної підсистем забезпечує можливість економістам, фінансистам та аналітикам формувати оптимальну критеріальну базу під час вдосконалення комунікаційних процесів, а також установлювати такі ключові показники ефективності для різних підрозділів і працівників суб'єкта господарювання.

6. Удосконалено метод оцінювання економічної ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи в організаціях, який дає змогу аналітикам встановити рівень узгодження цілей цих працівників із цілями суб'єкта господарювання і на цій основі виявити сильні та слабкі боки впроваджених управлінських заходів з такого активізування.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

#### 1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Молочник, Ю.Б.,\* 2015. Використання системи збалансованих показників для оцінювання вмінь працівників комунікаційної системи підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Серія: «Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами»*, 2, с.166-172.

2. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2012. Оцінювання методів активізації діяльності працівників комунікаційної сфери промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід: науково-практичний журнал*, 11, с.62-67. (Особистий внесок автора: удосконалено метод активізування діяльності працівників комунікаційної сфери підприємств).

3. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2012. Підходи до аналізування активізації персоналу комунікаційної сфери промислових підприємств. *Економіка та держава*, 7, с.70-73. (Особистий внесок автора: наведено й охарактеризовано підходи до аналізування активізації персоналу комунікаційної сфери).

4. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2011. Місце та роль працівників у комунікаційній системі промислового підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 21.18, с.345-352. (Особистий внесок автора: охарактеризовано види працівників у комунікаційній системі підприємства).

5. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2011. Аналізування факторів впливу на активізування роботи працівників комунікаційної сфери промислових підприємств. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 7, с.73-77. (Особистий внесок автора: систематизовано фактори впливу на активізування роботи працівників комунікаційної сфери).

6. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2012. Аналізування індикаторів активізування комунікаційної сфери промислових підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Тематичний випуск: «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*, 5, с.157-166. (Особистий внесок автора: наведено й охарактеризовано індикатори активізування комунікаційної сфери підприємств).

7. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2012. Напрями активізування працівників комунікаційної сфери промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 727, с.88-93. (Особистий внесок автора: наведено й охарактеризовано напрями активізування працівників комунікаційної сфери підприємств).

---

\* Прізвище змінено на підставі свідоцтва про одруження серії І-СГ № 247654 від 07 лютого 2015 р.

## 1.2. Публікації у виданнях наукових періодичних виданнях інших держав

8. Malynovska, Y.B., Petryshyn, N.Y. and Malynovskyj, Y.V., 2016. Kompleksowy model określenia skuteczności metody aktywizacji pracowników systemu komunikacji firm inżynierskich przedsiębiorstw. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*, 2/2, p.72-81. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *International Scientific Indexing*). (Особистий внесок автора: запропоновано комплексну модель оцінювання ефективності методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи).

9. Malynovska, Y.B., Petryshyn, N.Y. and Malynovskyj, Y.V., 2016. Role and place of information and communication flows in the system of enterprise logistic management. L'Association 1901 «SEPIKE», 2, p.96-100. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Research Bible*). (Особистий внесок автора: охарактеризовано місце комунікацій в системі управління підприємством).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Молочник, Ю.Б., 2011. Управління комунікаційною системою підприємства як механізм підвищення ефективності бізнесу. В: *Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки: IV Міжнародна науково-практична конференція*. Сімферополь, Україна, 3-5 Червень 2011. Сімферополь: ВіТроПринт.

11. Молочник, Ю.Б., 2011. Роль персоналу у функціонуванні системи комунікацій промислових підприємств. В: *Оцінка перспектив розвитку економічного потенціалу України в XXI столітті: Міжнародна науково-практична конференція*. Київ, Україна, 18-19 Листопад 2011. Київ: «Київський економічний науковий центр».

12. Молочник, Ю.Б., 2011. Елементи формування комунікаційної системи промислового підприємства. В: *Роль інновацій у підвищенні наявного потенціалу країни: Міжнародна науково-практична конференція*. Тернопіль, Україна, 14-15 Грудень 2011. Тернопіль: Крок.

13. Молочник, Ю.Б., 2011. Активізування діяльності працівників комунікаційної сфери промислових підприємств. В: *66-а Науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів та студентів*. Одеса, Україна, 5-8 Грудень 2011. Одеса: ОНАЗ.

14. Молочник, Ю.Б., 2012. Аналізування основних стимулюючих чинників працівників комунікаційної сфери промислових підприємств. В: *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: Науково-практична конференція*. Львів, Україна, 26-28 Квітень 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

15. Молочник, Ю.Б., 2012. Ранжування пріоритетності каналів поширення інформації на промислових підприємствах. В: *Актуальні питання теорії та практики менеджменту. III Міжнародна науково-практична конференція*. Луганськ, Україна, 21-22 Березень 2012. Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність».

16. Молочник, Ю.Б., 2012. Оцінювання факторів впливу на активізування діяльності працівників як інновація на промислових підприємствах. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних*

розробок: *IV Міжнародна науково-практична відео-конференція*. Львів, Україна, 23-24 Травень 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

17. Молочник, Ю.Б. та Малиновський, Ю.В., 2013. Роль інформаційних технологій в управлінні інвестиційними проектами. В: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: III Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 19-20 Вересень 2013. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: розкрито важливість застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні інвестиційними проектами).

18. Молочник, Ю.Б. та Малиновський, Ю.В., 2013. Роль кластерів у підвищенні конкурентоспроможності будівельної галузі. В: *Математичне моделювання процесів в економіці і управління інноваційними проектами (ММП-2013): Міжнародна науково-практична конференція*. Алушта, Україна, 9-15 Вересень 2013. Харків: ХНУРЕ. (Особистий внесок автора: розкрито роль кластерів у підвищенні конкурентоспроможності будівельної галузі).

19. Молочник, Ю.Б., 2013. Виявлення підходів щодо методів активізування працівників комунікаційної системи підприємства. В: *Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку: I Всеукраїнська науково-практична конференція*. Львів – смт. Славське, Україна, 10-12 Жовтень 2013. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

20. Молочник, Ю.Б., Малиновський, Ю.В. та Холява, І.П., 2014. Управління кадровим ресурсом автоматизованої та неавтоматизованої підсистем комунікаційної системи як складової HR-менеджменту підприємства. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: охарактеризовано місце управління персоналом в структурі автоматизованої та неавтоматизованої підсистем комунікаційної системи).

21. Молочник, Ю.Б. та Малиновський, Ю.В., 2014. Управління показниками ефективності активізування працівників комунікаційної системи підприємства як механізм впливу на інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання. В: *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених*. Львів, Україна, 11-12 Квітень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: наведено перелік показників ефективності активізування працівників комунікаційної системи підприємства).

22. Малиновська, Ю.Б., 2015. Проблеми аналізу соціальних факторів впливу на активізування працівників комунікаційної системи машинобудівних підприємств в умовах змін. В: *Розвиток національної економіки України: нові реалії і можливості в умовах започаткованих змін: Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 21 Жовтень 2015. Львів: «Ліана-М».

23. Малиновська, Ю.Б. та Петришин, Н.Я., 2016. Коучінг як інструментарій нематеріального активізування діяльності працівників комунікаційної системи. В: *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Львів, Україна, 14-15 Квітень 2016. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

*(Особистий внесок автора: розкрито напрямки використання коучингу для активізування працівників комунікаційної системи).*

24. Малиновська, Ю.Б. та Малиновський, Ю.В., 2016. Формування інформаційно-логістичної інфраструктури підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності. В: *Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 12 Травень 2016. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: розкрито важливість розвитку інформаційної складової інфраструктури підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності).*

25. Малиновська, Ю.Б., Петришин, Н.Я. та Малиновський, Ю.В., 2016. Забезпечення інформаційно-комунікаційної складової логістичного управління. В: *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики: I Міжнародна науково-практична конференція*. Кривий Ріг, Україна, 21 Квітень 2016. Кривий Ріг: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. *(Особистий внесок автора: наведено ключові види забезпечення інформаційно-комунікаційної складової логістичного управління).*

## АНОТАЦІЯ

**Малиновська Ю.Б. Активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2017.

Дисертацію присвячено вирішенню наукового завдання активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. Розвинуто типологію професій працівників комунікаційної системи підприємства, а також методів активізування їхньої діяльності. Удосконалено метод ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який дає можливість виявити ключові технологічні, соціальні, економіко-організаційні та особистісні такі фактори, що пов'язані із різними підсистемами комунікаційної системи суб'єкта господарювання. Розроблено метод мотивування працівників комунікаційних підрозділів, який, ґрунтуючись на теорії ігор, дає змогу сформулювати множину можливих параметрів фіксованої та комісійної винагороди цих працівників за реалізацію інформаційно-комунікаційних проектів залежно від коефіцієнта їхньої схильності до ризику, а також функції корисності. Удосконалено комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який спрямований на внутрішніх стейкхолдерів, передбачає групування таких показників у розрізі соціально-економічної і технологічної підсистем комунікаційної системи, а також враховує стратегічну спрямованість управління комунікаційними процесами. Удосконалено метод оцінювання ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який враховує узгодження цілей таких працівників із цілями керівництва.

**Ключові слова:** активізування, комунікації, комунікаційна система, мотивування, працівник, стимулювання.

### ANNOTATION

**Malynovska Y.B. Activation of the employees' activities of the enterprises communication system. – On the rights of manuscript.**

Thesis for the scientific degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by the types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2017.

The thesis is dedicated to the solution of the scientific task regarding the activation the employees' activities of the enterprises communication system. A typology of the enterprises communication system employees as well as their activities activation methods is developed. The method for identifying the key factors of activation the communication system employees' activities has been improved, which makes it possible to identify key technological, social, economic and organizational factors, as well as human resources ones, associated with various subsystems of the business entity communication system. A method of communication units employees' motivating is developed, which, based on the theory of games, permits to form a set of possible parameters for fixed and commissioned remuneration of these employees for the implementation of information and communication projects, depending on their coefficient of propensity to risk, as well as the utility function. There has been improved the set of key indicators of activating the communication system employees' effectiveness, which is aimed at internal stakeholders, involves such indicators grouping in the context of the socio-economic and technological subsystems of the communication system, and also takes into account the strategic focus of communication processes management. The method for evaluating the effectiveness of measures to intensify the activities of employees in the communication system has been improved, which takes into account the coordination of the goals of such employees with the goals of management.

**Key words:** activation, communications, communication system, motivation, employee, incitement.

### АННОТАЦИЯ

**Малиновская Ю.Б. Активизирование деятельности работников коммуникационной системы предприятий. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Львівська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2017.

Целью исследования является разработка теоретико-методологических и методико-прикладных основ активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий. Для достижения указанной цели в работе установлены и решены следующие задачи: развить типологию профессий работников коммуникационной системы предприятий; развить типологию методов активизирования деятельности работников коммуникационной системы



предприятий; усовершенствовать метод идентификации ключевых факторов активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий; разработать метод мотивации работников коммуникационных подразделений; усовершенствовать комплекс ключевых показателей эффективности активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий; усовершенствовать метод оценки эффективности мероприятий активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий.

Объектом исследования являются работники коммуникационной системы субъектов хозяйствования. Предметом исследования являются теоретико-методологические и прикладные положения с активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий. Полученные в диссертации результаты и разработанные рекомендации представляют собой комплекс теоретико-прикладных положений по активизированию деятельности работников коммуникационной системы предприятий.

В первой главе «Теоретические и прикладные основы активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий» раскрыты особенности формирования и функционирования коммуникационной системы предприятий, охарактеризованы место и роль работников в этой системе, а также освещены особенности активизирования деятельности ее работников. Получила дальнейшее развитие типология профессий работников коммуникационной системы предприятий по ряду существенных и независимых признаков (уровень управления, социальные признаки, отношение к собственности, штатная структура, форма занятости, определение основного места работы, ролевая структура, функциональная структура, юридическое подчинение, уровень индивидуализации деятельности, инновационная направленность, уровень автоматизирования деятельности), что позволяет руководителям и HR-специалистам формировать требования к кандидатам на вакантные должности в коммуникационные подразделения, а также тщательно оценивать структуру персонала. Развито типологию методов активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий в разрезе социально-экономической и технологической подсистем, что позволяет руководителям различных уровней управления сформировать комплексное представление о разнообразии этих методов и осуществлять обоснованный их выбор для обеспечения достижения поставленных целей.

Во второй главе «Анализ состояния активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий» рассмотрено состояние активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий, охарактеризован инструментарий анализа методов такого активизирования, а также приведены факторы влияния на эти процессы. Усовершенствован метод идентификации ключевых факторов активизирования деятельности работников коммуникационной системы, который дает возможность аналитикам предприятия выявить ключевые технологические, социальные, экономико-организационные такие факторов, а также факторы человеческого ресурса, связанные с различными подсистемами коммуникационной системы предприятия.

В третьей главе «Совершенствование активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий» рассмотрены подходы к усилению активизирования деятельности работников коммуникационной системы предприятий, усовершенствованы ключевые показатели эффективности такого активизирования, а также приведены положения по определению экономической эффективности. Разработан метод мотивации работников коммуникационных подразделений, который позволяет руководителям и специалистам по льготам и компенсациям определять параметры оптимальной структуры фиксированного и комиссионного материального вознаграждения работников для максимизации функции их полезности в зависимости от коэффициента склонности или несклонности этих работников рисковать. Усовершенствован комплекс ключевых показателей эффективности активизирования деятельности работников коммуникационной системы, который обеспечивает возможность экономистам, финансистам и аналитикам формировать оптимальную критериальную базу во время совершенствования коммуникационных процессов, а также устанавливать такие ключевые показатели эффективности для различных подразделений и работников предприятия. Усовершенствован метод оценки эффективности мероприятий активизирования деятельности работников коммуникационной системы, который позволяет аналитикам установить уровень согласования целей этих работников с целями предприятия и на этой основе выявить сильные и слабые стороны внедренных управленческих мер по такому активизированию.

**Ключевые слова:** активизирование, коммуникации, коммуникационная система, мотивирование, работники, стимулирование.