НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МАЛИНОВСЬКА ЮЛІЯ БОГДАНІВНА

УДК 338.24:658.152:65.012.32

ДИСЕРТАЦІЯ

АКТИВІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступня кандидата економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:
Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради *Завербний А.С.*

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ / Ю.Б. Малиновська /

Науковий керівник Шпак Нестор Омелянович, д.е.н., професор

Львів – 2017

АНОТАЦІЯ

Малиновська Ю.Б. Активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) 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 розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. Актуальність наукового дослідження підтверджується тим, що 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 незацікавлення 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.

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.

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 – поєднувана ланка.

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.

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.

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 забезпечення 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. 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.

На підставі вивчення теорії і практики, а також за результатами виконаних досліджень зауважено, що аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи 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.

У ході дослідження удосконалено метод ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який дає змогу виявити ключові технологічні, соціальні, економіко-організаційні такі фактори, а також фактори людського ресурсу, 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.

Зауважено, 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 розвитком в організаціях. Тому актуалізується завдання розроблення інструментарію активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів, що реалізують такі проектні завдання, насамперед шляхом вдосконалення мотиваційних механізмів.

Відтак, у ході дослідження розроблено метод мотивування працівників комунікаційних підрозділів, який, ґрунтуючись на теорії ігор, дає змогу сформувати 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.

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.

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.

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 сформувати на цій основі рекомендації з удосконалення його інструментарію.

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

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.,[1] 2015. Використання системи збалансованих показників для оцінювання вмінь працівників комунікаційної системи підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наукових праць. Серія: «Стратегічне*

[1] Прізвище змінено на підставі свідоцтва про одруження серії І-СГ№ 247654 від 07 лютого 2015 р.

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).*

1.2. Публікації у 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 inżynieryjnych 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: І 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).*

ANNOTATION

Malynovska Y.B. Activation of the employees' activities of the enterprises communication system. – Qualifying scientific work as a manuscript.

The thesis is dedicated to the solution of the scientific task regarding the development of theoretical and methodological, as well as methodical and applied foundations of activation the employees' activities of the enterprises communication system. An urgency of the scientific research is substantiated by the fact that the communication system of the enterprise is forming and developing under the human factor influence. Quality, speed, accuracy and efficiency of managerial decisions of employees in such a system predetermine to a considerable degree an achievement of its functioning aims. Despite this, many business entities continue not to give credit for the importance of activating the activities of personnel, involved in the communication system. This leads to such employees uninterestedness in the improving of mentioned above system, rationalizing its structure, as well as in the increasing of their labour productivity and searching the ways of communication system use as a source of new competitive advantages obtaining in the business environment. The foregoing determines the importance and urgency of developing theoretical and methodological, as well as methodical and applied foundations of activation the communication system employees' activities.

In Section 1 «Theoretical and applied foundations of activation the employees' activities of the enterprise communication system» the peculiarities of the enterprises communication system formation and functioning are disclosed, a

place and a role of employees in such a system are characterized, and the main features of their activities activation are lightened.

The results of literary sources survey and generalization witness about ambiguity and different directions in understanding of the communications concept essence, which is considered from the economic, linguistic, marketing, social, psychological and other positions. Each of these approaches reflects different aspects of mentioned concept versatility, adjusts and complements it, as well as provides an opportunity to understand more thoroughly its meaning content in accordance with the requirements of the present. According to the results of the generalization it is established that different approaches to the concept of "communication" interpretation unite two of its mutual features, namely: the presence of a certain movement (the transmission or exchange of a message, expressed in the form of information, emotions, symbols, etc.) and the subject of communication – a human.

It is concluded that in the known definitions of the "communication system" concept there is lack of attention paid to the human component. This element should be specificated so far as, first of all, the human is a subject of communications activity; secondly, employees in certain kinds of communications provides their direct implementation; thirdly, emotional and psychological properties, the experience level and professionalism of a person effects the communication object. In consideration of above mentioned the reasonability of the communication system interpretation as an interaction of socio-economic and technological subsystems is substantiated, where the employees are the unifying link and they provide the decision-making.

The increasing of the human component importance in the enterprises communication system in the current conditions is due to the fact that these employees are not only active participants of the communication process, but realize bucking activities directed on the provision of this system functionality. The main task of the communication system employees is both in the daily servicing of its automated and non-automated parts, and provision of the

possibility to react promptly on unforeseen factors of influence on it, as well as act of God (information leakage, unauthorized access to the internal information system, etc.). The conclusions, obtained as a result of the research, allowed to develop a typology of the enterprises communication system employees by a number of significant and independent characteristics.

The solution of the task of business entity communication system development inevitably calls for the activation of its human resources potential. The study found that as the activation of the communication system employees one should consider a set of stimulating and motivational activities, aimed at strengthening the activities of these employees to achieve their own goals and the objectives of the enterprise.

During the research the typology of methods for activation the activities of enterprises communication system employees is developed, which provides for their grouping in the context of socio-economic and technological subsystems, as well as creates an extensive infobase for these methods selection and implementation with the aim of targeted influence on the communication system employees. So, socio-economic methods include an influence on the employees needs and skills, psychological motivation, material consideration, career growth, non-material encouragement, professional selection and training of personnel, a rational mode of work and rest, creating a favorable socio-psychological climate, employees' health protection and social security provision. In turn, from the position of technological subsystem, activation the activities of enterprises communication system employees can be realized through the usage of modern hardware support, implementation of the information technologies, adequate to current conditions, integrated application of technological documents, as well as the records management and information flows improvement.

In Section 2 «Analysis of the activation state of the enterprises communication system employees' activities» the state of the enterprises communication system employees' activities is investigated, the instruments of

such an activation methods of analysis are characterized, as well as the factors of influence on these processes are presented.

The results of domestic enterprises activities study regarding their communications implementation enabled us to assert that these communications are being the most frequently realized in the direction of dialog among employees, information interchange between organization departments and external contractors (fiscal services, social insurance funds, commercial organizations, etc.), information search in the external sources and feedback provision (advertising, public relations, exhibitions, company's web-site, social networks, etc.).

In order to identify the activation state of the communication system employees' activities, the survey of a target group – medium-sized and big-sized enterprises of Lviv region with a developed communication system – was realized. Among the respondents, the chiefs of information and communications departments, information flows service and communication technologies managers, software specialists, web designers, operators, office workers, document experts, etc. took part in the survey.

Based on the study of theory and practice, as well as on the results of the performed investigations, it is noted that it is advisable to analyze the methods of the activation of the communication system employees' activities on the basis of comparing the obtained results with predetermined purposes, while observing the corresponding structural and logical sequence that provides, particularly, an object, directions and an aim of such analysis determination, its requirements formation, proper methodological instruments use, direct analysis of the activation methods, revealing their advantages and disadvantages, and the like.

During the research the method of the key activation factors of the communication system employees' activities identification is improved, which gives an opportunity to find out the key technological, social, economic and organizational factors, as well human resources ones, that are connected with different subsystems of the business entity communication system. The integrated sequence of this method usage predetermines the realization of the following

stages: management's awareness of the need to activate the enterprise communication system employees' activities; definition of the purpose and objectives of activating the communication system employees' activities and aligning them with the objectives and strategy of the whole enterprise development; the research of internal and external environment factors, affecting the activity of employees of the enterprise communication system; identification and systematization of factors that lead to the activation of the communication system employees' activities; interpretation of the most significant factors of activation of the communication system employees' activities; the election of a method for activating the communication system employees' activities.

In Section 3 «The improvement of activation the employees' activities of the enterprises communication system» approaches to the intensification of activation the enterprises communication system employees' activities are studied, the key indicators of such an activation efficiency are developed, as well as the method of this process economic efficiency evaluation is elaborated.

It is noted that de bene esse all the functional duties of the communication system employees can be divided into those with process and project characters. An example of the first, in particular, may be an information support for the enterprise activities or the confidential information preservation. In turn, many tasks of information and communication management are of a project nature, that is, they are new for an enterprise, limited in time and aimed at the specific goals achieving, for example, developing a new website for the company, creating an online store, etc. In modern conditions, these are the project information and communication tasks that are of a paramount importance for enterprises; it is justified, on the one hand, by the requirements of the market, and on the other - by their low development in organizations. Therefore, it is actualized a task of developing the instruments for activating the communication units employees' activities, as they realize such project tasks, primarily by the improving of the motivational mechanisms.

Therefore, in the course of the research, 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.

The practical application of this method has been performed in the activities of a number of enterprises in Lviv region. So, for the employees of the project team of the «Technika dlia Biznesu (Equipment for Business)» LLC system integration department, when implementing the project for equipping their own multimedia center, the utility functions were calculated for various values of their risk appetite at the time of material compensation receiving.

It is concluded that in current conditions it is necessary to approach the activity of the enterprises communication system employees' activities in a comprehensive and systematic way. In addition, these measures should be carried out in accordance with tactical and strategic plans for the business entities development. The personnel of the communication units should be interested in the implementation of the mission, the vision, and in the goals achieving. The importance of ensuring a tight interconnection between the company's business strategy and the activities of the communication system employees is underlined. It is proved that even the best information and communication technologies will not be effective if they are implemented inconsistently with strategic development plans. Therefore, in the thesis 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.

Activating the activities of the communication system employees is a complex process, because it is influenced by internal and external factors, conditioned both by the specifics of the enterprise's activities and internal motives

of the employees. In this connection, there is a need to examine the conformity of the measures taken to intensify the activities with the system of the needs, interests and goals of both the employees of the communication system and the enterprise management. Thereby, 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 and allows to identify this effectiveness level, to reveal the weaknesses of management measures in the sphere of such activation, as well as to formulate recommendations for the improvement of its instruments on this basis.

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

LIST OF PUBLICATIONS BY THE THEME OF DISSERTATION

1. Publications, in which there are published main scientific results of dissertation

1.1. Publications in scientific professional editions of Ukraine

1. Molochnyk, Y.B., 2015. Using a balance scorecard system to assess the employees' skills in the enterprise communication system. *Bulletin of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»: the collection of scientific papers. Series: «Strategic Management, Portfolio, Programs and Projects Management»*, 2, p.166-172.

2. Molochnyk, Y.B. and Shpak, N.O., 2012. The assessment of methods for activation of employees' activities in the communication sphere of industrial enterprises. *Investments: practice and experience: theoretical and practical journal*, 11, p.62-67. *(Author's individual contribution: a method of activation of enterprises communication sphere employees' activities is improved).*

3. Molochnyk, Y.B. and Shpak, N.O., 2012. Approaches to the activation analysis of communication sphere personnel activities on industrial enterprises. *Economics and the State*, 7, p.70-73. *(Author's individual contribution: the*

approaches to the analysis of activation the communication sphere personnel activities are presented and characterized).

4. Molochnyk, Y.B. and Shpak, N.O., 2011. A place and a role of the employees in the communication sphere of an industrial enterprise. *Scientific Bulletin of Ukrainian National Forestry Universit: the collection of scientific and technical papers*, 21.18, p.345-352. *(Author's individual contribution: the types of employees in the communication system of the enterprise are characterized).*

5. Molochnyk, Y.B. and Shpak, N.O., 2011. The analysis of an influence on the activation of communication sphere employees' activities on industrial enterprises. *Sustainable Development of the Economy: All-Ukrainian scientific and production journal*, 7, p.73-77. *(Author's individual contribution: the factors of influence on the activation of communication sphere employees' activities are systemized).*

6. Molochnyk, Y.B. and Shpak, N.O., 2012. The analysis of indicators of the industrial enterprises communication sphere activation. *Bulletin of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»: the collection of scientific papers. Theme issue: «Technological Advance and Productive Efficiency»*, 5, c.157-166. *(Author's individual contribution: the indicators of enterprises communication sphere activation are presented and characterized).*

7. Molochnyk, Y.B. and Shpak, N.O., 2012. The directions of communication sphere employees' activation on industrial enterprises. *Visnyk (Official Gazette) of Lviv Polytechnic National University. Series: «Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems»*, 727, p.88-93. *(Author's individual contribution: the directions of communication sphere employees' activation are presented and characterized).*

1.2. Publications in scientific serial issues of foreign countries

8. Malynovska, Y.B., Petryshyn, N.Y. and Malynovskyj, Y.V., 2016. Kompleksowy model określenia skuteczności metody aktywizacji pracowników systemu komunikacji firm inżynieryjnych przedsiębiorstw. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*, 2/2, p.72-81. *(Databases: International Scientific Indexing). (Author's individual contribution: the unifying model of evaluation of communication system employees' activities activation methods efficiency is proposed).*

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. *(Databases: Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Research Bible). (Author's individual contribution: the place of communications in the enterprise management system is characterized).*

2. Publications that reflect approbations

10. Molochnyk, Y.B., 2011. Management of the enterprise communication system as a mechanism of business efficiency increasing. In: *Business Efficiency in the Conditions of the Economy Transformation*: *IV International Scientific and Practical Conference*. Simferopol, Ukraine, 3-5 June 2011. Simferopol: ViTroPrynt.

11. Molochnyk, Y.B., 2011. The role of the personnel in the communication system operation on industrial enterprises. In: *The Evaluation of Economic Potential Prospects of Development in Ukraine in the XXI Century: International Scientific and Practical Conference.* Kiev, Ukraine, 18-19 November 2011. Kiev: Kyiv Economic Research Center.

12. Molochnyk, Y.B., 2011. The elements of communication system formation on the industrial enterprise. In: *The Role of Innovations in the Increasing of the Current Potential of the Country: International Scientific and Practical Conference.* Ternopil, Ukraine, 14-15 December 2011. Ternopil: Крок.

13. Molochnyk, Y.B., 2011. Activation of communication sphere employees' activities on industrial enterprises. In: *66 Scientific and Technical*

Conference of the Faculty, Scientists, Postgraduates and Students. Odesa, Ukraine, 5-8 December 2011. Odesa: ONAZ.

14. Molochnyk, Y.B., 2012. The analysis of the key motivating factors for the employees of industrial enterprises communication sphere. In: *Accounting and Analytical Support of the Enterprise Management System: Scientific and Practical Conference*. Львів, Україна. Lviv, Ukraine, 26-28 April 2012. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

15. Molochnyk, Y.B., 2012. Ranking of the information distribution channels priority on the industrial enterprises. In: *Topical Issues of the Management Theory and Practice: III International Scientific and Practical Conference*. Lugansk, Ukraine, 21-22 March 2012. Luhansk: «Virtualna Realnist» LLC.

16. Molochnyk, Y.B., 2012. The evaluation of influence on the activation of employees' activities as an innovation on industrial enterprises. In: *Management of Innovation Process in Ukraine: Problems of Scientific and Technical Development Works Commercialization: IV International Scientific and Practical Video Conference*. Lviv, Ukraine, 23-24 May 2012. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

17. Molochnyk, Y.B. and Malynovskyi, Y.V., 2013. The role of information technologies in the investment projects management. In: *The Problems of Competition Policy Formation and Realization*: *III International Scientific and Practical Conference.* Lviv, Ukraine, 19-20 September 2013. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. *(Author's individual contribution: there is disclosed the importance of modern information technologies use in the investment projects management).*

18. Molochnyk, Y.B. and Malynovskyi, Y.V., 2013. The role of clusters in the building sector competitive ability growth. In: *Mathematical Modelling of Processes in Economics and Innovation Projects Management (MMP-2013): International Scientific and Practical Conference.* Alushta, Ukraine, 9-15

September 2013. Kharkiv: KHNURE. *(Author's individual contribution: the role of clusters in the building sector competitive ability growth is disclosed).*

19. Molochnyk, Y.B., 2013. Identification of approaches to the methods of enterprise communication system employees' activation. In: *Human Resources Management in the Organization Management System: Trends and Development Prospects: I All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. Lviv – Slavske, Ukriane, 10-12 October 2013. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

20. Molochnyk, Y.B., Malynovskyi, Y.V. and Kholiava, I.P., 2014. Human recourses management of communication system automated and non-automated subsystems as a component of the enterprise HR-management. In: *Innovation Process Management in Ukraine: Establishing Interactions Among Participants: V International Scientific and Practical Conference*. Lviv, Ukraine, 22-23 May 2014. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. *(Author's individual contribution: the place of human resources management in the structure of communication system automated and non-automated subsystems is characterized).*

21. Molochnyk, Y.B. and Malynovskyi, Y.V., 2014. The efficiency indicators management of the activation of enterprise communication system employees' activities as a mechanism of influence on the business entity investment attractiveness. In: *Economic Processes Management at the Macro- and Micro-level: problems and perspectives of their solution: International Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists*. Lviv, Ukraine, 11-12 April 2014. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. *(Author's individual contribution: the list of the efficiency indicators of the enterprise communication system employees activation is given).*

22. Malynovska, Y.B., 2015. The problems of the analysis of social factors influence on the activation of communication system employees on the machine-building enterprises under the conditions of changes. In: *Development of the National Economy of Ukraine: New Realities and Opportunities in the Conditions of the Initiated Changes: International Scientific and Practical Conference*. Lviv, Ukraine, 21 October 2015. Lviv: «Liana-M».

23. Malynovska, Y.B. and Petryshyn, N.Y., 2016. Coaching as an instrument of non-material activation of communication system employees' activities. In: *Economic Processes Management at the Macro- and Micro-level: Problems and Perspectives of Their Solution: II International Scientific and Practical Internet Conference*. Lviv, Ukraine, 14-15 April 2016. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. *(Author's individual contribution: the directions of the coaching usage for the activation of communication system employees are disclosed).*

24. Malynovska, Y.B. and Malynovskyi, Y.V., 2016. Formation of the company's information and logistics infrastructure in the conditions of foreign economic activity. In: *Problems of Economics, Finances and Export-Import Activity Management: II International Scientific and Practical Conference.* Lviv, Ukraine, 12 May 2016. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. *(Author's individual contribution: the importance of the enterprise infrastructure information component is disclosed in the conditions of foreign economic activity).*

25. Malynovska, Y.B., Petryshyn, N.Y. and Malynovskyi, Y.V., 2016. The provision of information and communication component of the logistics management. In: *Strategies and Innovations: Topical Management Practices: I International Scientific and Practical Conference*. Kryvyi Rih, Ukraine, 21 April 2016. Kryvyi Rih: Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovskii. *(Author's individual contribution: the key types of logistics management information and communication component provision are represented).*

ЗМІСТ

Вступ ……..…. 28
Розділ 1. Теоретичні та прикладні засади активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств ……..…….. 37
1.1. Особливості формування та функціонування комунікаційної системи підприємств ...……. 37
1.2. Місце та роль працівників у комунікаційній системі підприємств. .. 64
1.3. Особливості активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств …….……..……... 76
Висновки за розділом 1 ……...….. 87
Розділ 2. Аналізування стану активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств ……...……...… 92
2.1. Стан активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств …...……..……....……..… 92
2.2. Інструментарій аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств …….. 107
2.3. Чинники впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств …….……..……. 124
Висновки за розділом 2 ……...…….. 137
Розділ 3. Удосконалення активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств ……. 140
3.1. Підходи до посилення активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств.....……..... 140
3.2. Ключові показники ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств ……..……. 158
3.3. Визначення економічної ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств ……. 171

Висновки за розділом 3 ……..…….. 188
Висновки ……..…… 193
Список використаних джерел .....…….. 196
Додатки …… 222

ВСТУП

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 елементу 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 незацікавлення 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. Андрусяк, 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. Дєгтяра, М. Дорошка, Т. Єжижанської, І. Іванової, Н. Івашової, Є. Івченка, Н. Карпчука, О. Кірєва, 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. Моісєєвої, Л. Нікіфорової, Г. Осовської, Г. Остапенка, О. Павленка, С. Палагути, М. Плотнікова, В. Семенишина, О. Тєлєтова, 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 сформувати 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 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 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 сформувати 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:

– 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 сформувати 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 сформувати множину 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 XXI 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 виданнях 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 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ АКТИВІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Особливості формування та функціонування комунікаційної системи підприємств

В умовах нестабільності ринкової економіки, ускладнення умов ведення виробничо-господарської діяльності та загострення конкурентної боротьби актуалізується завдання застосування ефективної системи управління підприємством. Одним із напрямів вирішення окресленої проблеми є побудова дієвої системи комунікацій. Саме вона забезпечує взаємозв'язок елементів внутрішнього середовища суб'єкта підприємницької діяльності та виступає важливим інструментом взаємодії із зовнішнім оточенням.

Дослідження системи комунікацій як і будь-якого іншого об'єкта доцільно розпочати із вивчення термінологічного апарату. Варто зауважити, що в умовах сьогодення система комунікацій підприємства формується не лише з метою налагодження інформаційних потоків, а й для досягнення планових показників ефективності суб'єкта господарювання. Зрозумілим є те, що на результативність системи комунікацій впливає значна кількість факторів, зумовлених як специфікою певного виду діяльності, умовами галузі та ринку, на якому діє суб'єкт господарювання, так і макроекономічними тенденціями та умовами, які склались на певний момент часу. При цьому важливою для формування і функціонування ефективних комунікацій є організаційна структура управління, яку обрало підприємство.

Для визначення змісту дефініції поняття «комунікаційна система» слід здійснити ретельне дослідження сутності понять «система» та «комунікація». Так, згідно з основними постулатами теорії систем будь-який об'єкт, явище

чи процес (у тому числі суб'єкт господарювання) доцільно розглядати як сукупність взаємозв'язаних елементів, що утворюють одне ціле. Елемент системи, як відомо, є частиною такого цілого, яка під час діагностування не може поділятись на окремі складові частини. Таким чином, згідно основоположних постулатів зазначеної теорії, система повинна характеризуватись такими параметрами (Алєксєєв, 1999; Балацький, 2006; Башнянин, 2005; Горшкова, 2002; Гук, 2009; Лала, 2009; Лисецький, 2014; Мізюк, Ящук та Ноздріна, 2012; Примак, Войтовик та Примак, 2013; Таран-Лала, 2013):

– система складається щонайменше з двох елементів;

– кожен елемент системи характеризується своїми власними характеристиками;

– існують взаємозв'язки між елементами системи, що призводять до взаємовпливів одних елементів на інші;

– наявне ієрархічне підпорядкування елементів системи та зворотній зв'язок;

– система не може існувати поза часом і простором (будь-яка система характеризується часовим параметром, а також має свої власні межі);

– система може бути відкритою і закритою;

– система володіє певними чіткими межами, що відмежовують її від зовнішнього середовища;

– відкриті системи розвиваються через зростання кількості структурних елементів на основі отримання інформації про оточення;

– закриті системи піддаються ентропії.

Загалом поняття «система», як зауважує Н.Г. Георгіаді (2006, с.29), походить від грецького поняття «systema» і трактується як ціле, складене з частин, з'єднання. Під нею здебільшого у літературі розуміють певну цілісність елементів, що утворюють єдиний комплекс, спрямований на досягнення спільної для всього комплексу мети (Долішній, Копич та Загорський, 1998; Калмикова та Скрипник, 2006; Кизим, Пилипенко та

Зінченко, 2007; Мельник, 2010; Лисенко, Тимохін та Руденський, 2009; Мізюк, 2004; Піддубна, 2007).

Роль інформації та комунікації в економічній системі почала активно зростати наприкінці XX – початку XXI ст., що зумовлено, по-перше, об'єктивною потребою у розвитку будь-якого підприємства відповідно до поставлених стратегічних та тактичних цілей, по-друге, необхідністю інтегрування усіх видів діяльності на основі консолідації внутрішньої інформації про наявні ресурси, по-третє, забезпеченню гнучкості та адаптивності до мінливих умов середовища. Таке становище дає підстави стверджувати про важливість усестороннього дослідження комунікації як економічного явища.

У науковій літературі (Городенко, 2011; Домнич, 2014; Михайлов і Михайлов, 2004; Нікіфорова, Горох, Лєбєдєва та Салієва, 2016; Остапенко, 2013; Семенишин, 2012a, 2012b; Фінагіна і Каріна, 2008; Semenyshyn and Oleksiv, 2013) виокремлюють низку підходів до дослідження явища комунікацій, основними з яких є два – технократичний та інтеракційний. У межах саме цих двох підходів розроблені основні теоретико-методологічні засади вивчення комунікацій. Разом з тим, швидкий та динамічний розвиток як інформаційних технологій, так й інформаційного суспільства загалом дозволяє стверджувати про певну методологічну обмеженість у дослідженні сутності та змістового наповнення поняття комунікацій. Сьогодні значна кількість науковців наголошують на тому, що в найбільш розвинених країнах Заходу техніко-економічна компонента комунікацій не лише домінує, але інколи й істотно обмежує культурно-етичну їхню складову. Така ситуація викликає певне занепокоєння, оскільки носієм комунікацій першочергово є людина. Тому актуальним є не лише дослідження явища «комунікація», процесу її здійснення, значення для організації тощо, а й ролі людини у комунікаційній системі підприємства.

У межах технократичної парадигми отримала свій розвиток математична теорія комунікацій (передачі повідомлень в технічних системах

зв'язку – телефон, телеграф тощо) К. Шеннона (1948, с.379-423), яка заснована на загальній теорії систем біолога Л. фон Берталанфі. Ця теорія розглядає комунікацію як процес, що складається з наступних елементів: повідомлення (коди) надходять з джерела через канал зв'язку (з можливими перешкодами) до отримувача інформації.

Системний підхід розглядає комунікацію як систему, в якій присутні джерело, передавач, канал, одержувач, місце призначення, шум (відхилення) (Городенко, 2012; Єжижанська, 2010; Кропивко, 1996; Шаповал, 2016; Щенніков, 2010). Згідно з таким підходом комунікація передбачає, що джерело інформації вибирає бажане повідомлення, передавач кодує повідомлення в сигнали, а одержувач розшифровує сигнали в повідомлення. Успіх передавання інформації залежить від здатності точно одержати повідомлення в місці призначення, а потенційними проблемами є такі: надмірність (повторення, копіювання інформації); шум (будь-яке спотворення, яке виникає при передачі сигналу від джерела до місця призначення); зворотний зв'язок (коригувальна інформація від одержувача). На основі системного підходу була розроблена окрема теорія комунікацій в організаціях, що була популярна ще в кінці 1960-х – початку 1970-х рр. Відповідно до цієї теорії комунікація розглядалась як діяльність, спрямована на формування, передавання та збереження інформації в межах організаційної структури підприємства. Разом з тим, технократичні теорії зазнали критики через надмірну механістичність, котра, як правило, обмежувала комунікацію з позиції виробничого процесу, передавання та оброблення інформації, а також використовуваних при цьому технічних засобів.

Зазначені недоліки були усунені представниками інтеракційного підходу (Бебик, 2005; Василик, 2004; Єжижанська, 2010; Череп, 2015), згідно якого провідна роль відводилась людині як суб'єкту комунікації. Інтеракційний підхід першочергово розглядає комунікацію як взаємодію. Суб’єкти комунікації виступають рівноправними учасниками, які пов'язані як

взаємними очікуваннями й установками, так і спільними інтересами щодо предмету спілкування. Комунікація розглядається як реалізація цього інтересу за допомогою переданих повідомлень. Ефекти комунікації полягають у зближенні або розходженні точок зору комунікатора і реципієнта щодо загального предмета, що, своєю чергою, означає розширення чи звуження їх можливостей взаєморозуміння і співпраці. Такий погляд на комунікацію ставить в центр уваги досягнення згоди між суб'єктами комунікації, а також встановлення рівноваги в системі взаємних установок. Слід зауважити, що в межах цього підходу сформувалось чимало теоретико-методологічних напрямів, які, здебільшого, широко використовуються в культурології, психології, соціології, соціальній психології тощо. Загалом в межах інтеракціонізму вчені мають різні погляди щодо того, як трактувати комунікацію – посиланнями на індивідуальну усвідомлену діяльність чи як похідну від соціальної структури. Дебати про розуміння сутності комунікацій займають одне з центральних місць не лише у сучасній соціології, психології та культурології, а й в економіці.

Таким чином, на початку і середині XX ст. комунікація найчастіше розглядалася в контексті загальнотеоретичних побудов біхевіоризму, що зводив її до прямого впливу повідомлень комунікатора на реципієнта, де останній виступає лише як об'єкт, що реагує на інформацію. Згодом, у процесі розвитку альтернативного підходу до розуміння сутності цього поняття на перший план виводиться активність реципієнта як рівноправного суб'єкта комунікативної діяльності. Слід зазначити, що існування різних підходів у теорії комунікацій свідчить про зацікавлення науковцями цим явищем, що, в підсумку, призводить до активного його дослідження і розвитку.

Аналізування наукової економічної літератури щодо сутності і змістового наповнення поняття «комунікації» показало, що чимало як іноземних, так і вітчизняних авторів присвятили свої дослідження окресленій проблематиці. Так, серед іноземних дослідників у зазначеній сфері варто

виокремити Д. Аакера, Дж. Бернета, Б. Берлесона, Г. Сейнера, Дж. Лейхіфа, М. Мескона, С. Шенона та багатьох інших. З-поміж українських науковців, що досліджували це явище, доцільно згадати В. Бобика, А. Вовчака, О. Кузьміна, Т. Примака, Г. Почепцова, М. Плотнікова, В. Реву, В. Шевчука, Н. Шпака та багатьох ін. Теоретики і практики переважно досліджують окремі види комунікацій (найчастіше маркетингові), комунікаційні технології або ж зосереджують увагу на комунікаційному менеджменті. Таким чином, у наукових напрацюваннях щодо системи комунікацій є чимало категорій, у трактуванні яких і застосуванні у наукових дослідженнях немає одностайності. З огляду на зазначене важливим є уточнення категорійного апарату, який застосовується при дослідженні комунікаційної системи. Першочергово увагу доцільно зосередити на розгляді семантики категорії «комунікація». Як зауважує Є. Романенко (2012, с.109), це поняття походить від латинського «communication», що перекладається як передача, повідомлення, бесіда.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, сьогодні існує чимало різних трактувань поняття «комунікації». Окрім того, є значна кількість підходів щодо його змістового наповнення, що зумовлено різними сферами діяльності, у яких досліджуване поняття розглядається. На основі опрацювання наукової літератури за аналізованою тематикою доцільно систематизувати підходи та тлумачення зазначеного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи та тлумачення поняття «комунікації»

№ з/п	Автори	Трактування поняття «комунікації»
1	2	3
1	Андріанов М.С. (1999, с.89)	Смисловий аспект соціальної взаємодії
2	Бакстер Л.А. (2004, с.13)	Засіб, за допомогою якого люди конструюють і підтримують свої відносини
3	Большаков А.С. (2000, с. 390)	Будь-який вид формального зв’язку між підрозділами, конкретними особами або технічними об’єктами підприємства

Продовження табл. 1.1

1	2	3
4	Бориснев С.В. (2003, с.27)	Соціально обумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування різними каналами за допомогою різних комунікативних засобів
5	Волков К.М. (2006, с.119)	Двосторонній процес обміну інформацією (повідомленнями) між персоналом, партнерами, суспільством
6	Гірняк О.М., Лазановський П.П. (2006, с. 135)	Обмін інформацією між двома й більшою кількістю людей, який забезпечує взаємні поставки емоційних елементів і ціннісних уявлень
7	Глівенко С.В., Лапін Є.В., Павленко О.О. та ін. (2005, с. 72)	Обмін повідомленнями, в результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить їх до відома співробітників
8	Горфінкель В.Я., Торопцов В.С., Швандар В.А. (2005, с. 4)	Сукупність інформаційних каналів, які дають змогу передавати відомості інтелектуального та емоційного змісту
9	Конецька В.П. (1997, с. 39)	Соціально обумовлений процес передавання і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування через канали з допомогою різних комунікативних засобів
10	Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. (2008, с. 83)	Обмін інформацією між двома або кількома особами (працівниками); у широкому розумінні – процес інформаційної взаємодії між людьми у процесі матеріального та духовного виробництва, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у процесі діяльності
11	Кулі Ч. (1994, с. 375)	Механізм, за допомогою якого забезпечується існування та розвиток людських відносин, що включає в себе всі розумові символи, засоби їх передачі у просторі та збереження у часі
12	Льюіс Д. (2002, с. 51)	Передавання сигналів між організмами або частинами одного організму. У процесі комунікації відбувається зміна інформації та взаємна адаптація суб’єктів
13	Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П., Кошарська Н.Е. (2001, с. 12)	Обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців
14	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. (1992, с. 166)	Зв’язуючий процес обміну інформацією, вбудований у всі основні види управлінської діяльності
15	Осовська Г.В. (2003, с. 12)	Шляхи сполучення, форма зв’язку, процес передавання інформації за допомогою технічних засобів; акт спілкування між двома або більше індивідами, повідомлення інформації однією особою іншій
16	Плотніков М.В. (2014, с. 17)	Процес і результат обміну інформацією
17	Почепцов Г.Г. (2009, с. 14)	Комунікації є попередником інформації між двома автономними системами, якими є дві людини

Продовження табл. 1.1

1	2	3
18	Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. (2003, с. 84)	Обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників підприємства
19	Шевченко Д.А. (2007, с. 106)	Процес передачі повідомлення, що включає шість елементів: джерело, повідомлення, канал комунікації, одержувач, а також процеси кодування та декодування
20	Шибутані Т. (1998, с. 154)	Засіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей; це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій значної складності

Примітка: систематизовано автором

Як видно з наведеної табл. 1.1, існує не лише значна кількість підходів до розуміння сутності та ролі комунікації (економічний, лінгвістичний, маркетинговий, соціальний, психологічний тощо), а й різноманітні трактування в межах кожного із зазначених вище підходів аналізованого поняття. Будь-який із таких підходів відображає той чи інший аспект багатогранності досліджуваного поняття, уточнює та доповнює його, дає більш глибоке його осмислення відповідно до вимог сьогодення. Так, філософський аспект концентрує увагу на сприйнятті самої комунікації та спілкуванні людей. Технологічний підхід трактує комунікації через призму технічних інструментів та характеристик, таких як пропускна здатність каналів зв'язку, доцільність усунення впливу шуму тощо. Маркетинговий підхід вносить у трактування досліджуваного поняття як специфічні особливості та елементи зазначеної діяльності, так і певні обмеження, пов'язані з нею. Разом з тим, найбільш повні визначення поняття «комунікації» є в межах економічного підходу, де враховується у тому числі доволі часто й управлінська складова.

Узагальнюючи наведені вище підходи та трактування поняття «комунікація», слід відзначити те, що їх усіх пов'язують дві спільні ознаки – це існування руху (передача або обмін повідомлення, вираженого у формі інформації, емоцій, символів), а також існування суб'єкта комунікації – людини. Таким чином, у комунікаціях наголос ставиться на гносеологічний

аспект, що включається у процес пізнання з точки зору взаємозв'язку суб'єкта і об'єкта, у структуру пізнавального процесу, а також форм і методів пізнання. На нашу думку, найбільш повним визначенням поняття «комунікація» є те, що обґрунтоване і наведене у роботі О. Кузьміна, Н. Малої, О. Мельник та І. Процик (2008, с. 83) (див. табл. 1.1). Запропоноване трактування дає змогу зробити наголос на інформаційній взаємодії процесу виробництва та окремих працівників.

Розглядаючи проблему активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, доцільно звернути увагу і на види комунікацій, які ретельно розглянуті у літературних джерелах. Зокрема, на підставі огляду й узагальнення наукової літератури (Балалаєва, 2013; Воронкін, 2015; Грищук і Семенишин, 2010; Данильчук, 2012; Мізюк і Гринкевич, 2012; Нікіфорова, Шиян та Ількова, 2012; Семенишин, 2013; Тухватуліна, 2006) варто зауважити, що комунікації виникають:

1) між організацією і зовнішнім середовищем, тобто, у зовнішньому середовищі є контактні аудиторії, з якими будь-яка організація неминуче зіштовхнеться. Так, із споживачами підприємство контактує за допомогою реклами, державними органами влади – через різноманітні звіти, з політичною системою – шляхом створення лоббі в парламенті; під дією факторів зовнішнього середовища відбуваються ярмарки, наради, телефонні переговори, готуються службові записки, звіти та ін.;

2) між рівнями, підрозділами та працівниками організації. Такі комунікації здійснюються:

– від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху донизу». Так, керівництво повідомляє підлеглих про їх функції, розпорядження, додаткові завдання, зміну технології роботи та ін.;

– від нижчих рівнів до вищих. Найчастіше так надходить інформація у вигляді заяв, скарг, клопотань про недоліки роботи, покращення умов праці тощо;

– між різними підрозділами (відділами, цехами);

– між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом);

– через неформальні комунікації (здебільшого шляхом розповсюдження чуток).

Відомі й інші підходи до класифікації комунікацій. Так, Л.П. Макаренко (2016, с.347) усі комунікації розподіляє на три групи:

– комунікації між двома індивідами;

– комунікації між індивідом та групою;

– комунікації всередині групи.

Доволі часто у літературі виокремлюють також формальні та неформальні комунікації (Андрусяк, 2009; Кірєв, 2014; Кузьмін і Мельник, 2003; Тєлєтов та Івашова, 2009; Шпак, 2011). Як відомо із цих джерел, формальні комунікації – це ті, які здійснюються офіційно в межах існуючої організаційної структури управління. Вони поділяються на такі три види: 1) вертикальні; 2) горизонтальні; 3) діагональні. До перших належать комунікації зверху вниз і знизу вгору. Комунікації зверху вниз сприяють вирішенню низки основних завдань (Василенко, 2005; Дєгтяр і Бублій, 2014; Мельник, Філоненко, Гацька і Кошарська, 2001; Шпак, 2011; Шпак і Шуляр, 2005а):

– ознайомлення працівників із цілями організації для підтримання корпоративної культури, а також забезпечення усвідомлення працівниками важливості виконуваних функцій;

– викладення чітких інструкцій щодо правильності виконання робіт;

– забезпечення розуміння у працівників доцільності роботи та її зв'язку з іншими завданнями;

– надання інформації про технологію, процедури, методи і прийоми виконання поставленої роботи;

– забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Комунікації «зверху донизу» допомагають, як відомо, пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність та вчасно виявляти управлінські

помилки. Однак зазначені комунікації мають низку недоліків, про що зазначається, зокрема, у роботі О. Бигачової (2013, с.130-131):

– можливість формування підґрунтя авторитарної системи керівництва;

– при надмірному тиску існує ймовірність значного завантаження підлеглих;

– можливі втрати інформації, часу, трудових ресурсів тощо внаслідок викривлень, виникнення шумів, помилкової інтерпретації тощо.

Іншим видом комунікацій є горизонтальні комунікації, які, як відомо, здійснюються між особами, що знаходяться на одному рівні організаційної структури управління (певної ієрархії) (Бондаренко і Дем'янова, 2016, с.387). Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності в межах структурного підрозділу, конкретного напрямку діяльності тощо. Своєю чергою, діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій).

Як зауважує Н.О. Шпак (2011, с.31), неформальні комунікації – це ті, які базуються на неформальних стосунках в колективах (відтак, вони офіційно не передбачені організаційною структурою управління). В аналізованому аспекті варто зауважити, що у теорії та практиці менеджменту часто використовується термін «grape-vim» для ідентифікування системи розповсюдження чуток, неофіційних даних.

Найбільш повну класифікацію комунікацій наводить Н.О. Шпак (2011, с.31-35), виокремлюючи такі класифікаційні ознаки: за характером передавання інформації (формальні та неформальні); за терміном дії (регулярні та епізодичні); за сферою діяльності (виробничі, невиробничі та науково-дослідницькі); за типом зв'язку (людина – машина, людина – людина та людина – машина – людина); за кількістю учасників (односторонні, двосторонні та багатосторонні); за організаційним принципом (послідовні, всеканальні, променеві, колові та змішані); за характером впливу

(безпосередні та опосередковані). Окрім того, практично кожен із зазначених видів комунікацій у роботі Н.О. Шпака поділяється ще на декілька (наприклад, формальні комунікації поділяються на комунікації із зовнішнім і внутрішнім середовищем; своєю чергою, комунікації з внутрішнім середовищем поділяються за напрямком дії на вертикальні та горизонтальні і за суб'єктом – на комунікації прямого та зворотного зв'язку).

Реалізації комунікацій в організаціях здійснюється, як відомо, комунікаційними каналами – тобто матеріальною формою комунікацій (ПЗ, різні матеріальні носії, мова тощо). Можна погодитись із твердженням про те, що кількість таких каналів постійно зростає, особливо штучного характеру.

Загалом варто зауважити, що поняття «комунікаційний канал» пов'язане з ширшими поняттями: «комунікаційний процес» та «комунікаційна система». Як зазначає Н.І. Моісєєва (2013, с.61), комунікаційний процес – це «обмін інформацією між двома і більше особами». При цьому, на думку автора, ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

Як зазначають О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник (2003, с.235), у процесі обміну інформацією в межах комунікаційного процесу виокремлюють найчастіше такі елементи:

1) відправник – особа, що генерує ідеї, або та, яка збирає і передає інформацію;

2) повідомлення – власне інформація, закодована з допомогою символів;

3) канал – засіб передачі інформації;

4) одержувач – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її зміст.

Слушною можна вважати думку Г.В. Осовської (2003, с.18-19), згідно якої «основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності за збереження індивідуальності кожного її елемента».

Графічна модель комунікаційного процесу, на думку Н.О. Шпака, повинна включати такі етапи, як: виникнення ідеї, уточнення ідеї відправника, визначення інформаційних характеристик ідеї відправника, формалізації ідеї, перетворення ідеї відправником на повідомлення шляхом кодування, вибір відправником каналу та способу передачі повідомлення, передача повідомлення відправником, перевірка проходження повідомлення відправником, декодування повідомлення отримувачем шляхом перетворення символів відправника на думку отримувача, оцінювання і уточнення рівня розуміння повідомлення отримувачем, соціально-економічне оцінювання ідеї, реалізації ідеї, підготовка та реалізація управлінських рішень.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, немає однозначності у розумінні сутності і змістового наповнення поняття «комунікаційна система». Особливо чітко ця проблема простежується під час розгляду її елементів. Науковці застосовують підходи з різноманітних галузей знань, що вносить певну плутанину при чіткому окресленні її складових елементів. Як слушно зауважує В.В. Литвиненко (2013, с.30), «щоб об’єкт вважати системним, потрібно мати його опис через набір певних властивостей або ознак». У роботі (Анопченко, Болошин, Маличенко, Моісєєнко, Чалова і Чернишов, 2010, с.103) під комунікаційною системою розуміють «сукупність інформаційних каналів, що дозволяють передавати інформацію ділового, інтелектуального та емоційного змісту в організації між її співробітниками». Згідно твердження Н. Луман (1995, с.114), комунікаційна система – це те, що «твориться за допомогою слів, мови, постійної активності та постійної комунікації». З позиції В.П. Конецької (1997, с.69) під цим поняттям слід розуміти «функціонально-орієнтовану сукупність різних комунікативних засобів, що пов’язані мовними і немовними чинниками спілкування у відносно цілісну єдність». Цікавим є визначення поняття комунікаційної системи В.В. Литвиненко (2013, с. 31). Під цим поняттям автор розуміє «сукупність мовних знаків, які, перебуваючи

під впливом комунікативних зв'язків, передають інформацію за допомогою мовленнєвих форм і засобів у межах однієї природної мови». Відповідно до зазначеного, незалежно від того, яким чином формується комунікаційна система суб'єкта господарювання, вона повинна забезпечувати цільовий вплив на усі бізнес-процеси компанії, а також сприяти будівництву ефективної взаємодії із різними контактними аудиторіями (посередниками, державними органами влади, клієнтами, бізнес-партнерами, фінансово-кредитними посередниками тощо).

Як відомо, комунікаційну систему підприємства можна розглядати з позицій відношення до середовища організації. Так, з одного боку комунікації слід трактувати як те, що виникає в межах організації та усіх її управлінських процесів. Мета таких «внутрішніх» комунікацій – забезпечити ефективну взаємодію різних підсистем підприємства. З іншого боку, комунікації можна трактувати і як зовнішньо спрямовані, тобто такі, які мають на меті досягнення низки цілей у взаємодії організації із зовнішнім середовищем. І в тому, і в іншому випадку комунікації підпорядковані реалізації цілей підприємства (Литвинчук, 2008; Примак, 2003; Скачек, 2009; Чухрай та Гірна, 2007; Шпак і Шуляр, 2005a; Шпак і Шуляр, 2005b).

Питання сутності комунікаційної системи частково знайшло своє відображення в українському законодавстві. Так, у Законі України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» від 05.07.1994 р. №80/94-ВР зазначено, що інформаційно-телекомунікаційна система – це сукупність інформаційних та телекомунікаційних систем, які у процесі обробки інформації діють як одне ціле (стаття 1).

Українське законодавство не надає визначення поняття «комунікаційна система». Водночас, у чинному вітчизняному законодавстві наведене трактування поняття інформаційної системи. Його розглядають як:

– організаційно-технічну систему, в якій реалізується технологія обробки інформації з використанням технічних і програмних засобів (Закон);

– систему оброблення даних засобами накопичення, зберігання, обновлення та їх пошуку і відображення (Закон).

Ці визначення не протирічать, а доповнюють одне одного. Так друге трактування уточнює, яку саме обробку інформації може проводити інформаційна система.

У науково-економічній літературі зустрічається також поняття інформаційно-комунікаційної системи (Івченко, 2008; Овчарук, 2013; Палагута, 2016). Основне її призначення – забезпечити власне комунікації та обробку інформаційних ресурсів в межах організаційної структури управління.

Результати узагальнення літературних джерел (Бебик, 2005; Босак, 2006; Георгіаді, 2006; Гриньова та Грузіна, 2007; Дорошко, 2005; Івашова, 2007; Нікіфорова та Чжен, 2014), а також виконані власні дослідження дають змогу зробити висновок про те, що основним завданням системи комунікацій є своєчасне упорядкування усіх потоків інформації як в межах самого підприємства (внутрішні комунікації), так і при його взаємодії із зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації) з метою надання усім зацікавленим сторонам своєчасних, актуальних та достовірних даних.

В системі комунікацій підприємства доцільно розглянути суб’єктів, які беруть участь у комунікаційному процесі: перші – це особи, які приймають рішення, а інші – агенти інформаційного забезпечення цього процесу. Потреба в ухваленні рішення зумовлює процес комунікації осіб, які приймають рішення з агентами комунікаційної сітки, що вступають у комунікацію з іншими агентами, які володіють необхідною інформацією чи даними (Дорошко, 2005, с.38-39).

На підставі вищенаведеного доцільно зробити висновок про те, що у запропонованих означеннях поняття «комунікаційна система» не приділено 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 компетенції та професіоналізм людини можуть вплинути на об’єкт комунікації. З огляду на зазначене, доцільним є уточнення сутності поняття комунікаційної системи як взаємодії соціально-економічної та технологічної підсистем, де працівники – поєднувана ланка.

Аналізування літературних джерел на предмет визначення структури комунікаційної системи дає змогу підсумувати, що зазначене питання залишається також не достатньо дослідженим. Наприклад, у деяких дослідників зустрічається ототожнення понять «комунікаційна структура» та «комунікаційна сітка». Загалом, як зазначає В.С. Лакейхіна (2012), під структурою у теорії і практиці розуміють: форму подання певного об’єкта у вигляді складових частин; стійку впорядкованість її елементів і зв’язків; множину всіх можливих відносин між підсистемами та елементами всередині системи; те, що залишається незмінним у системі при зміні її стану, при реалізації різних форм поведінки, при здійсненні системою операцій тощо; організацію зв’язків і відносин між підсистемами та елементами системи; сукупність елементів і зв’язків між ними, які визначаються, виходячи з розподілу функцій та цілей, встановлених перед системою.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, поняття «структура» є другорядним щодо поняття «система». Відтак, найдоцільніше використовувати ці два поняття разом, вживаючи поняття «структура системи» (при цьому мається на увазі поєднання множини елементів системи та множини зв’язків між ними).

Проблема дослідження структури комунікаційної системи підприємств не є новою у науковій літературі. Так, А.О. Босак (2006, с.50) систему комунікацій розглядає як «сукупність взаємопов’язаних елементів, які забезпечують обмін інформацією всередині підприємства, із зовнішнім середовищем і формують технічну, інформаційну, соціальну і управлінську підсистеми». У роботі Н.О. Шпака (2011, с.62) елементами системи комунікацій підприємства визначено такі: кваліфікація персоналу (загальна і

професійна, у т.ч. щодо інформаційних технологій), психологічні особливості, соціальні взаємодії, ролі у системі управління, апаратне і програмне забезпечення, канали зв'язку, мережі та системи обробки інформації. Науковець зауважує, що загалом система комунікацій забезпечується вхідними ресурсами, технологіями та взаємодією між внутрішніми елементами. Варто зауважити, що система комунікацій створюється на підприємстві, об'єднує працівників за допомогою каналів комунікацій і забезпечує можливість передачі інформації між ними у будь-якому напрямі. Для цього використовуються технічні, програмні та інформаційні засоби.

Найчастіше у науковій думці комунікації розглядаються з погляду системи, а також як один із найвагоміших процесів управління. В управлінському процесі все (учасники спільної діяльності, культура управління, обмін ідеями, пропозиціями тощо) перебуває у взаємодії та єдності.

В аналізованому аспекті доцільно зауважити, що чимало для розвитку системи комунікацій зробив К. Шеннон (1948, с.379-423), який у 1948 р. опублікував фундаментальну працю «Mathematical Theory of Communication» («Математична теорія комунікації»). У цій роботі автор запропонував модель трансмісії сигналу в комунікації. До своєї моделі К. Шеннон включив такі елементи:

1) джерело інформації;
2) передавач;
3) сигнал, що подається;
4) канал;
5) джерело перешкод (порушень);
6) відібраний сигнал;
7) приймач;
8) повідомлення;
9) адресат.

К. Левін (1947, с.144-147) розглядає систему комунікацій як модель потоку інформації і пропонує наступні її структурні елементи:

1) селекціонер 1;

2) селекціонер 2;

3) вісті;

4) консервація інформації;

5) ключова особа;

6) особи.

Дещо інший перелік структурних елементів комунікаційної системи у 1955 р. запропонували Ф. Катц і П. Лазерсфельд (1955, с.33-37) у своїй моделі двосходинкового потоку інформації, а саме:

1) відправник;

2) передавач;

3) канал;

4) керівник думкою;

5) одержувач.

Як видно з наведених вище підходів науковців щодо складу та переліку елементів системи комунікацій, не існує єдиного загальнонаукового бачення цієї проблеми. Очевидним є те, що дослідники сходяться на думці про обов'язкове включення у комунікаційну систему підприємства людського чинника та технологічної складової. Щодо інших елементів системи – кожен з авторів виокремлює додатково власні.

Згідно запропонованого вище означення поняття комунікаційної системи, де акцентується увага на людській компоненті, вважаємо за доцільне враховувати цю особливість при визначенні структурних елементів цієї системи. Тому елементами комунікаційної системи підприємства варто називати:

– технологічну складову;

– соціально-економічну складову;

– працівників як поєднувану ланку.

Технологічна складова виступає одним із основних засобів забезпечення комунікаційної системи підприємства. Її основними елементами є такі: персональні комп'ютери, телефони, факси, принтери, сканери, різноманітне програмне забезпечення, Інтернет, засоби медіа-зв'язку (у т.ч. мас-медіа), сукупність інформації та інформаційних потоків, система внутрішнього документування, автоматизовані системи управління, мережі тощо.

Об'єктивною передумовою формування кваліфікованого персоналу, його професійних якостей та рис характеру є система суспільних відносин (економічних, політичних, моральних та ін.), тобто, соціум, до якого він належить. Становлення та розвиток працівника неможливі поза суспільними відносинами, взаємодією, спілкуванням та діяльністю із усіма контактними групами.

До соціально-економічної складової належать: бізнес-клімат в колективі, емоційний фон колективу, соціальні взаємодії, корпоративна культура, стан персоналу загалом (освіта, кваліфікація, стаж роботи, самоосвіта, досвід тощо). Разом з тим, ця складова забезпечує фінансову підтримку здійснення усіх операцій комунікаційної системи, визначення вартісної оцінки усіх її елементів та забезпечення ефективності функціонування комунікаційної системи загалом.

Працівники виступають поєднуваною ланкою, яка першочергово визначається соціальними, кваліфікаційними, психологічними та емоційними властивостями, темпераментом, рисами характеру та професійним рівнем як окремого працівника, так і колективу загалом. З огляду на те, що на будь-якому підприємстві працівники відіграють ключову роль, керівнику необхідні знання про психологічні особливості підлеглих, що є передумовою швидшого досягнення бажаних результатів. Саме психологічна складова є внутрішнім резервом розвитку кожної людини, способом її реакції на зовнішні подразники і стимулятором поведінки. Виокремлені вище елементи дають змогу повною мірою відобразити стан, властивості та процеси, які

відбуваються всередині досліджуваної комунікаційної системи суб'єкта господарювання.

З огляду на запропоновані елементи структури комунікаційної системи доцільним є виокремлення передумов ефективності її формування і функціонування, що сприятимуть досягненню кінцевих цілей комунікацій на підприємствах. Серед основних таких передумов на підставі вивчення теорії і практики доцільно виділити: оптимальна організаційна структура управління, рівень корпоративної та бізнес-культури, належний рівень апаратного і програмного забезпечення, раціональні канали зв'язку, індивідуальні психологічні особливості працівників та їх сумісність тощо.

Система комунікацій є одним з основних елементів управління, в межах якої відбувається обмін інформацією як всередині організації, так і з її зовнішнім оточенням, та будується структура організації.

Аналізуючи ситуацію з формування системи комунікацій, що склалася на українських підприємствах, можна виокремити наступні проблемні сфери:

– здебільшого відсутність структурного підрозділу, який би виконував функції щодо налагодження та підтримання на належному рівні системи комунікацій підприємства;

– неповне та фрагментарне виконання своїх функцій маркетинговими підрозділами;

– низький рівень культури співпраці зі спеціалізованими організаціями, що надають інформаційні послуги;

– відсутність комплексного підходу до формування системи комунікацій, яка б відповідала вимогам сьогодення;

– неузгодженість інформаційних потоків, що функціонують на підприємстві;

– низький рівень використання сучасного програмного забезпечення, а також апаратних засобів;

– низький рівень мотиваційних інструментів удосконалення комунікаційної політики в межах організацій;

– низький рівень захисту персональних даних в інформаційних системах підприємств;

– динамічне зростання обсягів інформації та її асиметричності;

– невизначеність умов функціонування підприємств в цілому тощо.

Такі проблемні сфери зумовлюють необхідність приділяти більш ретельнішу увагу питанню розроблення ефективної системи бізнес-комунікацій, що і робиться останнім часом у науковій літературі (Андрусяк, 2009; Бондаренко, 2005; Примак, 2002; Руда і Лев, 2013).

Забезпечення наскрізного розуміння сутності складових елементів системи комунікацій підприємства можливе також при ретельному розгляді принципів формування та функціонування такої системи. Це можна трактувати як важливе завдання, яке дозволить виявити суттєві проблеми, пов'язані із рухом, наповненістю та регламентацією потоку інформації підприємства, врахувати усю множину взаємозв'язків, які виникають як у середині організації, так і з оточуючим середовищем, а також сприятиме забезпеченню системної інтеграції усіх напрямків діяльності у межах внутрішнього господарського механізму суб'єкта господарювання. На основі опрацювання наукової літератури та власних досліджень у табл. 1.2 систематизовано зазначені принципи формування і забезпечення ефективності комунікаційної системи суб'єктів господарської діяльності.

Таблиця 1.2

Основні принципи формування і забезпечення ефективності комунікаційної системи підприємств

Принципи	Сутність принципів	Результати впливу
1	2	3
Принцип цільовості	Функціонування кожного з елементів комунікаційної системи визначається певною основною ціллю, яка, за необхідності, деталізується цілями нижчого порядку. Основною умовою є узгодження означених цілей із генеральною ціллю діяльності підприємства	На основі раціональної організації усіх бізнес-процесів організації забезпечується інтеграція усіх можливостей для досягнення основної цілі

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Принцип вимірювальності	Ефективність функціонування комунікаційної системи доцільно здійснювати шляхом кількісного визначення визначальних ознак цієї системи	Забезпечує кількісний орієнтир планового рівня показників ефективності бізнес-процесів та виявлення ймовірних відхилень у запланованих та поточних значеннях аналізованих показників
Принцип еквіфінальності	Досягнення бажаного рівня розвитку організації (певної цілі) досягається за рахунок раціональної та адекватної організації системи внутрішнього документування, що призводить до визначеності тих бізнес-процесів, які потребують певного доопрацювання	Забезпечує відповідність існуючого управлінського процесу його власному документальному опису
Принцип стійкості	Створена система повинна нейтралізувати вплив зовнішніх факторів на рух та регламентацію потоку інформації	Своєчасне прийняття управлінських рішень мінімізує вплив неконтрольованих факторів на результативність бізнес-процесів
Принцип гнучкості	Комунікаційна система як складова ланка всієї системи підприємства змушена постійно адаптуватись до тих параметрів, які забезпечують стійкість його функціонування	Дозволяє вчасно здійснювати коригування дій
Принцип комплексності	Створена система безпосередньо впливає на усі складові механізму функціонування підприємства, що потребує системного підходу до управління (комплексність використання каналів та їх адресність, єдність інформаційного посилання)	Забезпечує усестороннє охоплення діяльності організації
Принцип децентралізації	Децентралізація реалізується шляхом делегування повноважень та визначення відповідальності	За допомогою цього принципу організація полегшує адаптування до середовища, оскільки задіюється оперативне управління

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Принцип розвитку	Формування комунікаційної системи необхідно здійснювати з урахуванням необхідності постійного розвитку, що можливе за умови системного формування та переоцінювання фінансово-виробничого потенціалу підприємства, а також розроблення коригувальних норм і нормативів для фінансових, матеріальних та трудових ресурсів	Виконання цього принципу націлює на необхідність врахування вхідної інформації та тенденцій, що мають місце у певний момент часу
Принцип забезпечення зворотного зв'язку	Однією з умов стійкого стану системи є наявність у ній зворотного зв'язку (згідно постулатів теорії систем)	Цей принцип сприяє забезпеченню існування та підвищенню ефективності всієї комунікаційної системи

Примітка: систематизовано автором за (Бебик, 2005; Бондаренко і Дем'янова, 2016; Бориснев, 2003; Горфінкель, Торопцов і Швандар, 2005; Глівенко, Лапін і Павленко, 2005; Осовська, 2003; Шпак, 2011)

Дотримання наведених у табл. 1.2 принципів – це запорука і передумова формування такої комунікаційної системи на підприємствах, яка відповідає вимогам сьогодення – адаптивна до мінливих умов, швидка у реагуванні та наскрізна у відображенні усіх бізнес-процесів суб'єкта підприємницької діяльності.

В аналізованому контексті важливим є також відображення моделі формування комунікаційної системи на підприємствах. Як відомо, основою побудови системи комунікацій є чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Оскільки, зазвичай, керівником підприємства є директор, то він і розподіляє важливі та термінові доручення всім відповідальним особам конкретних підрозділів, відділів і встановлює порядок взаємодії між персоналом. Після виконання завдання працівники звітуються керівництву. З метою покращення виробничого процесу, зменшення терміну документообігу та вчасного виконання завдань проводиться аналізування відповідного звіту і враховуються результати при розподілі наступних

доручень. Для цього вагомим і необхідним є використання різних систем обміну інформацією, серед яких можна назвати: факс, електронну пошту, внутрішню локальну мережу, Skype тощо.

Для того, щоб комунікаційний процес відбувся якісно, вчасно та ефективно, менеджери повинні керуватись такими правилами (Глівенко. Лапін і Павленко, 2005; Льюіс, 2002; Кузьмін і Шпак, 2010; Василик, Вершинін і Павлов, 2003; Партико, 2008; Шпак, 2011):

1. Починаючи комунікацію, потрібно чітко визначити ідею, яку намагатимуться вкласти в повідомлення. Для цього потрібно врахувати цілі тих осіб (одержувачів), до котрих це повідомлення буде відправлятися.

2. Проаналізувавши ціль кожної комунікації, потрібно вибрати найважливішу серед них, після чого вибрати відповідну мову, інтонацію тощо.

3. Доцільно проаналізувати також і оточення при комунікації. Для цього важливим є правильно вибрати час комунікації, її форму, клімат в організації тощо. Комунікація повинна постійно пристосовуватися до змін у середовищі.

4. Плануючи комунікації, бажано також проконсультуватися з іншими співробітниками, оскільки важливим є їх залучення.

5. Важливо звернути увагу на інтонацію та зміст повідомлення, оскільки це впливає на позиції одержувачів повідомлення.

6. Варто пам’ятати, що також важливим є той факт, що при здійсненні комунікації потрібно врахувати досвід минулого, сьогодення і націлюватися на майбутнє.

Розуміння важливості комунікаційної системи для підвищення ефективності функціонування суб’єкта господарювання можливе при дослідженні її основних функцій. До них на підставі огляду й узагальнення літературних джерел варто віднести такі (Біленська, 2011; Коваленко, 2009; Куценко, 2016; Левицька, 2009; Лумпова, 2008; Матвійчик-Соскіна, 2009; Мельникова, 2016; Шпак, 2011):

1) інформативна – забезпечує передачу даних, вивчення закономірностей інформаційного обміну, у т.ч. під час вирішення конкретної проблеми;

2) інтегруюча – передбачає використання новітніх управлінських, маркетингових та інформаційних технологій;

3) інтерактивна – відбувається взаємодія різноманітних суб'єктів як в середині компанії, так і з представниками зовнішнього середовища шляхом впливу на переконання та наміри і встановлення на цій основі порозуміння між ними;

4) оціночна – реалізується на основі існування у комунікаційній системі підприємства зворотного зв'язку та полягає у встановленні результативності виконання працівниками своїх обов'язків, а також у визначенні рівня досягнення загальнокорпоративних цілей;

5) дискурсивна – здійснювана комунікаційна діяльність спрямована на легітимізацію (узаконення) певного питання шляхом переговорів, тобто відбувається обмін інформаційними повідомленнями, отримання зворотного зв'язку та реагування на нього;

6) пов'язуюча – полягає у тому, що усі види діяльності підприємства супроводжує обмін інформацією;

7) культурно-освітня – найчастіше реалізується у роботі з персоналом, наприклад, корпоративні святкування, тімбілдінгові заходи, нагородження тощо;

8) мотиваційно-стимулююча – полягає у націленні працівників на належне виконання покладених на них обов'язків, активізування їхньої діяльності та формування сприятливого комунікаційного клімату організації тощо.

Формування комунікаційної системи повинно ґрунтуватися на чіткій послідовності виконання певних етапів, які забезпечують її економічну обґрунтованість з одночасним забезпеченням виконання усіх перелічених вище функцій. На основі існуючих підходів доцільно представити

узагальнену послідовність формування комунікаційної системи підприємства з урахуванням економічної складової (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Узагальнена послідовність формування комунікаційної системи підприємства з урахуванням економічної складової

Примітка: удосконалено автором на основі (Коваленко, 2009; Пілько, 2010; Трофимов, 2015)

Першими етапами цієї послідовності є визначення цілей і завдань. Зауважимо, що підприємство виробляє власний унікальний набір цілей і завдань у взаємозв'язку із загальнокорпоративними цілями та потребами сьогодення. Очевидно, що це все повинно бути поєднано також із стратегією розвитку суб'єкта підприємницької діяльності.

Третій етап передбачає безпосередню побудову комунікаційної системи підприємства з урахуванням усіх складових її елементів. Зрозумілим є те, що обов'язковими такими елементами повинні бути: технологічне забезпечення, програмні продукти, мережі тощо. Оскільки суб'єкт господарювання функціонує у мінливому середовищі, ці елементи можуть деталізуватись та створюватись нові відповідно до появи нових потреб.

Наступний етап узагальненої послідовності формування комунікаційної системи підприємства з урахуванням економічної складової полягає в ідентифікуванні та установленні витрат процесу формування і впровадження такої системи. На цьому етапі суб'єкт господарювання визначає, які витрати він понесе у зв'язку з формуванням та підтриманням функціонування зазначеної системи, здійснює оцінювання можливостей скорочення чи економії таких витрат з одночасним збереженням усіх функціональних характеристик системи, проводить порівняння структури витрат та ефективності функціонування комунікаційної системи.

Наступним кроком узагальненої послідовності є виявлення чинників та аналізування можливостей удосконалення комунікаційної системи. На основі проведеного порівняння витрат та розрахунку ефективності стає можливим виявлення резерву покращення її функціональних характеристик та ухвалюється рішення щодо економічної доцільності такого удосконалення.

Таким чином, аналізування семантики поняття «комунікаційна система» та підходів науковців щодо виокремлення її структурних елементів дозволило обґрунтувати необхідність формулювання власного означення цього поняття з акцентування уваги на базовому, пов'язуючому її елементі – людській компоненті.

1.2. Місце та роль працівників у комунікаційній системі підприємств

Зростання ролі суб'єктів управлінської діяльності в умовах сьогодення зумовлене перш за все активним дослідженням формування основних передумов дієвого комунікатора на підприємствах. У центрі цього дослідження повинна бути людина, її професійні, особистісні якості, можливості розвитку та психологічні властивості. Таке бачення є основним у багатьох наукових підходах щодо дослідження різноманітних систем, структурних елементів, де важливим чинником впливу є особистість працівника.

Як зазначалось вище, будь-яка комунікаційна система не може існувати без технологічного забезпечення та впровадження нововведень, що, своєю чергою, є неможливими без наявності персоналу відповідного кваліфікаційного рівня. Основне завдання таких працівників полягає не лише у щоденному обслуговуванні автоматизованої та неавтоматизованої частин комунікаційної системи, а й у забезпеченні повною мірою адекватного реагування цієї системи на непередбачені фактори, форс-мажорні обставини (витік інформації, несанкціонований доступ до внутрішньої інформаційної системи) тощо. Таким чином, наявність в організації висококваліфікованих, з достатнім професійним рівнем, готових до саморозвитку працівників комунікаційної системи є необхідною умовою забезпечення не лише безперебійного функціонування цієї системи, а й конкурентоспроможного продукту та стабільного функціонування підприємства. Саме тому надзвичайно актуальним є активізування діяльності працівників комунікаційної системи, підвищення їх мотивування з метою забезпечення досягнення результативності роботи.

Дослідження проблем ролі працівників у комунікаційній системі не знайшло ґрунтовного відображення у наукових доробках. Проте частково розробленими є питання, які стосуються особливостей мотивування

працівників системи комунікацій підприємства. Так, О.Є. Кузьмін та Н.О. Шпак (2010, с.123-130) запропонували комплексну систему мотивування працівників комунікаційного менеджменту на основі кількісного і якісного оцінювання результатів виробітку за виокремленими чотирма категоріями таких працівників. Однак, вчені не приділили належної уваги нематеріальним стимулам.

А.О. Босак (2007, с.6-18) досліджує роль працівників у комунікаційній системі, де основна увага приділена застосуванню функціонального підходу до комунікацій, а також комунікаціям у процесі мотивування персоналу. Автор зауважує, що найбільше комунікацій відбувається під час планування певної діяльності. Це пов'язано з тим, що всі підрозділи здійснюють різні розрахунки основних показників, їх узгодження, коригування тощо. Під час організування кількість комунікацій може і не зменшуватися, однак їхні види та спрямованість уніфікуються. Мотивування потребує ще менше комунікацій, оскільки вони стають однотипними практично для всіх підрозділів. Для забезпечення виконання функції мотивування повною мірою відповідному працівнику необхідно зібрати та систематизувати інформацію про весь персонал підприємства. Зокрема, така інформація повинна відображати дані про особистісні та професійні якості, потреби та цінності працівників. Джерелами цієї інформації є кадрові служби, безпосереднє спілкування з підлеглими, опитування тощо.

С.А. Шапіро (2007, с.36-37) розглядає працівників підприємства як активних учасників комунікаційного процесу в якості відправника і отримувача. Такі дії вони здійснюють щоденно не лише для вирішення особистих питань, а й для професійної діяльності. Рух інформації від відправника до одержувача не відбувається без перешкод. Тому, суб'єкти комунікаційної системи повинні здійснювати активну діяльність для їх усунення.

Комунікаційна система не може існувати без технологічної складової, яка потребує підтримуючої діяльності з боку працівників різних категорій.

Відповідні посадові особи повинні слідкувати за належним станом функціональної готовності апаратного та програмного забезпечення суб'єкта господарської діяльності.

В управлінській діяльності комунікація є інтегруючою складовою, що об'єднує ролі управління й ролі спілкування. Діяльність працівників ґрунтується на певній інформації, яку можна відобразити у вигляді цілісної системи інформаційних взаємодій персоналу суб'єкта господарювання. Тому активне включення у комунікаційну систему та здійснення супровідної діяльності в ній неможливі без відповідного кваліфікованого персоналу, що обслуговує як автоматизовану, так і неавтоматизовану частину системи комунікацій.

Стає очевидним, що працівники є ключовим елементом комунікаційної системи і відіграють основоположну роль, оскільки не лише виступають активним учасником комунікаційного процесу, а й здійснюють підтримуючу діяльність у ньому. В системі комунікацій підприємства беруть участь управлінський персонал, функціональні підрозділи, робочі групи, комісії, ухвалюючи управлінські рішення, та працівники, які залучені до виробничого процесу.

Діяльність директора та керівників відділів у системі комунікацій полягає у розв'язанні управлінських завдань засобами спілкування, у передаванні знань і досвіду учасникам взаємодії та способі організування системи стосунків на рівнях «керівник – підлеглий», «керівник – група», «керівник – інші керівники», а також у створенні умов для функціонування та підтримання такої системи.

Діяльність працівників у комунікаційній системі підприємства полягає у зборі, опрацюванні та передаванні інформації як в середині підприємства, так і для зовнішнього середовища, а також у програмній та технічній підтримці зазначених процесів. Загалом варто зауважити, що в комунікаційній системі задіяні більшою чи меншою мірою всі працівники, водночас, окремі їхні категорії мають до цієї сфери більше відношення

(нерідко інформаційно-комунікаційна діяльність є їхнім безпосереднім та основним профілем діяльності).

Н.О. Шпак (2011, с.166-174), розглядаючи комунікаційну систему підприємства, виокремлює автоматизовану та неавтоматизовану підсистеми, акцентуючи увагу на департаменті управління комунікаціями. З урахуванням цього доцільним є розподілити працівників комунікаційної системи суб'єктів господарювання (рис. 1.2).

Основними завданнями автоматизованої підсистеми комунікаційної системи є інформаційний та комунікаційний супровід різних бізнес-процесів, програмне й апаратне забезпечення, підтримання прийняття управлінських рішень, налагодження взаємозв'язків між структурними елементами підприємства та зовнішнім середовищем тощо. Своєю чергою, неавтоматизована підсистема суб'єкта господарювання спрямована на передавання та зберігання неоцифрованої інформації як в середині організації, так і за її межами.

Наповнення автоматизованої та неавтоматизованої підсистем здійснювалось на основі Класифікатора професій ДК003:2005 та Міжнародного стандарту класифікації професій 1988 р. (ISCO-88: «International Standart Classification of Occupations/Ilo, Geneva)».

На основі огляду й узагальнення літературних джерел (Андрусяк, 2009; Балацький, 2006; Бориснев, 2003; Кузьмін, Мала, Мельник і Процик, 2008; Конецька, 1997; Шпак, 2011), а також результатів власних досліджень доцільно систематизувати функції працівників у процесі формування та підтримання функціонування комунікаційної системи:

1. Розроблення комунікаційної системи. Цим завданням займається здебільшого уповноважений керівник відділу з інформаційно-комунікаційного забезпечення відповідно до розробленої стратегії розвитку підприємства загалом. Він розподіляє повноваження на предмет моніторингу змін у сучасних інформаційних, комп'ютерних, комунікаційних технологіях, а також програмному та апаратному забезпеченні.

Рис. 1.2. Розподіл працівників у комунікаційній системі підприємства

Примітка: розвинуто автором основі (Анопченко, Болошин, Маличенко, Моісєєнко, Чалова та Чернишов, 2010; Василик, Вершинін і Павлов, 2003; Шпак, 2011)

2. Підтримка та вдосконалення системи комунікацій підприємства. Означені функції закріплені здебільшого за працівниками автоматизованої підсистеми підприємства і вони взаємодіють з усіма бізнес-підрозділами та

виробничими структурними одиницями. До переліку їхніх функціональних обов’язків належить моніторинг стану техніко-технологічної підтримки комунікаційного процесу та усунення виявлених недоліків, забезпечення розвитку й експлуатації мереж передачі даних засобами програмного забезпечення і безперебійної роботи комп’ютерної мережі усіх структурних підрозділів суб’єкта господарювання.

3. Збирання, оброблення, передавання та захист інформації. До цих процесів долучаються працівники обох підсистем комунікаційної системи підприємства. Працівники неавтоматизованої системи, зокрема, збирають первинну інформацію, тоді як управлінський персонал використовує опрацьований інформаційний масив для прийняття відповідних рішень. Працівники автоматизованої підсистеми здійснюють збирання, систематизацію, опрацювання, передавання, архівування інформації та конкретних даних, забезпечують техніко-технологічну підтримку зазначеного процесу, розробляють та впроваджують заходи з налагодження інформаційних зв’язків між структурними підрозділами тощо.

Зрозумілим є те, що наведений перелік функцій та обов’язків працівників автоматизованої і неавтоматизованої підсистем не є вичерпним та розробляється кожним підприємством самостійно. Основними чинниками, які впливають на ці процеси, є розмір підприємства, сформовані цілі та завдання, галузь, у якій організація працює, тощо.

На підставі вивчення теорії і практики, а також виконаних власних досліджень із метою ідентифікування видів професій працівників комунікаційної системи підприємства для формування уявлення про їхню різноманітність доцільно здійснити систематизацію та розвинути типологію професій таких працівників, що представлено на рис. 1.3. Причому, базою формування цієї типології була типологія працівників загалом, що, зокрема, наведено у роботах (Балабанова і Сардак, 2011; Бодарецька, 2016; Дмитренко, Шарапатова і Максименко, 2002; Коваленко, Грузнов і Сухомлін, 2006; Кутлунін, 2004; Якубів, 2014).

Рис. 1.3. Типологія професій працівників комунікаційної системи підприємства

- ознаки та види професій працівників, запропоновані автором

Примітка: сформовано автором

Як відомо з теорії менеджменту, на підприємствах виокремлюють три рівні управління: технічний, управлінський та інституційний, яким, як зазначають О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник (2003, с.16), відповідають три групи працівників: працівники низової ланки, працівники середньої ланки та працівники вищої ланки. Таким чином, працівники комунікаційної системи в

компаніях можуть також належати до будь-якого з цих рівнів управління (наприклад, ІТ-директор – це представник інституційного рівня управління організації).

Працівників комунікаційної системи підприємства доцільно класифікувати за різними соціальними ознаками, наприклад, за статтю, віком, освітою, національністю, стажем роботи, сімейним становищем, соціальним походженням, партійною приналежністю тощо. Наприклад, за статтю таких працівників доцільно класифікувати на чоловіків і жінок, за сімейним становищем – на одружених та неодружених і т.д. Щодо стажу працівника комунікаційної системи, його можна розглядати як з позиції загального стажу, так і стажу роботи на певному підприємстві чи на певній посаді.

За відношенням до власності підприємства працівників комунікаційної системи підприємства слід класифікувати на працівників-власників (тобто тих, які мають певну частку у статутному капіталі організації) та найманих працівників (тих, які виконують функціональні обов’язки за наймом на підставі, наприклад, трудового договору чи контракту).

За штатною структурою працівників комунікаційної системи підприємства слід класифікувати згідно затвердженого штатного розпису, який, як відомо, містить інформацію про конкретні посади, розміри посадових окладів, а також фонд оплати праці загалом.

Як відомо з теорії та практики управління персоналом, рольова структура будь-яких працівників передбачає їхній поділ за творчими, поведінковими та комунікаційними ролями, які вони виконують. Ретельніша інформація щодо змістового наповнення цих ролей наведена у роботі Л.В. Балабанової та О.В. Сардак (2011, с.55-57).

За формою зайнятості працівників комунікаційної системи підприємства варто класифікувати на постійних та тимчасових. До перших слід зарахувати тих, хто виконує свої трудові обов’язки без обмеження терміну протягом тривалого періоду часу. Своєю чергою, наймані

працівники комунікаційної системи – це ті, котрі у визначеній юридичній формі зараховані для виконання функціональних обов'язків тимчасового характеру (наприклад, залучені для реалізації певного проекту чи для виконання сезонних робіт).

За визначенням основного місця роботи працівників комунікаційної системи підприємств доцільно класифікувати на штатних працівників, сумісників, а також таких, які виконують роботи від імені інших підприємств (наприклад, на засадах аутсорсингу).

Класифікувати працівників комунікаційної системи підприємства доцільно також за функціональною структурою, тобто за функціями, які вони виконують. Враховуючи результати досліджень Н.О. Шпака (2011, с.170), узагальнено таких працівників доцільно класифікувати на такі групи:

– працівники забезпечення розроблення та функціонування комунікаційної системи (фахівець з розроблення корпоративних систем, фахівець з інформаційних технологій тощо);

– працівники підтримки і вдосконалення системи комунікацій (аналітик з інформаційних технологій, аналітик з програмного забезпечення тощо);

– працівники захисту інформації (фахівець із захисту інформації, аналітик системи захисту інформації тощо);

– працівники інформаційного супроводу діяльності підприємства (фахівець довідково-інформаційного центру, контент-менеджер, менеджер з пошукового оптимізування тощо);

– працівники неавтоматизованої частини комунікаційної системи (асистент керівника, канцелярія, секретар-референт тощо).

За рівнем індивідуалізації діяльності працівників комунікаційної системи доцільно класифікувати на працівників, що виконують індивідуальні завдання, та працівників, які виконують стандартні завдання. Спектр функціональних обов'язків перших з них передбачає найчастіше виконання нових нестандартних унікальних завдань, здебільшого проектного характеру.

Інша категорія цих працівників – це ті, які виконують стандартні завдання (здебільшого процесного характеру), використовуючи при цьому апробовані процедури.

Вивчення особливостей функціонування комунікаційної системи підприємств дає змогу зробити висновок про доцільність класифікації працівників такої системи за інноваційною спрямованістю, виокремлюючи при цьому інноваційно-спрямованих та неінноваційно-спрямованих працівників. Так, перші з них завдяки своїй компетентності не просто виконують функціональні обов'язки, а орієнтовані на пошук інноваційних рішень інформаційно-комунікаційного характеру (це особливо важливо в умовах динамічності ІТ-середовища).

За юридичним підпорядкуванням працівників комунікаційної системи підприємств доцільно класифікувати на незалежних і залежних. Незалежними вони будуть тоді, коли виконують певні завдання для замовника на контрактній основі, будучи при цьому у штаті іншого суб'єкта господарювання або здійснюючи самостійну підприємницьку діяльність. Своєю чергою, залежними слід називати таких працівників комунікаційної системи підприємства, які у будь-якій юридичній формі мають трудові відносини із організацією-замовником інформаційно-комунікаційних послуг.

У комунікаційній системі працівники різних ланок управління зустрічаються з низкою проблем, які зумовлені як особливістю діяльності самого підприємства, так і специфікою досліджуваної системи. Виявлення та окреслення зазначених проблем є надзвичайно актуальним, оскільки це, з однієї сторони, допоможе уникнути можливих перешкод ще до початку формування комунікаційної системи, а з іншого – розробити превентивні заходи щодо їх уникнення. Окреслення груп проблем за напрямами діяльності, що забезпечують функціонування комунікаційної системи, дозволяє своєчасно приймати рішення щодо усунення негативних наслідків, економного використання необхідних ресурсів та підвищення функціональності комунікаційної системи загалом.

У результаті огляду й узагальнення літературних джерел (Босак, 2006; Карпчук, 2012; Коваленко, 2009; Левицька, 2009; Митрофанов, 2009), які стосуються особливостей комунікацій, комунікаційної системи, комунікаційного процесу та труднощів, з якими зустрічається персонал, узагальнено та систематизовано проблеми для різних видів працівників, що виникають у них під час забезпечення функціонування комунікаційної системи підприємства (рис. 1.4).

Підприємство як система є окремим об'єктом управління, у якому виробничий процес базується на поєднанні діяльності різних підрозділів і мікросередовища. Сама компанія є одночасно відкритою і закритою системою, що обумовлено наявністю входів (інформації, людей, капіталу, матеріалів, товарів, енергії) та виходів (товарів (послуг), фінансів (обігу грошових засобів), інформації, рішень тощо) (Кузьмін і Мельник, 2003; Мізюк, 2004; Фещур і Самуляк, 2008; Фролова, 2013).

Джерелом зазначених на рис. 1.4 проблем здебільшого є внутрішнє середовище підприємства, на яке можливо швидко та дієво вплинути. Саме тому необхідним є окреслення проблем для усіх структурних підрозділів, які беруть участь у формуванні та забезпеченні функціонування комунікаційної системи. Для вирішення зазначених проблем доцільним є визначення їх впливу на комунікаційну систему загалом, що є можливим під час формування їх оцінювальних вимірників, що буде здійснено у наступних розділах дисертації.

Організування роботи з інформаційними потоками на підприємстві вимагає врахування таких основних положень (Балалаєва, 2013; Кузьмін і Мельник, 2003; Льюіс, 2002; Семенишин, 2012а): один працівник не забезпечить виконання необхідного обсягу робіт того чи іншого профілю, пов'язаного з інфокомунікаційними технологіями; жоден працівник не може бути висококваліфікованим фахівцем відразу у всіх галузях; робота кількох працівників, що виконують різну роботу, повинна бути скоординованою.

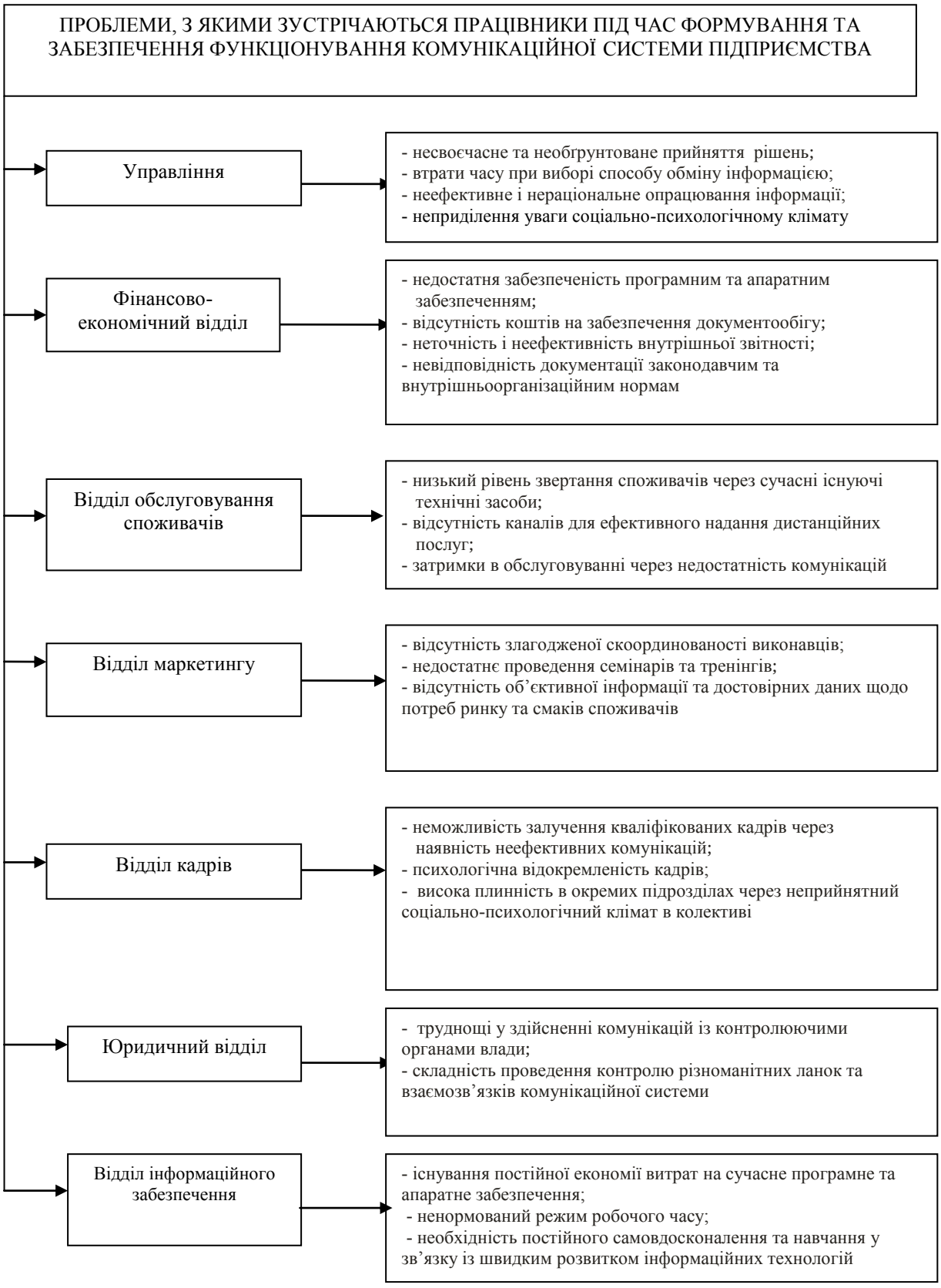

Рис. 1.4. Основні проблеми працівників під час формування та забезпечення функціонування комунікаційної системи підприємства

Примітка: структуровано автором за (Кузьмін і Мельник, 2003; Мізюк, 2016; Фещур і Тимощук, 2003; Фролова, 2013)

Як свідчить вивчення теорії і практики, ефективність роботи комунікаційної системи будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем кваліфікації працівників, який складається з набору компетенцій (технічних, управлінських, поведінкових, ситуативних, соціальних тощо).

Отже, можна підсумувати, що комунікація є основою людської діяльності, за допомогою якої здійснюється обмін інформацією між людьми. Саме тому надзвичайно важливо у процесі дослідження комунікаційної системи вивчати роль та значення людської компоненти у всіх цих процесах. Виокремлені вище елементи допомагають у повному обсязі відобразити стан, тенденції, властивості та процеси, які відбуваються всередині досліджуваної системи.

1.3. Особливості активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Виявлення особливостей активізування діяльності працівників комунікаційної системи є надзвичайно актуальним для української економіки, оскільки загалом вона характеризується існуванням резервів підвищення продуктивності праці у всіх сферах виробництва, у т.ч. в IT-середовищі.

У зв’язку із зростанням ролі інфокомунікацій на підприємстві виникає потреба у працівниках комунікаційної системи «нового зразка», які створюють наукомісткий продукт, здатні швидко опрацьовувати інформаційні потоки, є гнучкими до змін та спрямовані на саморозвиток. Вирішення завдання удосконалення комунікаційної системи суб’єкта господарювання неминуче призводить до необхідності активізування кадрового потенціалу, бо саме персонал є домінантним елементом вищезгаданої системи.

Окреслення напрямів активізування персоналу комунікаційної системи потребує розуміння сутності поняття «активізування». Згідно економічної енциклопедії «Словопедія» активізування – це «посилення, підсилення діяльності, спонукання до рішучих дій» (Словопедія). Згідно Педагогічного словника (Ярмаченко, 2001, с.85) активізування – це «діяльність, яка спрямована на стимулювання процесу усвідомлення загальних інтересів і потреб як єдиної групи, визначення необхідних засобів та активних дій для досягнення усвідомлених цілей». У роботі Л.С. Межейкіної (2004, с.99) поняття активізування пізнавальної діяльності учнів розглядається як «перехід до більш високого рівня активності та самостійності учнів в процесі навчання, який стимулюється розвитком пізнавального інтересу та відбувається завдяки удосконаленню методів та прийомів навчального процесу».

Чимало дослідників концентрують увагу на особливій ролі активізування діяльності персоналу, що є однією з основних передумов ефективного функціонування підприємства загалом. Цими питаннями займалися такі науковці, як А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Е. Мейо, всесвітньо відомі автори теорій мотивації – А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Оучі, В. Врум, С. Адамс, а також такі вітчизняні вчені, як А. Афонін, В. Гриньова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, О. Кузьмін, О. Новікова, В. Онікієнко, Г. Цехановецький, Н. Шпак та інші.

Доцільно зауважити, що сьогодні складно простежити існування єдиної науково обґрунтованої позиції як вітчизняних, так і зарубіжних науковців щодо розуміння семантики поняття «активізування персоналу», яка широко використовується у науковій літературі та часто ототожнюється з такими поняттями як «мотивування працівників» та «стимулювання діяльності».

У науковій економічній літературі, яка присвячена цій проблематиці, поняття «мотивування» також розглядається із різних позицій. Зокрема, згідно позиції О.Л. Єськова (2006, с.9) мотивування – це «сукупність

внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети». На думку А. Кабанова (2008, с.5) під цим поняттям доцільно розуміти «результат індивідуально орієнтованого стимулювання праці персоналу». С.С. Макаренко (2013, с.315) мотивування трактує як «сукупність цілей, потреб і мотивів, які стимулюють людину прагнути до досягнення цілей у всіх сферах життєдіяльності і бути активною в їх досягненні». З позиції Н.Т. Малої (2006, с.257) мотивування – це «динамічний процес внутрішнього психологічного і фізіологічного управління працівника, який містить його ініціативу, організування діяльності, підтримку та спрямований на досягнення особистих цілей і цілей організації». Г.О. Савченко і Т.П. Збрицька (2009, с.59) трактують це поняття з позиції процесу, який «відбувається в самій людині та спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації». О.О. Чернушкіна (2007, с.6) мотивування розглядає як «внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів». В аналізованому аспекті слушно зауважує В.І. Ковальов (1981, с.31), що «поняття «мотивування» походить з французької та латинської мови й означає: фр. «motif» – причина, що спонукає, лат. «movere» – рухати». Одним з найбільш обґрунтованих є трактування поняття «мотивування» О.М. Бодарецькою (2016, с.21), яка на основі критичного і ретельного аналізування різних підходів до розуміння сутності цього поняття під ним пропонує розуміти «вид управлінської діяльності, що передбачає формування мотивації працівників на досягнення власних цілей та цілей підприємства».

Щодо трактування змісту поняття «стимулювання», тут також немає однозначного підходу у науковій вітчизняній та іноземній літературі. Як

приклад, А.М. Колот (2002, с.14-15) це поняття трактує як «процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій». І.С. Процик (2007, с. 26) під стимулюванням розуміє «процес цілеспрямованого впливу на дії працівника, який, на відміну від мотивування, може базуватись виключно на цілях організації без врахування його потреб». Очевидно, що у будь-якому випадку поняття «стимулювання» пов’язане із поняттям «стимул», під яким у літературі розуміють:

– «те, що викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь; спонукальна причина до здійснення чогось» (Білодід, 1970-1980, с.698);

– «зовнішнє спонукання людини до дій» (Булкіна, 2012, с.152);

– «факт існування обставин або чинників впливу на особу, які аргументовано спонукають її до виконання певних дій» (Процик, 2007, с.26);

– «зовнішні спонукання, які мають цільову спрямованість» (Колот, 2002, с.18).

Розглядаючи співвідношення понять «мотивування» та «стимулювання», слушною можна вважати думку О.М. Бодарецької (2016, с.25) про те, що поняття «стимулювання» не є тотожним поняттю «мотивування». Водночас ці два поняття можна вважати взаємопов’язаними управлінськими інструментами. Такі ж висновки автор робить щодо співвідношення понять «мотив» та «стимул».

Враховуючи вищенаведене, стає очевидним, що поняття «активізування» є комплексним поняттям і включає не лише мотивування працівників комунікаційної системи, а й засоби стимулювання їхньої діяльності. Таким чином, під активізуванням персоналу комунікаційної системи доцільно розуміти комплекс заходів стимулювального та мотивувального характеру, спрямованих на посилення діяльності цих працівників для досягнення їхніх власних цілей та цілей підприємства. Згідно

наведеного трактування пропонується виокремлювати такі основні сфери активізування:

– фінансова – сукупність заходів, які спрямовані на покращення фінансового забезпечення працівників комунікаційної системи підприємства;

– інтелектуальна – полягає у збереженні та розвитку інтелектуального потенціалу, творчих здібностей, саморозвитку тощо працівників комунікаційної системи підприємства;

– кадрова – передбачає формування ефективної кадрової політики на підприємстві, здійснення атестації персоналу комунікаційної системи, проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації тощо;

– соціально-психологічна – полягає в існуванні сприятливої корпоративної культури, психологічного клімату в колективі, а також атмосфери взаєморозуміння та взаємодопомоги;

– технологічна – передбачає не лише оснащення працівників комунікаційної системи підприємства сучасними засобами праці, а й використання інноваційних технологій управління персоналом загалом;

– політико-правова – уособлює сукупність правових норм та політичних факторів, які чинять як прямий, так і опосередкований вплив на діяльність працівників комунікаційної системи підприємства;

– інформаційна – включає існування на підприємстві комунікаційної системи, належного інформаційного забезпечення тощо;

– екологічна – охоплює заходи, спрямовані на забезпечення безпечних умов праці, а також охорону здоров’я працівників комунікаційної системи підприємства.

В умовах сьогодення важливим є виокремлення дієвих напрямів впливу на працівників комунікаційної системи підприємства. Тому на підставі огляду й узагальнення літературних джерел, а також виконаних власних досліджень розвинуто типологію таких напрямів, що передбачає їхній поділ на напрями прямого та опосередкованого впливу (рис. 1.5).

Рис. 1.5. Основні напрями активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства

Примітка: розвинуто автором

Як видно з цього рисунку, активізування діяльності працівників комунікаційної системи першочергово ґрунтується на системах мотивування, що, як наслідок, сприяє активізуванню їхньої професійної діяльності. Зауважимо, що при цьому пропонується виокремлювати напрями прямого впливу, які безпосередньо впливають на професійно-особистісний розвиток працівників комунікаційної системи, та напрями опосередкованого впливу, які, зазвичай, непрямо активізують діяльність цих працівників (через різні суміжні чинники). Розглянемо виокремлені напрями ретельніше.

1. Мотивування та стимулювання. Цей напрям активізування спрямований на підвищення економічної віддачі від виконуваної працівником комунікаційної системи діяльності, а також виявлення та розвиток його творчої активності. Серед конкретних інструментів цього напряму активізування слід відзначити такі (Літинська, 2010; Музиченко-Козловський і Колодійчук, 2011; Нікітін і Рукас-Пасічнюк, 2014; Самоукіна, 2006; Трачум, 2008; Фоміна, 2013; Хандій, 2010): заробітна плата, надбавки,

премії, участь у прибутках, участь у власності, відзнаки, грамоти, покращення робочого місця та умов праці, кар'єрне зростання, компенсаційний пакет тощо.

2. Оцінювання та атестування. Цей напрям активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства виконує одночасно дві функції: стимулювання та дестимулювання. З одного боку він дає змогу ідентифікувати рівень відповідності кожного окремого працівника займаній посаді, а з іншого – може сприйнятись чи трактуватись працівниками негативно, що відобразиться на результативності роботи. Оцінювання та атестування можуть здійснюватися в усній чи письмовій формах, проводитись індивідуально чи для всього колективу. Вони будуть корисними і для самих працівників, оскільки можуть вказати на слабкі сторони у їхніх професійних вміннях і навичках, а також націлити на майбутнє самовдосконалення.

3. Навчання, тренінги, саморозвиток. Ці напрями активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства прямого впливу є надзвичайно актуальними в умовах сьогодення і вже набули широкого поширення. Зауважимо, що навчання і тренінги можуть бути ініційовані як самою організацією, так і працівником, який керується внутрішньою мотивацією. У такому випадку мова йде про саморозвиток, який може мати різні напрямки – духовний, особистісний, професійний тощо.

4. Генеральна стратегія суб'єкта господарювання. Її можна трактувати як комплексну програму заходів пріоритетного для підприємства характеру, що спрямовані на досягнення місії та цілей. Нерідко вона включає аспекти, які описують цілі та способи активізування діяльності працівників (усіх підрозділів підприємства) як на поточний період, так і на довгострокову перспективу, у т.ч. працівників комунікаційної системи.

5. Корпоративна культура. Вона визначає цінності компанії, корпоративну етику, норми поведінки працівників, а також відображає стиль управління підприємством (Бенеда, 2016; Дробязко, 2012; Іванченко, 2005;

Тарасова і Марінова, 2013; Химич, 2012). Корпоративна культура здатна забезпечити сприятливе середовище для самовдосконалення працівника комунікаційної системи, а також спонукати до підвищення результативності його діяльності.

6. Система менеджменту. Цей напрям активізування діяльності працівників комунікаційної системи відіграє істотну роль, оскільки уміння керівництва суб'єкта господарювання застосовувати різні гнучкі, еластичні психологічні прийоми, які відповідають конкретним обставинам, сприяють формуванню у працівників бажання краще працювати, вдосконалюватись, відчувати свою необхідність в організації та неможливість життя без праці.

7. Технологічне забезпечення. Використання відповідних засобів праці призводить до підвищення ефективності та результативності трудової діяльності у процесі виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг. Одночасно використовуючи різноманітне новітнє устаткування, працівник комунікаційної системи має можливість приділяти більше часу удосконаленню певної операції та креативно вирішувати поставлені завдання.

8. Кадрова політика. Вона являє собою чітко визначену систему принципів, методів, форм організаційного механізму, який визначається кожним підприємством самостійно. Основними завданнями кадрової політики є формування, відтворення, розвиток та використання працівників, забезпечення оптимальних умов праці, розроблення і застосування прийомів мотивування та стимулювання тощо (Гасюк, 2011; Грицай, 2014; Коншин, 2015).

Зауважимо, що з огляду на запропоноване уточнення розуміння сутності комунікаційної системи через призму взаємодії соціально-економічної та технологічної підсистем, доцільним є розмежування методів впливу на ці підсистеми з метою активізування діяльності працівників комунікаційної системи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Методи	Характеристика методів
1	2
Соціально-економічна підсистема	
Вплив на потреби та вміння працівників	Реалізується через розпізнавання вмінь та навичок працівників і на цій основі відбувається їх призначення на посади та окреслення спектру обов'язків, що в підсумку призводить до активізування їхньої діяльності
Психологічне спонукання	Реалізується шляхом розвитку культурної та етичної толерантності працівників, їх залученні до вирішення проблем, тактовності у взаємовідносинах і вмінні забезпечувати корпоративний дух
Матеріальна винагорода (заробітна плата, додаткові пільги, премії, надбавки тощо)	Передбачає грошову винагороду за належне виконання працівниками своїх обов'язків
Кар'єрне зростання (просування по службі, престиж посади тощо)	Реалізується шляхом пропонування працівникові комунікаційної системи конкретних посад організацією за ефективне виконання службових обов'язків
Нематеріальне заохочення (грамоти, подяки, похвали тощо)	Стимулює працівника комунікаційної системи до належного виконання покладених на нього функцій
Професійний відбір та навчання кадрів (підвищення кваліфікації та застосування програми особистісного розвитку)	Сприяє покращенню якості виконання обов'язків та саморозвитку працівників комунікаційної системи
Раціональний режим праці і відпочинку	Забезпечує високу продуктивність праці без ознак надмірної втоми протягом тривалого часу
Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	Сприяє продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі
Забезпечення охорони здоров'я та соціального захисту працівників	Призводить до активізування діяльності працівників через задоволення базових потреб

Продовження табл. 1.3

1	2
Технологічна підсистема	
Використання сучасного апаратного забезпечення	Сприяє ефективнішому виконанню функціональних обов'язків працівниками комунікаційної системи
Застосування сучасних інформаційних технологій	Сприяє вдосконаленню опрацювання інформаційних потоків, їх систематизації та аналізування
Комплексне використання технологічних документів	Забезпечує чітку регламентацію використання апаратного забезпечення та інформаційних технологій
Вдосконалення діловодства та інформаційних потоків (документообіг)	Сприяє оперативному проходженню документів, пропорційному завантаженню підрозділів та посадових осіб комунікаційної системи підприємств

Примітка: розвинуто автором

Для ефективної роботи підприємства в умовах становлення ринкових відносин насамперед слід активізувати соціальну активність кожного працівника – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Цього можна досягти, впливаючи на потреби та інтереси персоналу комунікаційних підрозділів. Мета соціальних методів активізування – вивчати і використовувати соціальні та психологічні особливості працівників для оптимізування діяльності кожної окремої особистості. Зазначена група методів забезпечує формування і розвиток трудового колективу через потреби, інтереси, мотиви, ідеали, цінності тощо (Босак, 2006; Домнич, 2014; Кропивко, 1996; Матвійчик-Соскіна, 2009).

Технологічні методи здійснюють вплив через технологічні документи, які забезпечуються в процесі трудової діяльності, технічне оснащення та технологічне забезпечення. Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники комунікаційної системи підприємств керуються певним переліком технологічних операцій, а також різноманітними технологічними картами. Не менш важливо таким працівникам звертати увагу і на конструкторські

документи, наприклад, побудову приладів, комп'ютерів, автоматів, пристроїв, інструментів) тощо.

Узагальнюючи вищенаведене, доцільно зазначити, що основою забезпечення активізування діяльності працівників комунікаційної системи є прагнення самого працівника до підвищення результативності праці та самовдосконалення. З огляду на зазначене, виокремимо основні компоненти активізування діяльності, зумовлені особистісними переконаннями працівника (Межейкіна, 2004; Моісєєва, 2013; Почепцов, 2009; Шпак, 2011):

– актуалізація потреби у працівника щодо активізування його діяльності;

– мотиви діяльності;

– визначення цілей (наприклад, оволодіти додатковими знаннями, навичками, досягти нового рівня, результату тощо);

– наявність відповідних ресурсів для виконання окреслених завдань;

– соціальні та психологічні настанови роботодавця на виявлення активності у трудовій діяльності;

– готовність до підвищення активності на роботі;

– адекватне відношення до роботи, її змісту, організування, винагороди за працю;

– сукупність дій працівників, спрямованих на досягнення поставленої цілі.

Одними із основних чинників активізування діяльності персоналу комунікаційних підрозділів є бажання та наявність чітких цілей у самих працівників, які стосуються виконуваної роботи. Чим конкретніша ціль, тим сильнішим є мотив, який спонукає до активізування діяльності. Зазвичай, виокремлюють як індивідуальні, так і колективні цілі. Індивідуальні цілі вважаються такими, оскільки ставляться безпосередньо працівником залежно від його мотивів. Своєю чергою, основною формування колективних цілей є спільні інтереси та цінності певних груп впливу в організації (власників, керівників, працівників підрозділів тощо).

Активізування діяльності працівників неможливе без врахування ресурсів, якими вони володіють, а саме – знань, умінь, навичок, сил, часу тощо, необхідних для виконання поставлених завдань. Загальновідомо, що людина – істота соціальна, тому для неї є актуальними суспільні цінності, серед яких є і професійна діяльність. Одночасно разом із суспільним визнанням за високі результати ділової активності працівник отримує і психологічне задоволення. Беззаперечним є той факт, що досягнення зазначеного результату вимагає активної концентрації зусиль і належного ставлення до посадових обов'язків.

Висновки за розділом 1

1. За результатами виконання роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності понять «система» та «комунікації». Так, встановлено, що згідно з основними постулатами теорії систем будь-який об'єкт, явище чи процес (у тому числі суб'єкт господарювання) доцільно розглядати як сукупність взаємозв'язаних елементів, що утворюють одне ціле. Виявлено, що існує значна кількість підходів (економічний, лінгвістичний, маркетинговий, соціальний, психологічний тощо) щодо змістового наповнення поняття «комунікації», що зумовлено різними сферами діяльності, у яких досліджуване поняття розглядається. Узагальнюючи, отримано висновок про те, що, незалежно від підходу, це поняття пов'язують дві спільні ознаки – існування руху (передача або обмін повідомлення, вираженого у формі інформації, емоцій, символів), а також існування суб'єкта комунікації – людини.

2. Розглянуто види комунікацій, які аналізуються в теорії і в практиці. Встановлено, що 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. Охарактеризовано також зміст понять «комунікаційний процес» та «комунікаційні канали».

3. У ході дослідження з'ясовано відсутність однозначності у трактуванні поняття «комунікаційна система». Особливо чітко ця проблема простежується під час розгляду її елементів. Виявлено, що основним завданням комунікаційної системи є своєчасне упорядкування усіх потоків інформації як в межах самого підприємства (внутрішні комунікації), так і при його взаємодії із зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації) з метою надання усім зацікавленим сторонам своєчасних, актуальних та достовірних даних.

4. Зроблено висновок про те, що у відомих означеннях поняття «комунікаційна система» не приділено 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 професіоналізм людини можуть вплинути на об'єкт комунікації. З огляду на зазначене обґрунтовано доцільність трактування поняття комунікаційної системи як взаємодії соціально-економічної та технологічної підсистем, де працівники – поєднувана ланка. Встановлено, що основними передумовами ефективного функціонування такої системи є оптимальна організаційна структура управління, високий рівень корпоративної культури, належний рівень апаратного та програмного забезпечення, раціональні канали зв'язку, належні індивідуальні і психологічні особливості працівників, їх сумісність тощо.

5. У роботі встановлено, що формування комунікаційної системи повинно ґрунтуватися на чіткій послідовності виконання певних етапів, які забезпечують її економічну обґрунтованість з одночасним забезпеченням виконання усіх її функцій. На основі існуючих підходів удосконалено модель

формування комунікаційної системи підприємства з урахуванням економічної складової.

6. Зроблено висновок про те, що будь-яка комунікаційна система потребує вдосконалень, що, своєю чергою, є неможливими без наявності персоналу відповідного кваліфікаційного рівня. Основне завдання таких працівників полягає не лише у щоденному обслуговуванні автоматизованої та неавтоматизованої частин комунікаційної системи, а й у забезпеченні повною мірою адекватного реагування цієї системи на непередбачені фактори, форс-мажорні обставини (витік інформації, несанкціонований доступ до внутрішньої інформаційної системи суб'єкта господарювання) тощо.

7. Розвинуто типологію 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).

8. Розглянуто ключові особливості активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. У ході дослідження встановлено, що під активізуванням діяльності 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, тренінги, 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 суб'єкта господарювання); 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).

9. Розвинуто типологію методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, яка передбачає їхнє групування у розрізі соціально-економічної та технологічної підсистем, а також формує розгалужену інформаційну базу для вибору та використання цих методів з метою цільового впливу на персонал 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 та 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 сучасних інформаційних технологій, комплексного використання технологічних документів, а також вдосконалення діловодства та інформаційних потоків.

Одержані результати, що висвітлені у розділі 1, опубліковано у працях (Молочник і Шпак, 2011a; Молочник і Шпак, 2012d; Молочник, 2011b; Молочник, 2011c; Молочник, 2011d; Молочник, 2012b; Молочник, Малиновський та Холява, 2014; Малиновська, Петришин та Малиновський, 2016).

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ АКТИВІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Стан активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Значна кількість вітчизняних промислових підприємств утворено ще за часів адміністративно-командної економіки, відтак, проблеми того часу частково характерні для цієї сфери економіки і надалі. Як приклад, низка цих суб'єктів господарювання відчуває нестачу фінансування операційної діяльності, має труднощі із матеріально-технічним та енергетичним забезпеченням виробництва, використовує обмежені ринки збуту своєї готової продукції тощо. Проблема посилюється ще й тому, що чимала частка основних фондів підприємств в Україні є фізично і морально застаріла, тому потребує оновлення з акцентом на інноваційний розвиток.

Враховуючи вищенаведене, слід констатувати на важливості інституційної підтримки трансформацій вітчизняного бізнесу, яка також станом на сьогодні є доволі фрагментарною і спрямованою більшою мірою на конкретні групи економічного впливу на рівні держави. Відтак, доволі часто український підприємець змушений самостійно давати собі раду із проблемами у виробничо-господарській діяльності, у т.ч. і з проблемами формування і функціонування його комунікаційної системи.

Ознайомлення із статистичною та управлінською інформацією понад 20 промислових підприємств України (ПАТ «Концерн Галнафтогаз», ПАТ «Концерн Хлібпром», ПАТ «Іскра», АТ «Галичина», ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод», Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня», ПАТ «Галичфарм» та ін.) показало, що, незважаючи

на стан зовнішнього середовища цих суб'єктів, їм вдається забезпечувати фінансову стійкість, прибутковість і високу конкурентоспроможність за рахунок активізування працівників різних підрозділів.

Вивчення діяльності вітчизняних підприємств щодо здійснення ними комунікацій дозволяє стверджувати, що такі комунікації найчастіше реалізуються у напрямку спілкування між працівниками, обміну даними між структурними підрозділами суб'єкта господарювання та зовнішніми контрагентами (державна фіскальна служба, пенсійний фонд, фонди соціального страхування, комерційні організації тощо), пошуку інформації із зовнішніх джерел та здійснення зворотного зв'язку (реклама, зв'язки з громадськістю, виставки, сайт підприємства, web-сторінка, соціальні мережі тощо).

Важливою тенденцією, яку виявлено під час ознайомлення із діяльністю вітчизняних підприємств, є вдосконалення їхніх організаційних структур управління шляхом створення нових структурних підрозділів, метою яких є ведення аналітичного обліку, контролінг, пошук інформації тощо. Крім того, доцільно відзначити, що у переважній більшості комунікації здійснюються за допомогою технічних засобів (мобільні та стаціонарні телефони, факси тощо) та можливостей Інтернету (соціальні мережі, Skype, Viber, ChatON, Hangouts тощо). Це свідчить про ретельну роботу суб'єктів господарювання над підвищенням ефективності комунікаційних процесів, що у підсумку сприяє оптимізуванню витрат. На крупних підприємствах удосконалення різноманітних процесів здійснюється за допомогою розроблення та реалізації планів і програм відповідного профілю. Так, у компаніях розробляються програми із удосконалення комунікаційних процесів через оновлення технічних засобів, впровадження нових комп'ютерних програм зв'язку, програм активізації діяльності працівників тощо. Зазначені програми враховують особливості організаційної структури управління, робочого місця, прав і обов'язків працівників, систем оплати праці, фінансових можливостей компанії, її кошторисів витрат тощо.

Цілеспрямована трудова активність працівників є запорукою досягнення результативності діяльності та створення конкурентоспроможного продукту. З метою аналізування особливостей активізування персоналу комунікаційної системи нами було проведене анкетування серед працівників низки вітчизняних підприємств (кількість яких сформована за принципом малих вибірок). Анкетування здійснювалось в електронній формі та в режимі online за допомогою мережі Skype, що дозволило поставити низку відкритих запитань та не відволікати працівників від їхньої діяльності. Опитуванням було охоплено 110 респондентів з 11 таких підприємств (по 10 на кожному підприємстві), з них 64% – чоловіків і 36% – жінок. Аналізування вікової структури опитаних показує, що абсолютна їх більшість (92,3% опитаних) перебуває в активному працездатному віці (до 60 років), 7% – віком від 20 до 24 років, 28,5% – від 25 до 35 і 64,5% – старші 35 років. Цільовою аудиторією об'єктів вибіркової сукупності були такі: автоматизована підсистема (керівники інформаційних відділів, відділів комунікацій, менеджери з обслуговування інформаційних потоків та комунікаційних технологій, фахівці з програмного забезпечення, веб-дизайнери, оператори тощо) та неавтоматизована підсистема (маркетингова служба, працівники канцелярії, архіваріуси, документознавці тощо). Частка керівників становила 12,0%, заступників керівників та керівників середньої ланки – 16,1%, кваліфікованих фахівців – 47,4%, працівників – 24,5%.

Анкета містила перелік запитань, які дають змогу сформувати висновки як про обов'язок працівників комунікаційної системи виконувати свою щоденну працю, так і про виникнення у них бажання до активізування та розвитку власних вмінь, знань і навичок. Під час спілкування із працівниками комунікаційної системи стало зрозумілим, що активізування їхньої діяльності здебільшого здійснювалось за допомогою технічних засобів і програмного забезпечення. Результатом застосування такого способу активізування стало полегшення обміну та опрацювання інформації,

зниження витрат на зв’язок, економія часу тощо. Разом з тим, не простежується використання способів активізування, які б здійснювали вплив на вміння та навички працівників. Така ситуація свідчить про те, що суб’єктам господарювання для активізування діяльності працівників комунікаційної системи доцільно застосовувати такі методи впливу на них, які б спонукали їх до власного розвитку.

За результатами проведеного експертного опитування виявлено рівень важливості застосування внутрішніх та зовнішніх мотиваційних факторів щодо працівників комунікаційної системи, а також визначено, які основні мотиви й стимули найдієвіше впливають на такого працівника під час виконання ним своїх функціональних обов’язків. Експертам було запропоновано розмістити основні стимулюючі чинники впливу на активізування працівників комунікаційної системи за важливістю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні стимулюючі чинники впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Стимулюючі чинники	% відповідей
Оплата праці	93
Професія	67
Відповідальність	54
Умови праці	47
Зміст праці	35
Стабільність зайнятості	33
Стосунки з безпосереднім керівництвом	30
Почуття відповідальності	29
Організування праці	27
Стосунки в колективі	23
Самореалізація	18
Службове зростання	14
Медичне страхування	10

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Отже, опитані респонденти на перше місце за важливістю із множини внутрішніх стимулюючих чинників впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи ставлять оплату праці. Досить впливовими є також такі чинники, як «професія», «відповідальність», «умови праці». Такий рейтинг розподілу мотивів за значущістю обґрунтований і пояснюється, з одного боку, професійно-кваліфікаційним складом респондентів, а з іншого – реаліями вітчизняного бізнесу.

Важливе значення у спонуканні працівників до належного виконання ними своїх посадових обов'язків має аналізування задоволення роботою. Коли людина працює із задоволенням, результати від такої праці будуть набагато вищими порівняно із роботою згідно примусу.

Ще одним важливим завданням, яке досліджувалось під час анкетування, було виявлення причин демотивованості працівників комунікаційної системи. Для респондентів був запропонований перелік дестимулюючих факторів, які пропонувалось оцінити за п'ятибальною шкалою. Відповідно 5 балів (80-100%) – найбільш сильний вплив, 4 (60-80%) – сильний вплив, 3 (40-60%) – помірний вплив, 2 (20-40%) – слабий вплив, 1 (0-20%) – не впливає. Під дестимулюючими факторами пропонується розуміти сукупність відчуттів та бачень у працівників, які не спонукають до удосконалення власної діяльності. Такі фактори зумовлені як умовами праці на підприємстві, кліматом в колективі тощо, так і особистими переживаннями працівника, його характером, темпераментом, дисциплінованістю, компетенціями, досвідом, професіоналізмом, вподобаннями, стилем поведінки тощо.

На основі аналізування отриманої інформації систематизовано основні дестимулюючі фактори працівників комунікаційної системи підприємств, що представлені у табл. 2.2. Для підтвердження достовірності результатів експертного оцінювання здійснено розрахунок коефіцієнта конкордації *W* за формулою (Дронов, 2003; Ісмагілов та Арзикулов, 1998; Лук'яненко і Краснікова, 1998; Мхітарян і Архіпова, 2004):

Таблиця 2.2

Основні причини демотивованості працівників комунікаційної системи

(у % до кількості опитуваних)

Причини	Підприємства										
	ПАТ «Іскра»	ПАТ «Концерн Хлібпром»	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	АТ «Галичина»	ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»	Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня»	ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	ПАТ «Галичфарм»	ТОВ «Кроно-Україна»	ТОВ «Перша приватна броварня»	ТзОВ «Барком»
Низький рівень оплати праці	71,6	63,2	33,8	43,3	44,9	32,8	45,7	66,2	57,9	66,3	27,9
Відсутність кар'єрного зростання	67,9	54,8	32,1	37,8	29,9	43,9	46,8	34,6	13,5	23,4	14,8
Відсутність цікавої та творчої роботи	59,9	44,7	34,1	36,9	67,9	77,4	42,7	64,8	23,9	47,9	25,5
Недостатня самостійність під час ухвалення рішень	58,8	42,3	29,6	27,4	66,6	58,3	58,0	43,2	66,4	54,2	37,9
Нецікавість та монотонність роботи (рутинність)	19,6	18,9	16,9	17,8	14,7	12,9	13,7	21,0	11,1	14,6	18,7
Відсутність самореалізації та самовдосконалення	18,6	18,4	16,8	16,2	17,8	15,6	19,4	11,5	16,3	22,2	17,1
Відсутність додаткового навчання, перенавчання	19,5	16,9	15,7	17,5	18,5	17,3	21,7	14,6	19,7	12,4	18,9
Незадоволення умовами праці	12,5	16,8	12,5	11,6	10,8	14,6	16,9	15,4	12,9	13,7	15,2
Низький рівень спілкування з колегами	12,6	14,4	17,8	18,9	13,7	13,8	15,2	14,9	11,9	12,6	10,8
Непрестижність фаху	1,6	1,9	1,4	1,6	1,2	1,7	1,3	1,8	0,8	1,5	1,1
Інше	1,2	1,4	1,9	1,8	1,6	1,9	1,5	1,1	1,9	1,7	1,2

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}, \; W \in (0;1) \qquad (2.1)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

S – квадрат відхилення суми рангів від середнього значення;

m – кількість експертів;

n – кількість чинників, що оцінювались.

За результатами підстановки у формулу 2.1 одержано такі результати:

$$W = \frac{12 \cdot 112001{,}5}{110^2 \cdot (11^3 - 11)} = 0{,}84.$$

Як відомо з теорії і практики, якщо значення коефіцієнта конкордації прямує до 0 – це ілюструє неузгодженість думок експертів; якщо ж таке значення прямує до 1 – позиція експертів щодо досліджуваного явища є узгодженою. У нашому випадку доцільно зробити висновок про узгодженість думок фахівців.

Як видно з табл. 2.2, основною причиною демотивованості працівників комунікаційної системи є розмір оплати праці. І це не єдина проблема в аналізованій сфері. Результати дослідження також свідчать про досить низький рівень задоволення цієї категорії персоналу умовами праці, мотивацією, стимулюванням праці та соціальною політикою компаній. Оскільки активізування діяльності формується з особистісного (мотиваційного) та психофізіологічного потенціалу, тому значну увагу потрібно приділяти нематеріальним стимулам такого активізування.

Не менш важливий вплив на діяльність працівників комунікаційних підрозділів мають і взаємовідносини у колективі, медичне страхування, усвідомлення своїх досягнень тощо. Так, з усіх опитаних працівників вважають сприятливими стосунки в колективі 64% респондентів, потребують поліпшення – 36%. Медичне обслуговування оцінюють добре 44,2% опитаних, 20,9% – на задовільно і 34,8% – на незадовільно. Виходячи із вищезазначеного, можемо стверджувати, що мотиви трудової діяльності, пов'язані з внутрішнім задоволенням власною трудовою діяльністю на сучасному етапі набувають актуального значення. Тому можливість більш повного розкриття своїх здібностей та вмінь, професійно-кваліфікаційного зростання для працівників підприємств, як свідчить проведене нами аналізування, є досить важливими. Так, із загальної кількості опитаних фахівців за останні роки лише 15% підвищували свою кваліфікацію, а 68,4% бажають підвищити професійний рівень. Серед професійних груп працівники

вважають необхідним підвищувати кваліфікаційний рівень 83% основних фахівців, 69% – кваліфікованих фахівців і 58% – фахівців середньої ланки.

Необхідно підкреслити, що рівень освіти та підвищення її фаховості посилює вимогу до потреб працівників комунікаційної системи. Респонденти всіх категорій віддали перевагу чиннику оплати праці (частка позитивних відповідей – 93%). При ранжуванні мотивів на нижчих місцях перебувають такі, як «умови праці» (47%), «стабільність зайнятості» (33%), «стосунки з безпосереднім керівництвом» (30%) та «організування праці» (27%). Такий перерозподіл позитивних відповідей пояснюється тим, що навіть в умовах загальної економічної кризи вітчизняні підприємства мають відносно нормальний стан організування виробничо-господарської діяльності. Дослідження показали, що система оплати праці найбільшою мірою спонукає працівника до підвищення продуктивності і виступає важливим чинником мотивування. Її неналежний рівень може істотно знизити ефективність управління. 41% респондентів зауважили, що оплата праці пов’язана з її результатами і стимулює працівників ефективніше виконувати свої функціональні обов’язки. Своєю чергою, 23% опитаних вказали, що цей чинник сприяє привабливості робочого місця, а відтак і привабливості конкретної посади в організаційній структурі управління.

У ринкових умовах господарювання підприємства не лише повинні зосереджувати увагу на своєму фінансовому стані, але й забезпечувати належний рівень обміну інформацією як в середині компанії, так і під час різних контактів із суб’єктами зовнішнього середовища. Як показує досвід вітчизняних підприємств в реаліях сьогодення, в умовах активного розвитку бізнесу великі зміни можуть викликати у працівників різноманітну реакцію, яка значною мірою залежить від їх інформованості про те, що відбувається навколо.

Оскільки об’єктом дослідження є активізування діяльності працівників комунікаційної системи, тому доцільним є дослідження особливостей таких систем на вітчизняних підприємствах. Враховуючи те, що комунікаційні

системи у кожній компанії визначають доступ та швидкість отримання інформації, її якість та своєчасність, легкість і швидкість повідомлень, наявність належного програмного та технічного забезпечення тощо, то їхні особливості мають прямий вплив на активізування діяльності працівників усіх підрозділів.

Розглядаючи зазначену проблему, першочергово необхідно зосередити увагу на тих показниках, які відображають основні параметри комунікаційної системи підприємств, а саме: витрати на комунікації, кількість працівників, що безпосередньо здійснюють підтримання функціонування комунікаційної системи, рівень відповідного технічного забезпечення тощо. Інформаційною базою для такого аналізування є інформація бухгалтерської та управлінської звітності вітчизняних підприємств. Зауважимо, що в аналізованих компаніях, як свідчать результати дослідження, здебільшого відсутні формалізовані дані про основні параметри функціонування комунікаційної системи, що відображає багато в чому нерозуміння керівництвом вітчизняних бізнес-структур різних галузей важливості комунікаційних процесів, а також створює додаткові труднощі для удосконалення функціонування аналізованої системи.

Узагальнення результатів, отриманих в ході дослідження щодо основних індикаторів комунікаційної системи вітчизняних підприємств, представлено у табл. 2.3. Інформація з цієї табл. свідчить, що на більшості аналізованих компаній не можна вважати достатнім рівень технологічного забезпечення комунікаційних процесів. Враховуючи існуючу кількість IT-працівників, а також працівників, які залучені до оброблення інформації на цих підприємствах, має місце недостатній рівень забезпечення їх відповідною новітньою технікою та програмним забезпеченням. Це, своєю чергою, призводить до збільшення витрат на комунікації та витрат на комунікаційний менеджмент. В умовах сьогодення такі результати не забезпечують отримання компаніями стійких конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

Таблиця 2.3

Індикатори стану комунікаційної системи вітчизняних підприємств у 2016 р.

Показники	Підприємства										
	ПАТ «Іскра»	ПАТ «Концерн Хлібпром»	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	АТ «Галичина»	ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»	Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня»	ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	ПАТ «Галичфарм»	ТОВ «Кроно-Україна»	ТОВ «Перша приватна броварня»	ТзОВ «Барком»
Витрати на комунікації, тис. грн.	27,9	19,2	36,4	24,7	15,1	21,3	35,7	32,2	23,4	22,8	22,1
Кількість працівників автоматизованої підсистеми, ос.	21	27	18	9	37	54	26	8	10	15	8
Кількість виконуваних операцій у комунікаційній системі, од.	49	52	37	31	85	78	36	31	45	25	38
Кількість працівників комунікаційної системи, ос.	53	67	24	16	62	81	31	14	17	22	16

Примітка: систематизовано автором на основі даних бухгалтерської та управлінської звітності аналізованих підприємств

Ще одним важливим параметром дослідження стану комунікаційної системи є використання у господарській діяльності підприємств різноманітних комунікаційних каналів. З цією метою респондентам було поставлене запитання: яким чином на Вашому підприємстві відбувається передавання інформації? На основі узагальнення отриманих в ході анкетування відповідей отримано процентні співвідношення (табл. 2.4) Отримані результати свідчать про те, що на підприємствах основними джерелами отримання інформації є особисте спілкування між працівниками та телефонні розмови. Набувають поширення також внутрішні електронні мережі.

Таблиця 2.4

Пріоритетність каналів поширення інформації на вітчизняних підприємствах

Способи передавання інформації	Пріоритетність каналу, %
Особисті переговори із керівництвом на нарадах, семінарах	23
Неформальне спілкування працівників між собою	27
Інтернет	17
Телефонні розмови	27
Виставки, ярмарки, симпозіуми	2
Слухи, плітки	4

Примітка: сформовано автором за результатами експертного опитування

Цікавим є розподіл витрат вітчизняних підприємств на канали комунікацій. Для дослідження цього було також проаналізовано управлінську та статистичну інформацію об'єктів вибіркової сукупності за період 2014-2016 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

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

Підприємства	Роки	Розподіл витрат, %							
		Реклама	Паблік-рілейшинз	Телефони, факси	Комп'ютери	Програмне забезпечення	Розроблення та обслуговування сайту компанії	Внутрішня локальна мережа, електронна пошта, ISQ, Skype	Теле- і радіоапаратура
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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

Отримані і наведені у табл. 2.5 результати свідчать про те, що найбільше коштів вітчизняний бізнес у комунікаційній сфері витрачає на рекламу, комп'ютерну техніку, а також розроблення, підтримання та оновлення інформації на персональній сторінці в мережі Internet. Аналізуючи комунікаційні канали суб'єктів господарювання, бачимо, що їхнє технічне забезпечення представлено здебільшого у виді персональних комп'ютерів, принтерів, сканерів, ксероксів, телефонів і факсів.

Забезпечення безперебійного функціонування комунікаційної системи неможливе без відповідного програмного забезпечення. Воно полегшує введення даних, зберігання та їх передачу, забезпечує можливість проведення різноманітних маніпуляцій з даними, систематизацію, проведення розрахунків, архівування тощо. Як свідчать результати проведеного дослідження, таке програмне забезпечення активно використовується вітчизняними суб'єктами підприємницької діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Програмні продукти, які використовуються для функціонування комунікаційної системи вітчизняних підприємств

Підприємства	Програмне забезпечення							
	1С Бухгалтерія	Inter Staff	БОСС-Кадровик	Працівники підприємства 2.6.8	GrossBee XXI	FinExpert	Канцелярія 1.137.004	Усі інші
ПАТ «Іскра»	+	+	-	+	+	-	-	-
ПАТ «Концерн Хлібпром»	+	-	+	-	+	-	-	+
ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	+	-	-	+	-	-	-	-
АТ «Галичина»	+	-	-	+	-	-	-	-
ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»	+	+	-	+	+	-	-	+
Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня»	+	+	-	+	+	+	-	+
ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	+	-	-	-	-	-	+	+
ПАТ «Галичфарм»	+	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Кроно-Україна»	+	-	+	-	-	-	-	-
ТОВ «Перша приватна броварня»	+	-	-	-	-	-	-	-
ТзОВ «Барком»	+	-	-	-	-	+	-	+

Примітки: 1) «+» - вказує на програмне забезпечення, яке використовує підприємство; «-» - вказує на програмне забезпечення, яке не використовує підприємство; 2) таблицю сформовано автором за результатами анкетування

Як видно із табл. 2.6, найчастіше у своїй діяльності вітчизняні підприємства використовували донедавна програму «1С Бухгалтерія» для зменшення затрат часу на створення і обробку бухгалтерської документації. Відділ праці та заробітної плати разом з бухгалтерією об’єднані здебільшого локальною мережею, забезпечуючи єдиний інформаційний простір.

Серед елементів комунікаційної системи вітчизняних підприємств важлива роль відведена внутрішнім комунікаціям, адже більшість інформації, важливих даних та документів переміщується з їх допомогою. Тому доцільним є також дослідження і внутрішніх комунікацій суб’єктів господарської діяльності. Результати аналізування основних комунікаційних процесів на підприємствах можна охарактеризувати наступним чином:

1. За суб'єктом і засобами комунікацій переважають міжособистісні комунікації, які проявляються без використання технічних та інформаційних технологій. На підприємствах також існують й особистісні комунікації як випадковий обмін інформацією між працівниками при зустрічі через постійну потребу людей у спілкуванні.

2. За формою комунікації на підприємствах переважно проходять усно, тобто вербально, та з використанням письмових повідомлень (листів, звернень, клопотань, наказів, протоколів, доповідних записок тощо).

3. За каналами передавання інформації переважають телефонні розмови та особисте спілкування.

Наступним показником, який характеризує стан та особливості функціонування комунікаційної системи, є поінформованість працівників про напрями подальшого розвитку своїх підприємств. Результати аналізування цього параметра представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Частка працівників комунікаційної системи, що вважають себе недостатньо поінформованими про напрями подальшого розвитку своїх підприємств (у % до числа опитаних)

Напрямки, за якими працівники вважають себе недостатньо поінформованими	Підприємства									
	ТОВ «Перша приватна броварня»	ТзОВ «Барком»	ТОВ «Кроно-Україна»	ПАТ «Галичфарм»	ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня»	ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»	АТ «Галичина»	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	ПАТ «Концерн Хлібпром»
Відсутність основних рішень	77	68	56	48	54	79	68	55	59	62
Плани підприємства на майбутнє	65	43	41	35	29	62	51	47	37	45
Нова продукція підприємства	52	40	38	12	15	54	31	42	34	28
Зміни на робочому місці	50	49	36	56	61	50	43	35	30	25
Робота безпосередньо	59	52	42	37	66	61	45	50	56	42
Діяльність підрозділу	53	47	51	48	43	49	32	46	32	37

Примітка: систематизовано автором на основі анкетування

Комунікації повинні бути чіткими, зрозумілими, точними, а інформація – достовірною для того, щоб не виникала недовіра в колективі. Для розвитку комунікацій слід також підтримувати і культуру розмови. Для цього потрібно вміти відкрито вступити у спілкування і підтримати його, стимулювати активність партнера, передбачити зовнішню реакцію, підтримати ініціативу у спілкуванні тощо.

Таким чином, можемо підсумувати, що проведене аналізування стану активізування діяльності працівників комунікаційної системи на вказаних підприємствах свідчить здебільшого про відсутність комплексної програми такого активізування чи сукупності чітко визначених способів впливу на персонал комунікаційної системи. Результати анкетування свідчать, що основними стимулюючими чинниками для працівників є рівень заробітної плати та відчуття приналежності до єдиної справи. Незадовільним є рівень поінформованості працівників не лише про стратегію розвитку компанії загалом, а й про плани керівництва на предмет підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи мотивування, розроблення дієвих компенсаційних пакетів, змін організаційного характеру, розвитку товарного асортименту тощо.

Аналізуючи стан та особливості функціонування комунікаційної системи вітчизняних підприємств, варто зауважити, що на практиці така система здебільшого не забезпечена достатньою кількістю ресурсів, зокрема, матеріальних, трудових, фінансових, технічних тощо, у т.ч. внутрішньою системою електронного документообігу, системами опрацювання інформації, необхідною кількістю апаратного забезпечення тощо. Окрім того, відбувається використання одних і тих самих комунікаційних каналів для різних типів комунікацій між різними підрозділами суб’єктів господарської діяльності.

2.2. Інструментарій аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Ефективність активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств багато в чому залежить від застосування найбільш дієвих методів такого активізування. Саме тому першочергово необхідно зосередити увагу на інструментарії аналізування цих методів.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, сьогодні існує чимала кількість методів, спрямованих на дослідження різних економічних явищ і процесів. Для забезпечення обґрунтованості та репрезентативності результатів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств необхідним є ретельне аналізування таких методів й обрання з-поміж них тих, які будуть оптимальними у зазначеній сфері, а також забезпечать досягнення необхідних результатів. Окрім того, вибір адекватного інструментарію аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи суб'єктів господарювання сприятиме виявленню недоліків в існуючій такій системі.

На підставі вивчення теорії і практики, а також за результатами власних досліджень доцільно зауважити, що аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи доцільно здійснювати на основі порівняння отриманих результатів із заздалегідь визначеними цілями, дотримуючись при цьому відповідної структурно-логічної послідовності (рис. 2.1).

Основними вимогами до аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств є:

– врахування специфічних умов діяльності працівників комунікаційної системи;

– застосування як кількісного, так і якісного вхідного інформаційного забезпечення;

– забезпечення зворотного зв'язку;

– можливість врахування статичних та динамічних показників.

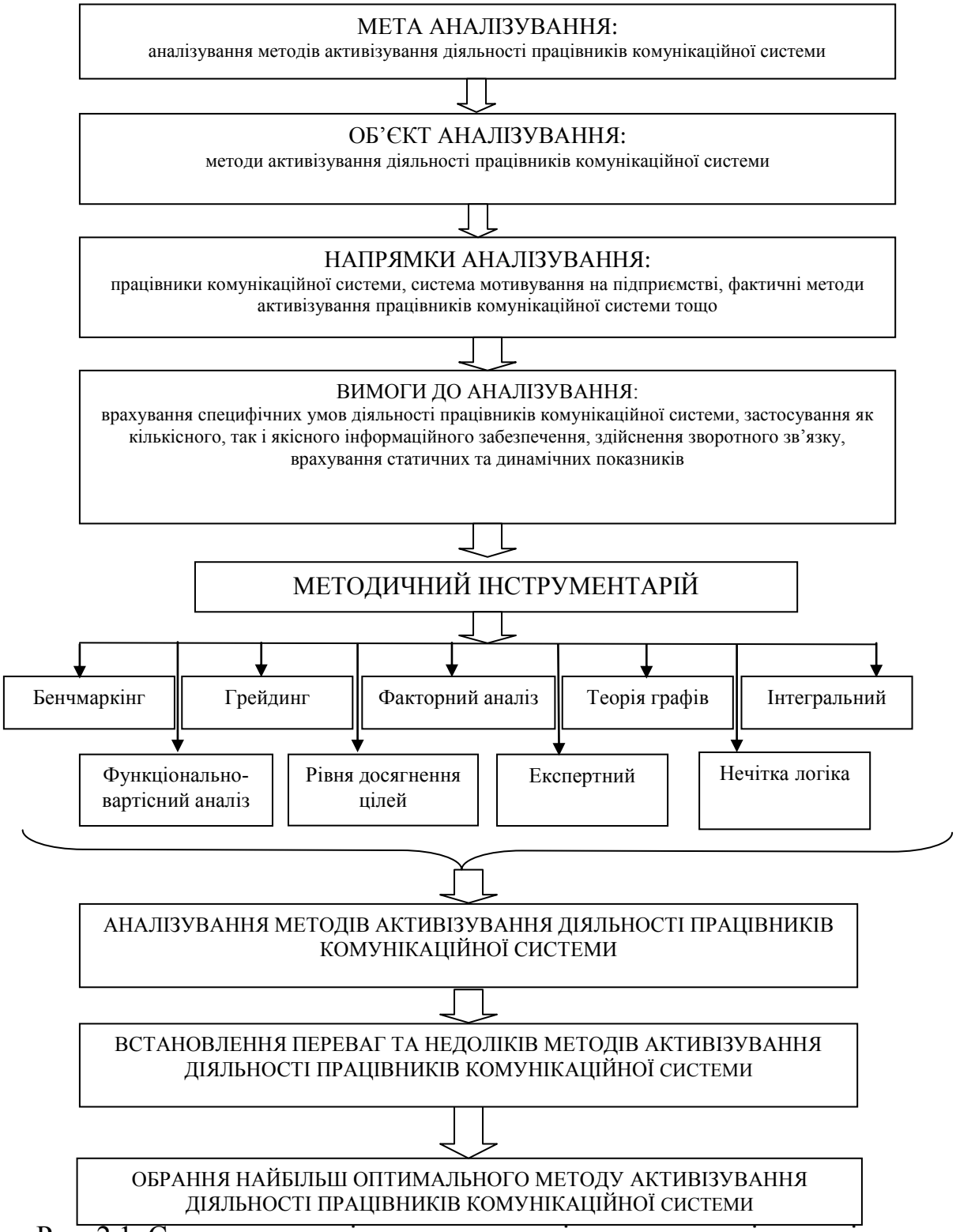

Рис. 2.1. Структурно-логічна модель аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Примітка: сформовано автором

Доречно зауважити, що під час аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств об`єктом

дослідження є їхні визначальні характеристики (порядок використання, простота у застосуванні, вхідна база, рівень автоматизування тощо). Варто звернути увагу і на те, що у вітчизняній та іноземній літературі пропонується широке різноманіття методичного інструментарію у зазначеній сфері, зокрема: апарат теорії ймовірностей, математичної статистики, теорії ігор, математичного програмування; метод експертних оцінок; графічні методи; метод аналогій; аналітичний метод; нечіткі множини та інші методи. Однак, відсутність комплексної методології аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств ускладнює визначення результативності їхньої роботи, виявлення резервів покращення та напрямків удосконалення. Тому необхідним є формування методологічної основи у цій сфері, що відповідатиме реальним вимогам сьогодення.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що у науковій економічній літературі поширеним є ототожнення методів активізування та методів мотивування працівників комунікаційних підрозділів. Проте, такий підхід є суперечливим й не враховує чималої кількості методів, які використовуються на підприємстві, але безпосередньо не пов’язані із особою самого працівника (його внутрішніми мотивами та зовнішнім стимулюванням). Це слід враховувати і під час аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств.

Аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи суб’єктів господарювання характеризується певними особливостями. Так, об’єктом цього дослідження є вплив на людську компоненту у комунікаційній системі. Відтак, буде наявним певний суб’єктивізм. Разом з тим, проведення такого аналізування сприятиме удосконаленню й усього комунікаційного процесу суб’єктів господарської діяльності. Мова йде, наприклад, про скорочення витрат часу на прийняття та реалізацію управлінських рішень, налагодження взаємодії із структурними підрозділами і контрагентами тощо.

Методологія аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи найчастіше реалізується за стандартною схемою, згідно якої спочатку визначається попередній рівень результативності роботи цих працівників та порівнюється із фактичним значенням. Проте, такий підхід є дещо однобічним, оскільки результативність окремих методів активізування можна відстежити і побачити лише у довгостроковій перспективі.

Як видно із рис. 2.1, методичний інструментарій аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи є доволі широким. Наприклад, одним із найбільш популярних інструментів при вирішенні подібних завдань є бенчмаркінг, під яким слід розуміти «процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами та процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів поліпшення якості цих товарів й ефективності роботи компанії» (Толстих, 2015, с.92).

Поширеним методичним інструментом аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи є експертний метод. Він, як відомо, застосовується у випадку «відсутності достовірної та формалізованої інформації, необхідної для прийняття рішення, або складності її отримання» (Башинська, 2015, с.408). Цей метод реалізується шляхом опрацювання суб'єктивних думок досвідчених фахівців щодо чітко окреслених проблем (Безпалько та Крайнюченко, 2008; Занора, 2011; Телін, 2012). Застосування такого методу є трудомістким через неможливість визначення однозначно чіткої оцінки ефективності усіх способів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства. Це пов'язано з тим, що не усі методи активізування можна оцінити у грошовому еквіваленті. Як відомо з теорії і практики, здійснення експертного опитування повинно відбуватись за такими етапами (Башинська, 2015; Безпалько та Крайнюченко, 2008; Занора, 2011; Телін, 2012):

– визначення цілей експертного опитування;

– розроблення та оформлення анкети-респондента;

– розрахунок чисельності та визначення складу експертів;

– опитування експертів;

– оброблення та аналізування результатів, а також перевірка їх на адекватність.

У науковій економічній думці під час аналізування різних економічних явищ широко використовується метод експертного оцінювання «Делфі». Його сутність полягає в організуванні системного та суцільного накопичення думок відповідних фахівців з наступним математико-статистичним опрацюванням отриманих результатів та коректуванні експертних оцінок після кожного циклу опрацювання (Занора, 2011; Козенков та Нікітін, 2012). Використання експертного методу «Делфі» є доцільним за умови добору відповідних фахівців-експертів, адже від правильності їх суджень залежить результат аналізування. До переваг цього методу можна віднести те, що його зручно застосовувати за умов недостатньої кількості інформації або при її відсутності, а істотним недоліком – суб’єктивність експертних оцінок (Башинська, 2015; Грабовецький, 2010; Попов, Ящишин та Артемчук, 2016).

Метод аналогій, як відомо, застосовується у тих випадках, коли інші методи складно або взагалі неможливо застосувати. Для аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи з використанням цього підходу використовуються дані про аналогічні варіанти розвитку подій у майбутньому. Отримана таким чином інформація опрацьовується для дослідження наслідків впливу несприятливих факторів на ситуацію у минулому з метою їх врахування при прийнятті нових управлінських рішень (Баталічева, 2014; Гоблик, 2016; Гринюк, 2016).

У практиці закордонних компаній для аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи використовується система грейдингу. Вона фактично є методом кількісного оцінювання та відповідного ранжування посад працівників, базуючись на їх цінності для підприємства (Цимбалюк, 2009, с.34). Згідно цієї системи, як

відомо, існує пряма залежність між цінністю працівника для підприємства та його якістю роботи. Основними завданнями, які вирішує грейдинг, як зауважує І.Ф. Гнибіденко (2015, с.88-89), є, по-перше, визначення цінності кожного працівника (чи посади) на підприємстві залежно від якості виконуваних операцій, що ним здійснюються. По-друге, його доцільно використовувати за необхідності перевірки відповідності працівників займаній посаді, виявленні можливих резервів підвищення результативності роботи та для зміни рівня оплати праці при вертикальному і горизонтальному переміщенні працівників суб’єкта господарювання. Таким чином, особливість впливу цього методу полягає у тому, що кожен працівник комунікаційної системи буде зацікавлений у підвищенні якості роботи, оскільки це прямим чином впливатиме на розмір його посадового окладу.

Для проведення комплексного та наскрізного аналізування ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи може бути використано функціонально-вартісний аналіз (ФВА). ФВА є методом системного дослідження функцій об'єкта (виробу, процесу, структури), спрямований на мінімізацію витрат (Кулик, 2008, с.63). Його відносять до найбільш точних методів економічного аналізу, в якому використовуються методи й елементи інженерно-логічного й економічного аналізу (Зборовська та Галан, 2014; Качуровський, 2013; Чухрай та Гірна, 2007). Функціонально-вартісний аналіз є універсальним методом, оскільки може бути застосований як до системи управління підприємства чи окремих підрозділів, так і його складових ланок.

На основі огляду й узагальнення літературних джерел доцільно зауважити, що методичні інструменти аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, які ґрунтуються лише на експертних, якісних оцінках, не завжди здатні врахувати усі особливості об’єкта аналізування і в підсумку є досить суб’єктивними та неуніверсальними. Тому доцільно звернути увагу й на кількісні методи у цих процесах. На сьогодні у науковій економічній літературі є чимало

формалізованих методів, які застосовуються до оцінювання як комунікаційної системи та її окремих структурних елементів, так і процесів, які відбуваються в ній.

На сьогодні серед множини формалізованих методів оцінювання різних економічних явищ і процесів значної популярності набув метод нечіткої логіки, який було розроблено американським вченим Л. Заде у 1965 р. (Парасюк та Костукевич, 2010, с.584). Використання нечіткої логіки для оцінювання активізування діяльності працівників комунікаційної системи дозволяє зробити висновок щодо ефективності того чи іншого методу у якісному та кількісному відображенні (Дідик, 2016; Молоканова, 2012). Зручність використання цього методу обумовлена можливістю дати загальну оцінку активізаційній діяльності підприємства загалом.

Методи багатомірного статистичного аналізу також вирішують широкий спектр завдань щодо дослідження складних явищ та процесів. Широкого поширення, зокрема, набув кластерний аналіз, який дає змогу упорядкувати досліджувані об’єкти в однорідні групи (Василенко та Бурлуцький, 2009, с.3). Він, як відомо, передбачає «одночасне розбивання на групи з урахуванням усіх ознак групування і тому елементи всередині групи подібні за заданими параметрами, а елементи з різних груп відрізняються один від одного» (Тосько, 2017).

Наведені й розглянуті вище інструменти аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств можуть бути застосовані як до матеріальних, так і нематеріальних методів активізування, однак, не завжди можуть бути використані для оцінювання інших методів, що опосередковано впливають на працівників. Тому особливого значення набувають інструменти, що базуються на використанні прийомів аналізування факторів та показників активізування діяльності персоналу суб’єкта господарювання.

У табл. 2.8 наведені переваги та недоліки інструментарію аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної

системи підприємств. Загалом, підсумовуючи, доцільно зауважити, що сьогодні існує значне різноманіття такого інструментарію. Водночас, очевидно, що обрання того чи іншого інструменту обумовлюється цілями, які ставить підприємство перед дослідженням.

Таблиця 2.8

Переваги та недоліки інструментарію аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

№ з/п	Інструменти	Переваги інструмента	Недоліки інструмента
1	2	3	4
1	Бенчмаркінг	Дозволяє оцінити ефективність усієї комунікаційної системи підприємства та її елементів у порівнянні із «середньою» ефективністю підприємств-конкурентів. Дає змогу враховувати досвід інших підприємств та проводити оцінювання в динаміці	Найчастіше використовується для аналізування зовнішніх комунікацій, тому не враховує усіх методів активізування діяльності працівників. Нерідко складно отримати відповідну інформацію від підприємств-конкурентів
2	Експертний метод	Не потребує значної кількості статистичної інформації. Ефективний при оцінюванні якісних характеристик, а також простий у застосуванні	Недосконалий через суб'єктивізм експертів. Вимагає пошуку експертів відповідної кваліфікації. Підвищення достовірності результатів потребує подальшого статистичного опрацювання
3	Метод рівня досягнення цілей	Дозволяє простежити взаємозв'язок між проведеними заходами та цілями, які ставились до початку здійснення активізування діяльності працівників комунікаційної системи. Враховує фактор часу	Не враховуються витрати підприємства на здійснення заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи
3	Грейдинг	Дає змогу зосередити увагу на якісній характеристиці працівників – їх цінності для підприємства. Чітко відображає зв'язок якості роботи та рівня оплати праці	Може бути незрозумілим вітчизняним підприємствам через неоднозначність трактування «цінності» працівника
4	Факторний аналіз	Дозволяє виокремити та оцінити вплив окремих характеристик (чинників) об'єкта аналізування	Нерідко складно встановити вплив методів активізування на результативність роботи працівників

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
5	Інтегральний метод	Дозволяє оцінити як зовнішні, так і внутрішні методи активізування діяльності працівників комунікаційної системи одночасно	Характеризується певною суб'єктивністю
6	Функціонально-вартісний аналіз	Спрямований на оцінювання вартості та вагомості окремих методів активізування функцій при реалізації комунікацій	Характеризується значною залежністю від правильності визначення коефіцієнтів вагомості, які визначаються експертним шляхом
7	Теорія графів	Забезпечує проведення кількісного оцінювання напрямів активізування та дає змогу виявити найбільш оптимальний з них	Характеризується значною залежністю від правильності визначення коефіцієнтів вагомості, які визначаються експертним шляхом
8	Нечітка логіка	Забезпечує кількісне оцінювання якісних характеристик активізування діяльності працівників комунікаційної системи	Має місце складність методики побудови нечіткої системи. Потребує залучення фахівців з відповідними навичками
9	SWOT-аналіз	Дає загальне уявлення слабких та сильних сторін методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи. Ефективний для періодичної діагностики системи активізування діяльності працівників підприємства, а також простий у застосуванні	Характеризується значною суб'єктивністю та узагальненням

Примітка: узагальнено автором на основі опрацювання літературних джерел

За умови необхідності аналізування загального стану системи активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств як у якісному, так і у кількісному виразі доцільно використати метод нечіткої логіки. У разі, коли метою керівників є отримання узагальненої інформації про методи активізування, доцільно використати й SWOT-аналіз, що дозволить акцентувати увагу на слабких та сильних сторонах управління активізацією діяльності, а також виявити загрози та можливості зовнішнього середовища. Якщо ж метою керівництва є виявлення основних факторів, що призводять до активізування діяльності працівників комунікаційної системи

підприємств, доцільним є використання експертного методу із використанням анкетування.

Вивчення теоретичного і практичного досвіду, а також результати власних досліджень дають змогу зробити висновок про те, що найбільш оптимальним для аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи є поєднання кількох інструментів, зокрема тих, що дають змогу представити якісні характеристики у кількісному вимірі. Забезпечення дієвого та цільового такого активізування, результатом якого є не лише зростання результативності роботи у кількісному вираженні, а й зростання наукомісткості, можливе за умови формування комплексної програми активізування, що має наскрізний характер та базується на усвідомленні працівником додаткових переваг від неї.

Узагальнюючи вищенаведене, з урахуванням результатів досліджень С.Л. Решміділової та О.М. Козік (2009, с.185-188), слід зауважити, що основними передумовами ефективного активізування діяльності працівників комунікаційної системи є такі:

1) активізування діяльності працівників комунікаційної системи повинно бути багатовекторним. Мова йде не лише про здійснення впливу на працівників, їхні мотиви та професійне зростання, а й на засоби та умови праці. Цього можна досягти за умови наявності на підприємстві чіткої програми активізування діяльності персоналу, яка відображає обґрунтовану залежність трудомісткості та наукомісткості виконуваної роботи й оплати праці, взаємовідносин, які склались у колективі та в процесі здійснення комунікацій, особливості управління кадрами у практиці вітчизняних підприємств;

2) активізування діяльності працівників комунікаційної системи повинно бути продуманим та відображати особливості конкретного виду діяльності;

3) активізування діяльності працівників комунікаційної системи повинно ґрунтуватись на сукупності норм та нормативів праці, що відображають результативність виконуваної роботи й оплати праці;

4) основною метою активізування діяльності працівників комунікаційної системи є підвищення якості та швидкості виконуваних операцій у комунікаційній системі, що може бути оцінена членами трудового колективу, які беруть участь у розробленні продукту підприємства. Одним із чинників стимулювання якості роботи є економічне стимулювання науково-технічної творчості й інноваційної діяльності персоналу;

5) для комунікаційних систем характерний активний технологічний розвиток виконуваних операцій, тому активізування діяльності працівників такої системи повинно базуватись на визначенні відповідної форми організації праці, яка сприяла б активізації творчих здібностей працівників, скороченню терміну здійснення комунікацій, підвищенню ефективності та якості виконуваних операцій;

6) активізування діяльності працівників комунікаційної системи повинно бути спрямоване не лише на зростання результативності та якості роботи, а також удосконалення особистісних і професійних характеристик, а й передбачати узгодження взаємовідносин між усіма такими працівниками відповідно до основних завдань розвитку суб’єкта господарювання.

Виконання окреслених вище передумов ефективного активізування діяльності працівників комунікаційної системи дозволить підприємству досягти позитивного результату у цій сфері та застосовувати такий набір інструментів активізування, що враховує особливості комунікаційної системи, специфіку кожного окремого працівника та узгоджується із загальною стратегією розвитку суб’єкта господарювання загалом.

На сьогодні вітчизняні підприємства опинились в ситуації, при якій активізування діяльності працівників різних підрозділів здійснюється в складних умовах, зокрема, в умовах браку знань та практичних навичок у зазначеній сфері. Окрім того, нерідко має місце відсутність усвідомлення

потреби здійснювати таку діяльність з боку керівництва суб'єкта господарювання.

Для ідентифікування фактичних методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, що використовуються вітчизняними підприємствами, автором було проведене експертне опитування, параметри якого представлені у попередніх підрозділах дисертаційної роботи. У межах дослідження здійснювалось опитування таких фахівців суб'єктів господарювання:

– менеджерів вищого рівня управління, оскільки саме вони здебільшого визначають та розробляють напрямки розвитку всього підприємства, а також встановлюють цілі та пріоритетні напрямки активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів;

– керівників структурних підрозділів, які беруть активну участь у комунікаційному процесі, оскільки безпосередньо утворюють комунікаційну систему та можуть вказати на специфічні характеристики її процесів;

– працівників, що безпосередньо здійснюють діяльність у комунікаційній системі.

Опрацювавши результати проведеного опитування, з'ясовано, що активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів здійснюється на 82% досліджуваних вітчизняних підприємств. Отримані результати були перевірені шляхом визначення інтервалів довіри за формулою (Фещур та Тимощук, 2003, с.156):

$$\overline{p} = p \pm t \times \sigma_{\overline{p}}. \qquad (2.2)$$

Згідно літературних джерел при рівні довіри 95% діапазон оцінок включає істинну для генеральної сукупності оцінку. Таким чином, за *P=95% t=1,96*, а середня квадратична помилка вибіркової середньої визначається за наступною формулою:

$$\sigma_{\overline{p}} = \sqrt{\frac{p \times q}{n}}, \qquad (2.3)$$

де *p* – процент респондентів у вибірці, які підтримують першу тезу; *q=(100-p)* – процент респондентів у вибірці, які підтримують другу тезу; *n* – обсяг вибірки.

Одержимо:

$$\sigma_{\bar{p}} = \sqrt{\frac{0{,}82 \times 0{,}18}{110}} = 0{,}036.$$

Таким чином, процент респондентів у вибірці, які підтримують перший варіант відповіді (здійснюється активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів), перебуває в інтервалі:

$$\bar{p} = p \pm t \times \sigma_{\bar{p}} = 82 \pm 1{,}96 \cdot 3{,}6.$$

Таким чином, для усієї генеральної сукупності середня процентна міра експертів, які вважають, що на їхніх підприємствах здійснюється активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів, перебуває в інтервалі:

$$74{,}94 \langle \bar{p} \rangle 89{,}06.$$

Систематизувавши отриману за результатами опитування інформацію щодо фактичного використання методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, можна зробити наступні узагальнені висновки:

– експерти вважають, що активізування діяльності працівників комунікаційної системи повинно зводитись до підвищення заробітної плати (так вважають 88% відсотків респондентів), а також до покращення технологічного забезпечення виконуваних операцій (56% респондентів);

– крім зростання заробітної плати, дієвим напрямком активізування діяльності працівників комунікаційної системи є наявність на підприємстві соціального пакету (так вважають 74% респондентів);

– щодо демотивуючих факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, то основним таким фактором є незрозумілість грошової винагороди за досягнуті результати в кінці місяця (56% опитаних), відсутність перспектив розвитку (20%), умови праці (15%), відсутність

підтримки з боку керівництва (10%) та напружений соціально-психологічний клімат в колективі (5%).

Доцільно зауважити, що чимало експертів у коментарях до анкети зазначали, що доволі часто керівники підприємств не виокремлюють осіб із кращими результатами. Також виявлено, що підлеглі не зацікавлені у саморозвитку (особливо працівники технічних спеціальностей), має місце недостатній рівень автоматизації деяких операцій та використовується на вітчизняних підприємствах неналежне програмне забезпечення.

За результатами проведеного опитування щодо активізування діяльності працівників комунікаційної системи виокремлено також найбільш вживані способи і прийоми такого активізування, які об'єднано у дві групи – соціально-економічні та технологічні (табл. 2.9). Така наочна візуалізація результатів може бути рекомендована підприємствам для виявлення тих способів і прийомів, які ще не використовуються на практиці.

Таблиця 2.9

Методи активізування діяльності працівників, які використовуються вітчизняними підприємствами

Методи		Підприємства							
		ПАТ «Іскра»	ПАТ «Концерн Хлібпром»	ПАТ «Концерн Галнафтогаз»	АТ «Галичина»	ПрАТ «Львівський лікеро-горілчаний завод»	Філія ПАТ ПБК «Славутич» «Львівська пивоварня»	ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	ПАТ «Галичфарм»
1		2	3	4	5	6	7	8	9
Соціально-економічні	Вплив на потреби та вміння працівників	+	+	+	+	+	+	+	+
	Психологічне спонукання	+	+	+	+	+	-	+	+
	Матеріальна винагорода (заробітна плата, додаткові пільги, премії, надбавки різні виплати)	+	+	+	+	+	+	+	+

Продовження табл. 2.9

1		2	3	4	5	6	7	8	9
	Кар'єрне зростання (просування по службі, престиж посад тощо)	-	+	+	-	-	+	+	+
	Нематеріальне заохочення (грамоти, подяки, похвали тощо)	-	+	+	+	+	+	+	+
	Професійний відбір та навчання кадрів (підвищення кваліфікації та застосування програми особистісного розвитку)	-	-	+	+	+	+	+	-
	Раціональний режим праці і відпочинку	+	+	+	+	+	+	+	+
	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату	+	+	+	+	+	+	+	+
	Рівень життя в цілому і охорона здоров'я працівників	-	+	-	+	+	+	-	+
Технологічні методи	Впровадження відповідного апаратного забезпечення	-	-	+	+	+	-	+	+
	Застосування сучасних інформаційних технологій	-	-	+	+	+	+	+	+
	Технологічні документи (комплекс текстових і графічних документів креслення, конструкторські карти)	+	+	+	+	+	+	+	+

Продовження табл. 2.9

1		2	3	4	5	6	7	8	9
	Вдосконалення діловодства та інформаційних потоків (документообіг)	-	-	+	+	+	+	+	+

Примітки: 1) «+» – вказує на методи, які використовує підприємство; «-» – вказує на методи, які не використовує підприємство; 2) таблицю сформовано автором за результатами анкетування

Разом з тим, для суб'єктів господарювання, які використовують практично усі перелічені методи (однак є потреба в подальшому активізуванні діяльності працівників комунікаційних підрозділів), це є сигналом того, що ці методи потребують удосконалення або пошуку нових альтернативних варіантів.

Результати проведених автором досліджень свідчать, що одним із ключових показників оцінювання економічної ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи є показник продуктивності праці (ця теза обґрунтована у наступному розділі дисертаційної роботи). З урахуванням цього доцільним є аналізування впливу методів такого активізування на величину продуктивності праці працівників комунікаційного підрозділу. Зазначене завдання рекомендується розв'язувати шляхом побудови рівняння багатофакторної регресії, яке, як відомо, має такий вигляд (Лук'яненко і Краснікова, 1998, с.173; Фещур, 2003, с.112):

$$Y = b_0 + b_1k_1 + b_2k_2 + b_3k_3 + ... + b_nk_n + e, \quad (2.4)$$

де b_0 – вільний член рівняння регресії, $b_1,...,b_n$ – коефіцієнти регресії, що вказують на часткову вагомість ознак певного рівня, $k_1,...,k_n$ – незалежні змінні, e – неспостережувана випадкова величина.

Для проведення зазначених розрахунків на прикладі ПАТ «Іскра» обрано такі складові моделі:

- Y – показник продуктивності праці працівників комунікаційних підрозділів, тис. грн.;

- k_1 – величина основної заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів за аналізований період, тис. грн.;

- k_2 – загальна величина додаткової заробітної плати, виплаченої працівникам комунікаційних підрозділів за аналізований період, тис. грн.;

- k_3 – обсяг витрат на придбання апаратного і програмного забезпечення працівників комунікаційних підрозділів за аналізований період, тис. грн.

Зауважимо, що зазначені змінні репрезентують методи активізування, які застосовувались як у соціально-економічній, так і технологічній підсистемах комунікаційної системи суб'єктів господарювання.

Виконавши необхідні обчислення на прикладі ПАТ «Іскра», отримано наступну регресійну модель (до уваги брались 16 спостережень за кварталами 2013-2016 рр.):

$$Y = 9{,}19 + 0{,}0008k_1 + 0{,}0007k_2 + 0{,}010k_3.$$

Розраховане значення коефіцієнта детермінації $R^2=0{,}95$ свідчить про наявність щільного зв'язку між незалежними та залежною змінними, з огляду на що побудовану модель можна використовувати у діяльності ПАТ «Іскра». Визначений F-критерій Фішера для отриманої моделі $F=74{,}39$ дає змогу також зробити висновок про її адекватність при $\alpha = 0{,}05$.

Таким чином, результати проведеного аналізування інструментарію аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи показали, що таке активізування в організаціях не має суцільного та наскрізного характеру. Окрім того, не пропрацьовано до кінця ті методи активізування, що все ж таки використовуються на практиці. Доцільно зробити висновок, в умовах нестачі належного фінансування різних управлінських заходів увагу необхідно звернути на удосконалення соціального забезпечення та нематеріального стимулювання працівників

комунікаційних підрозділів. Реалізація зазначених рекомендацій дозволить підприємствам першочергово активізувати трудову мотивацію та, як наслідок, призведе до зростання результативності роботи.

2.3. Чинники впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Із розглянутого матеріалу дисертаційної роботи встановлено, що у практичній діяльності вітчизняні підприємства застосовують вузький спектр методів активізування діяльності працівників своєї комунікаційної системи. Так, на значній кількості аналізованих суб'єктів господарювання використовуються методи, які базуються на матеріальному стимулюванні – переважно це одноразові премії та словесна похвала. Використання зазначених методів значно звужує можливість підвищення зацікавлення працівників у своїй роботі, унеможливлює використання резервів підвищення результативності праці, знижує креативність та творчий підхід до вирішення поставлених завдань, скорочення частки наукомістких операцій, швидкості здійснення комунікацій та не призводить до удосконалення організування роботи всього підприємства.

З огляду на зазначене та базуючись на результатах експертного оцінювання на предмет застосування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи у практиці вітчизняних підприємств можемо стверджувати, що виникає об'єктивна необхідність у розробленні дієвого методико-методологічного інструментарію щодо удосконалення такого активізування у реаліях сьогодення. Відтак, запропоновано узагальнену послідовність активізування діяльності працівників комунікаційної системи, що представлена на рис. 2.2.

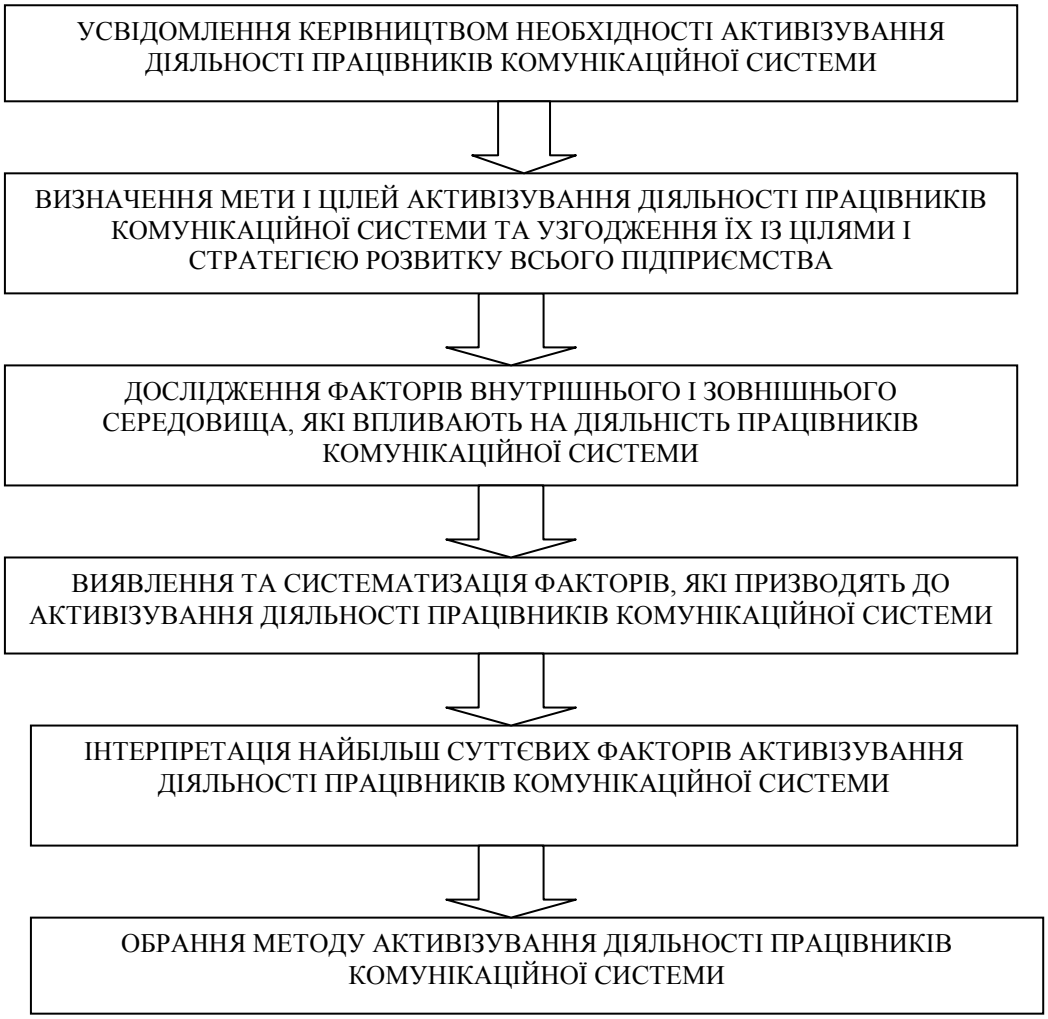

Рис. 2.2. Узагальнена послідовність активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства

Примітка: розвинуто автором

На першому етапі необхідним є усвідомлення керівництвом доцільності активізування діяльності та зосередження уваги на працівниках комунікаційної системи. Переважна більшість керівників під активізуванням розуміє удосконалення системи мотивування та стимулювання персоналу. Однак, як свідчить отримана експертна інформація, навіть у цій площині використовується здебільшого досить вузький інструментарій.

Аналізуючи працівників комунікаційної системи, слід зауважити, що їхня діяльність пронизує усю виробничо-господарську структуру підприємства, тому активізування їхньої діяльності призведе до

пришвидшення документообігу, потоку інформації, а отже і прийняття ефективних управлінських рішень.

Другий етап розвинутої узагальненої послідовності передбачає визначення мети і цілей активізування діяльності працівників комунікаційної системи. Надзвичайно важливим є, щоб такі цілі мали об'єктивний характер та кількісне вираження. Це допоможе у майбутньому визначити ефективність проведених заходів. Важливим завданням на цьому етапі є забезпечення узгодження цілей активізування діяльності працівників комунікаційної системи із цілями та стратегією розвитку всього підприємства.

На третьому етапі відбувається дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на діяльність працівників комунікаційної системи. Загальновідомо, що підприємство є відкритою системою, а отже фактори, які впливають на нього, впливають і на його окремі структурні елементи, зокрема і на працівників комунікаційної системи. Тому при дослідженні факторів, що впливають на активізування діяльності працівників комунікаційної системи, доцільним є і розгляд усієї сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання.

На підставі вивчення теорії і практики, а також за результатами виконаних досліджень доцільним є систематизування факторів впливу на діяльність працівників комунікаційної системи підприємства (табл. 2.10). Виокремлені такі фактори можуть як негативно, так і позитивно впливати на діяльність усього підприємства, а отже і на діяльність працівників комунікаційної системи. Якщо в результаті аналізування внутрішнього середовища суб'єктом господарювання виявлено негативний вплив таких факторів, то керівникам необхідно розглянути шляхи впливу на них з метою мінімізування, щоб негативні наслідки не поширились і на роботу працівників.

Таблиця 2.10

Перелік факторів, які впливають на діяльність працівників комунікаційної системи підприємства

Групи факторів	Фактори
Фактори зовнішнього середовища	
Економічні	Рівень розвитку економіки країни
	Рівень інфляції
	Розміри процентних ставок за кредитами та депозитами
	Рівень облікової ставки НБУ
	Рівень обмінного курсу провідних іноземних валют
	Стабільність національної грошової одиниці
	Рівень зайнятості населення
	Податкова політика
	Вимоги до ведення бухгалтерського обліку
	Вимоги до складання фінансової звітності
Політичні	Грошово-кредитна політика
	Політичне становище в країні
	Міжнародна політика країни
Технологічні	Застосування результатів науково-технічного прогресу
	Рівень зношеності основних засобів
	Застосування новітньої техніки та технології
Інформаційні	Доступність інформації
	Достовірність інформації у ЗМІ
	Повнота і своєчасність одержання інформації
	Якість інформації
Соціально-культурні	Ставлення різних верств населення до підприємства
	Соціальні орієнтири відносно культурних цінностей
	Культура праці
	Культура поведінки в соціумі
Фактори внутрішнього середовища	
Виробничі	Обсяги діяльності підприємства
	Продуктивність праці
	Рівень виконання плану
	Якість продукції
	Асортимент продукції
	Технологічний процес
	Рівень автоматизування виробництва
Організаційні	Організаційно-правова форма господарювання
	Структура управління підприємством
	Стратегія розвитку підприємства
	Облікова політика
Ресурсні	Відповідність кадрового забезпечення
	Достатність фінансового забезпечення
	Матеріально-технічне забезпечення
	Інноваційний потенціал
	Інформаційне забезпечення

Примітка: систематизовано автором на основі (Воронков і Запасна, 2008; Збаржевецька, 2009; Квіта, 2005; Семикіна і Коваль, 2002; Шпак і Кузьмін, 2010).

У науковій економічній літературі є низка напрацювань на предмет окреслення специфічних факторів, які впливають на діяльність працівників. Загалом, теоретики і практики схиляються до думки, що одними із найвпливовіших з них є форми організування праці, обслуговування робочих місць, режим роботи, форми і системи заробітної плати, система заохочення загалом, психофізіологічні чинники, механізація, автоматизація, підготовка і перепідготовка кадрів, їх підбір і розстановка, інформаційне забезпечення працівників тощо (Воронков і Запасна, 2008; Збаржевецька, 2009; Квіта, 2005; Семикіна і Коваль, 2002; Шпак і Кузьмін, 2010).

Четвертий етап пропонованої узагальненої послідовності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства передбачає виявлення та систематизацію факторів, які призводять до такого активізування. Зміст цього етапу полягає у відборі із усієї множини факторів, які впливають на діяльність суб'єкта господарювання, тих, що спричиняють активізування діяльності працівників комунікаційної системи. Важливо зауважити, що до цих факторів належать як ті, що виникають як у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, так і ті, що зумовлені особливістю комунікаційної системи та специфікою роботи її працівників.

Виявлення та систематизацію факторів, які призводять до активізування діяльності працівників комунікаційної системи, доцільно здійснювати на основі реалізації таких етапів:

1) узагальнення факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства та специфічних факторів комунікаційної системи;

2) аналізування усієї множини факторів на предмет їхньої значущості, базуючись на експертному оцінюванні;

3) ідентифікування з використанням регресійних моделей найістотніших факторів, що сприяють активізуванню діяльності працівників комунікаційних підрозділів.

Підставою для ідентифікування найсуттєвіших факторів, що сприяють активізуванню діяльності працівників комунікаційних підрозділів, є результати експертного опитування.

З метою розроблення обґрунтованих та дієвих практичних рекомендацій для активізування діяльності працівників комунікаційної системи здійснено дослідження вищевказаних факторів на предмет вагомості їхнього впливу на таких працівників. Так, під час опитування (яке ретельно охарактеризовано у попередніх підрозділах роботи) респондентам було запропоновано із сукупності факторів відзначити та оцінити ті, які на їхню думку активізували б їхню діяльність. Для об'єктивного відображення результатів такого опитування було обрано метод частинних попарних порівнянь. Згідно цього методу експерти присвоїли найвищі бали тим факторам, котрі на їхню думку є найбільш впливовими. Зазначені оцінки доцільно представити у формі коефіцієнтів. Для розрахунку цих коефіцієнтів використовується загальновідома формула:

$$K_b = \frac{b_n}{b_m} \ , \qquad (2.5)$$

де K_b – коефіцієнт впливу фактора n на активізування працівників комунікаційної системи;

b_n – фактичне значення балу фактора, присвоєного експертами;

b_m – максимальне значення балу, який експерт міг присвоїти визначеному фактору.

Експертам при цьому було запропоновано п'ятибальну шкалу, у якій відповідно 5 – найвпливовіший фактор активізування діяльності працівників комунікаційної системи суб'єкта господарювання, а 1 – це фактор із найменшим впливом.

Із метою узагальнення значень визначених за формулою 2.5 коефіцієнтів було розраховано їхнє середнє значення за формулою:

$$\overline{K_b} = \frac{\sum_{i=1}^{n} K_{b_i}}{n}, \qquad (2.6)$$

де $\overline{K_b}$ – середньоарифметичне значення коефіцієнта впливу фактору n на активізування працівників комунікаційної системи;

n – кількість експертів, які брали участь в анкетуванні.

Згідно вищенаведеної узагальненої послідовності необхідним є визначення коефіцієнтів вагомості для кожного з аналізованих факторів впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи. Отримані результати за проведеними авторськими дослідженнями наведені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Значення коефіцієнтів, які характеризують вагомість впливу факторів на активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства

№ з/п	Найменування факторів	$\overline{K_b}$, бали	Середнє значення оцінок експертів у розрізі аналізованих підприємств, коеф.										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Рівень освітньої підготовки працівників	0,89	0,92	1	0,83	0,85	0,89	0,92	0,86	0,79	0,81	1	0,92
2	Професійно-кваліфікаційний рівень працівників	0,90	0,91	0,79	0,93	0,86	0,89	0,92	0,84	1	0,93	0,89	0,92
3	Прагнення працівників до саморозвитку	0,69	0,79	0,67	0,59	0,68	0,72	0,71	0,67	0,63	0,71	0,72	0,68
4	Участь працівників у тренінгах та семінарах	0,65	0,63	0,67	0,59	0,73	0,71	0,67	0,6	0,59	0,59	0,71	0,62
5	Внутрішні стимули працівників	0,61	0,58	0,59	0,6	0,62	0,61	0,53	0,59	0,59	0,65	0,68	0,71
6	Забезпечення працівників технічними засобами	0,88	0,93	0,92	0,87	0,83	0,85	0,83	0,86	0,92	0,91	0,85	0,88
7	Використання працівниками відповідної технології	0,34	0,65	0,43	0,37	0,31	0,29	0,21	0,32	0,35	0,27	0,28	0,31
8	Впровадження результатів НТП	0,72	0,75	0,69	0,72	0,75	0,68	0,69	0,77	0,73	0,72	0,82	0,63
9	Автоматизування комунікаційного процесу	0,73	0,72	0,74	0,71	0,64	0,73	0,69	0,72	0,74	0,83	0,72	0,8

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
10	Соціальна активність працівників	0,67	0,67	0,66	0,71	0,59	0,69	0,64	0,71	0,7	0,63	0,67	0,69
11	Регламентація прав, обов'язків і відповідальності працівників	0,24	0,23	0,27	0,18	0,22	0,31	0,16	0,28	0,29	0,33	0,18	0,19
12	Культура праці	0,22	0,17	0,19	0,21	0,19	0,19	0,24	0,21	0,24	0,27	0,31	0,21
13	Організування системи охорони здоров'я	0,23	0,31	0,28	0,22	0,2	0,2	0,23	0,21	0,25	0,21	0,21	0,17
14	Інтелектуалізація діяльності	0,68	0,75	0,59	0,82	0,58	0,63	0,61	0,67	0,63	0,67	0,73	0,75
15	Трудова дисципліна	0,77	0,93	0,82	0,84	0,81	0,75	0,72	0,74	0,78	0,73	0,68	0,71
16	Система соціального стимулювання працівників	0,65	0,56	0,63	0,72	0,67	0,63	0,68	0,73	0,71	0,62	0,68	0,54
17	Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	0,81	0,79	0,73	0,86	0,83	0,78	0,75	0,79	0,84	0,83	0,86	0,84
18	Психофізіологічний стан працівників	0,19	0,23	0,12	0,25	0,18	0,16	0,18	0,21	0,18	0,16	0,18	0,21
19	Рівень можливості реалізації працівниками компетенцій	0,15	0,21	0,12	0,14	0,16	0,12	0,12	0,14	0,14	0,17	0,17	0,15
20	Організування умов праці для працівників	0,56	0,46	0,57	0,59	0,61	0,53	0,58	0,63	0,64	0,58	0,5	0,51
21	Використання матеріальних стимулів для працівників	0,95	1	0,97	0,95	0,93	0,89	1	0,97	0,94	0,93	1	0,89
22	Використання для працівників коштів фонду розвитку	0,22	0,32	0,27	0,23	0,26	0,18	0,19	0,18	0,19	0,21	0,23	0,17
23	Фінансова допомога працівникам	0,22	0,23	0,21	0,24	0,21	0,21	0,25	0,21	0,27	0,21	0,16	0,19
24	Доступність інформації про напрями розвитку підприємства, у т.ч. персоналу	0,58	0,51	0,53	0,65	0,57	0,59	0,53	0,54	0,67	0,71	0,54	0,55

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
25	Відношення до праці та усвідомлення працівниками своєї відповідальності	0,22	0,21	0,21	0,18	0,24	0,21	0,26	0,23	0,26	0,26	0,19	0,2

Примітка: розраховано автором за результатами опитування

Як видно з наведеної табл. 2.11, найбільш вагомими факторами активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств є використання матеріальних стимулів, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, рівень їхньої підготовки та забезпечення працівників технічними засобами.

У результаті експертного опитування систематизовано фактори, які найістотніше впливають на активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів, згідно оцінок експертів (рис. 2.3).

Автоматизування комунікаційного процесу призводить до активізування працівників комунікаційної системи через пришвидшення інформаційного обміну, опрацювання даних, раціональне використання ресурсів, зокрема, людського чинника. Своєю чергою, соціальне стимулювання сприяє підвищенню активізування через забезпечення більшої лояльності персоналу до підприємства. Матеріальне заохочення також є одним із найістотніших засобів стимулювання працівників комунікаційних підрозділів, хоча не сприяє розкриттю їхнього потенціалу повною мірою. За сучасних умов підприємствам доцільно вдаватися до матеріального із застосування широкого кола немонетарного мотивування.

До основних способів активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів можна віднести і рівень розвитку технологій як базового фактору впливу на якість роботи. Оскільки з розвитком суспільства вдосконалюється технологія виробництва, відтак, підвищуються і вимоги до персоналу.

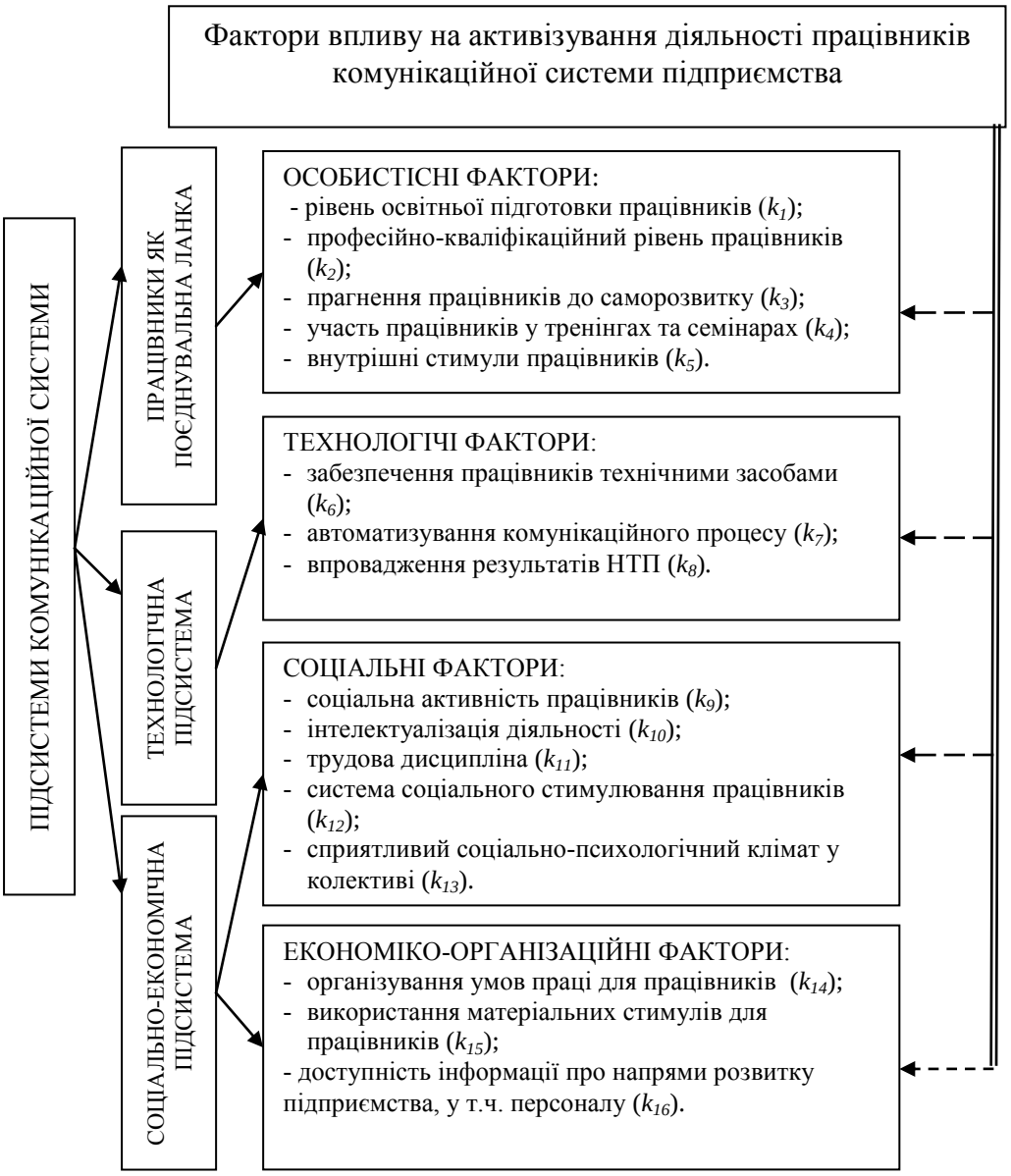

Рис. 2.3. Фактори впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи за її підсистемами

Примітка: розвинуто автором

Вплив розвитку техніки та технологій полягає у необхідності узгодження прогресивних змін з рівнем компетентності працівника. Однак, не завжди рівень знань персоналу комунікаційних підрозділів відповідає рівню розвитку технологій та виробничих процесів, що зумовлює підвищення вимог до професійної підготовки персоналу.

Істотний вплив на якість виконуваної роботи має використання різних стимулів. З метою активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів підприємства їх використання повинно бути чітко спрямованим, комплексним і системним. Також серед важливих факторів такого активізування є цінність працівника для суб'єкта господарювання. Тому особливу увагу керівники підприємства повинні приділяти професійному рівню та компетенції персоналу комунікаційних підрозділів загалом. Чим він вищий, тим більші вимоги будуть висуватися до працівників щодо виконання поставлених перед ними функціональних завдань.

У сучасних умовах господарювання працівники підприємства відчувають нестачу якісної, повної та чіткої інформації. Як слушно зауважують С.Л. Решміділова та О.М. Козік (2009, с.187), метою керівництва є «забезпечення персоналу такою інформацією та доведення до нього відповідальності та повноважень, важливості виконання вимог споживачів, а також законодавчих і обов'язкових вимог». Автори зауважують, що важливими особистими якостями працівників, на які слід звертати увагу в процесі активізування їхньої діяльності, є:

– високий рівень інтелектуального розвитку;
– професійна компетенція;
– творчий підхід до роботи;
– сприйняття змін на виробництві;
– здатність до самостійної роботи, розвинене почуття обов'язку;
– розвинений інтелект;
– творча активність;
– рівень допитливості;
– комунікабельність;
– вміння обмінюватися ідеями і допомагати іншим членам колективу підприємства.

Активізування діяльності працівників комунікаційної системи пов'язується з відношенням працівника до підприємства в цілому, праці,

самовдосконалення, рівня трудової дисципліни. Одним із особливих факторів активізування роботи таких працівників є рівень культури праці або управлінської культури, під якою, зокрема, С.В. Королюк (2003, с.88) розуміє «інтегральну якість особистості, яка складається із взаємопов'язаних та взаємозалежних компонентів: когнітивно-операційного (система управлінських знань і вмінь), особистісного (система професійних та особистісних якостей), мотиваційно-ціннісного (система мотивів та цінностей управлінської діяльності)».

Як відомо, колективи працівників, де панує несприятливий соціально-психологічний клімат, не сприяють підвищенню продуктивності праці, а також покращенню фінансових показників діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Окрім того, слід говорити і про проблему плинності персоналу, причиною якої частково і є такий несприятливий соціально-психологічний клімат. Зазначене має місце і щодо працівників комунікаційної системи підприємств.

Представлені на рис. 2.3 найбільш істотні фактори впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи з точки зору експертів є найбільш значущими. Однак, для кожного окремо взятого підприємства рівень їхнього впливу на таке активізування буде різнитись. З метою визначення факторів, що здійснюють найбільш істотний такий вплив, доцільно розрахувати багатофакторні регресійні моделі для кожної з чотирьох груп виокремлених факторів. Для побудови зазначених моделей доцільно використовувати формулу 2.4.

У результаті проведених обчислень за даними табл. 2.11 та переліку факторів, які наведені на рис. 2.3, отримано наступні моделі:

1) для групи факторів «Особистісні»:

$$Y = 4{,}72 + 4{,}20k_1 + 0{,}02k_2 + 0{,}03k_3 + 2{,}18k_4 + 0{,}03k_5;$$

2) для групи факторів «Технологічні»:

$$Y = 3{,}56 + 0{,}21k_6 + 0{,}52k_7 + 0{,}04k_8;$$

3) для групи факторів «Соціальні»:

$$Y = 12{,}1 + 3{,}96k_9 + 1{,}6k_{10} + 9{,}28k_{11} + 1{,}4k_{12} + 0{,}19k_{13};$$

4) для групи факторів «Економіко-організаційні»:

$$Y = 5{,}83 + 0{,}232k_{14} + 3{,}25k_{15} + 0{,}8k_{16};$$

де Y – показник продуктивності праці працівників комунікаційних підрозділів, грн.

k_n – фактори впливу на активізування діяльності працівників комунікаційної системи за її підсистемами згідно рис. 2.3.

Перевірка розроблених моделей на адекватність за допомогою F-критерію Фішера та коефіцієнта детермінації засвідчила про їхню можливість використання у практичній діяльності суб'єктів підприємницької діяльності.

На п'ятому етапі у межах узагальненої послідовності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства відбувається інтерпретація найбільш суттєвих чинників такого активізування. У підсумку на засадах отриманої інформації здійснюється вибір найбільш прийнятних методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи в організації.

Таким чином, запропонована узагальнена послідовність активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств характеризується низкою переваг, а саме: передбачає аналізування факторів, які не лише впливають на самих працівників комунікаційної системи, а й факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, які впливають на діяльність всього підприємства; забезпечує врахування факторів впливу на активізування діяльності працівників, які зумовлені специфікою функціонування самої комунікаційної системи; сприяє формуванню показників активізування діяльності працівників на основі найвпливовіших факторів з метою майбутнього впливу на них; забезпечує достовірність та об'єктивність отриманих результатів, оскільки під час оцінювання використовуються кількісні та якісні методи; забезпечує наскрізність дослідження та удосконалення процесу активізування діяльності працівників

комунікаційної системи від необхідності усвідомлення керівництвом важливості такого процесу до конкретних прикладних рекомендацій у формі розробленої стратегії активізування працівників комунікаційної системи.

Висновки за розділом 2

1. Для ідентифікування стану активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств 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 лікеро-горілчаний 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.

2. За результатами проведеного опитування встановлено низку основних параметрів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, а саме: основні стимулюючі чинники впливу на таке активізування, ключові причини демотивованості працівників комунікаційної системи, індикатори стану такої системи вітчизняних суб’єктів підприємницької діяльності, пріоритетність каналів поширення інформації в організаціях, структура розподілу коштів на комунікаційні канали у бізнесі, програмні продукти, які використовуються для функціонування комунікаційної системи вітчизняних підприємств, частка працівників цієї системи, що вважають себе недостатньо поінформованими про напрями подальшого розвитку своїх підприємств, тощо.

3. Зроблено висновок про те, що аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи 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.

4. Наведено й охарактеризовано основі методичні інструменти аналізування методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, до переліку яких, зокрема, віднесено такі: бенчмаркінг, грейдинг, факторний аналіз, теорію графів, інтегральний метод, функціонально-вартісний аналіз, експертний метод, нечітку логіку, інтегральний метод тощо.

5. 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.

Одержані результати, що висвітлені у розділі 2, опубліковано у працях (Молочник, 2015; Молочник та Шпак, 2012c; Молочник, 2012a; Молочник, 2012c; Молочник, 2013; Молочник та Малиновський, 2013a; Молочник та Малиновський, 2013b; Малиновська, 2015; Малиновська та Петришин, 2016; Малиновська та Малиновський, 2016).

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ АКТИВІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Підходи до посилення активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Сьогодні більшість вітчизняних суб'єктів господарювання перебувають в умовах фінансової кризи, жорсткої конкурентної боротьби та мінливої ринкової ситуації. За таких обставин виникає об'єктивна необхідність у пошуку нових підходів не лише до удосконалення їхньої операційної діяльності, а й до стимулювання трудової діяльності власних працівників, оскільки саме персонал є ключовим чинником, який визначає успіх діяльності будь-якого підприємства. Загальновідомим є той факт, що професійно компетентний персонал, який працює з повною віддачею, є запорукою формування в організації не лише конкурентних переваг, а й високоприбуткового інтелектуального капіталу.

Проведене у другому розділі дисертаційного дослідження аналізування стану активізування діяльності працівників комунікаційної системи вітчизняних підприємств свідчить про недостатнє приділення уваги зазначеній проблемі. Так, основними перешкодами до здійснення активних дій у напрямку такого активізування є відсутність у керівництва розуміння важливості зазначеного процесу, відсутність здебільшого стратегії управління персоналом з урахуванням його професійних та особистісних компетенцій, неопрацьованість питань організаційного забезпечення впровадження нових підходів у роботі з персоналом, акцентування уваги на матеріальному стимулюванні, що є складним для реалізації, особливо з фінансової точки зору, неврахування потреб та прагнень працівників тощо.

На підтвердження зазначених аргументів доцільно навести результати опитувань, які проводились різноманітними організаціями протягом 2010-2016 рр. Зауважимо, що в цілому простежується загальна тенденція, сутність якої полягає у незадоволеності працею, а конкретніше як вона оплачується і стимулюється. Однак є і парадоксальні твердження. Так, за результатами досліджень більшість українців незадоволені рівнем оплати праці, але з іншого боку – не готові до зростання напруженості праці. Зокрема, Дослідницький центр рекрутингового порталу «Superjob» виявив, що для кожного п'ятого працюючого українця відсутність відчуття щастя на роботі пов'язано із низьким рівнем оплати праці. Разом з тим незадоволення від виконуваної діяльності зумовлено затримкою заробітної плати, некомпетентністю колег, відсутністю кар'єрного зростання, поганими умовами праці, незручним графіком роботи, суворою трудовою дисципліною і т.д. (Superjob).

Щодо найбільш оптимальних методів активізування діяльності працівників компаній, за результатами досліджень міжнародного кадрового порталу «HeadHunter» для 58% опитаних – це самореалізація, для 57% – заробітна плата, для 52% – робочий процес (HeadHunter). Подібні результати отримали російські дослідники порталу Bankir.ru. Згідно з результатами проведеного опитування на предмет методів активізування 18,47% респондентів зазначили, що це можливо «лише грошима», а 64,86% вказали, що грошові виплати «лише частково» призводять до активізування трудової діяльності працівників (Bankir).

Зауважимо, що усе більше фахівців по роботі з персоналом (рекрутери, HR-менеджери, консультанти з персонал-технологій) зазначають те, що в списку переваг працівників матеріальні стимули поступаються першістю професійному розвитку та нематеріальним факторам мотивування. У середовищі HR-менеджерів склалась тенденція, що для активізування діяльності працівників ефективніше збільшити обсяг нематеріальних компенсацій, ніж підняти заробітну плату (Бодарецька, 2014; Іляш, 2011; Клименко та Філатова, 2011; Лебедєва, 2014).

На успішно діючих підприємствах України в основі активізування діяльності працівників комунікаційної системи використовують як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, що реалізується найчастіше у формі різних компенсаційних та соціальних пакетів. Саме за допомогою таких інструментів виникає можливість, з одного боку, врахувати важливі для кожного окремого працівника стимули, а з іншого – здійснювати системне управління персоналом. Зрозумілим є те, що зазначені комплексні методи є найефективнішими для посилення активізування діяльності працівників, однак, одночасно є надзвичайно витратними для підприємства.

За складних економічних умов вітчизняні підприємства не мають змоги використовувати не лише комплексні методи активізування діяльності працівників комунікаційної системи, а й повною мірою застосовувати можливі матеріальні підходи для такого активізування. Тому за таких нестабільних умов для суб'єктів господарювання доцільним є орієнтування уваги на нематеріальних методах та розробленні індивідуальних програм розвитку для окремих груп працівників комунікаційної системи. До таких нематеріальних методів, які доцільно застосовувати українським підприємствам, варто віднести насамперед програми з розвитку персоналу, диференційовані підходи до стимулювання, професійне навчання та розвиток працівників тощо.

На сьогодні вітчизняні підприємства не виділяють значних фінансових ресурсів на навчання та розвиток персоналу, у т.ч. і комунікаційних підрозділів. Для порівняння доцільно зауважити, що в Європейському Союзі частка затрат на професійне навчання працівників в структурі затрат на робочу силу є в 5 разів більшою, ніж в Україні. Витрати на професійне навчання та розвиток в окремих країнах навіть перевищують цей показник, наприклад, у Нідерландах, Великобританії, Угорщині, Франції тощо (Kendiukhov, 2016, p.139-144).

Не дивлячись на доволі високу витратність навчання працівників, фахівці у галузі управління персоналом зазначають, що найбільш вигідними інвестиціями є інвестиції в персонал (Бокшицька, 2008; Вакуленко, 2009;

Гунько, 2013; Караваєв, 2011). Зауважимо, що забезпечення прибутковості затрат на навчання та розвиток персоналу комунікаційних підрозділів можливе при умові забезпечення належної якості навчання, здібностей працівників, їх прагнень та мотивованості. Загалом напрями активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств можуть бути розширеними та уточненими і підлягають узаконенню за допомогою нормативних документів підприємства. Так, у колективних договорах передбачаються випадки виплати працівникам премій, додаткових доплат, надбавок за результатами їхньої діяльності.

Розглядаючи особливості комунікаційних проектів, що реалізуються на вітчизняних підприємствах, доцільно зауважити, що вони є доволі різноманітними. Очевидно, що це впливає на функціональні обов'язки працівників комунікаційної системи. Так, одні з таких працівників, як зазначалось вище, здійснюють забезпечення розроблення та функціонування комунікаційної системи, інші – відповідають за підтримку і вдосконалення системи комунікацій, ще інші працюють у сфері захисту інформації. Є також і працівники, що здійснюють інформаційний супровід діяльності підприємства, а ще інші належать до неавтоматизованої частини комунікаційної системи. Для кожної групи таких працівників можна використовувати різні методи їхнього активізування, 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 суб'єкта господарювання тощо. В умовах сьогодення саме проектні інформаційно-комунікаційні завдання є першочергово важливими для підприємств, що

обґрунтовується, з одного боку, вимогами сьогодення, а з іншого – низьким їхнім розвитком в організаціях зараз. З огляду на це, актуалізується завдання розроблення та удосконалення інструментарію активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів, що реалізують такі проектні завдання, насамперед, шляхом вдосконалення мотиваційних механізмів.

Вивчення теорії і практики оплати праці працівників комунікаційних підрозділів, що реалізують проектні інформаційно-комунікаційні завдання, дає змогу зробити висновок про те, що у цій сфері використовуються різні підходи. Так, така оплата може здійснюватися у фіксованій сумі за обсяг реалізації проекту, може враховуватись трудомісткість окремих робіт, застосовується і почасова форма оплати праці тощо. У будь-якому випадку можемо виокремити три узагальнених випадки отримання винагороди працівником комунікаційного підрозділу за реалізацію інформаційно-комунікаційних проектів: одержання такої винагороди одноразовим платежем, у формі комісійних відрахувань чи у формі поєднання фіксованого та періодичних платежів (комісійних).

Очевидно, що форма винагороди працівників комунікаційних підрозділів під час реалізації інформаційно-комунікаційних проектів залежить від низки чинників, а саме: умови трудового договору з кожним окремим працівником, нормативні документи підприємства з оплати праці, норми чинного законодавства, особливості інформаційно-комунікаційних проектів, готовність як працівника, так і керівництва суб’єкта господарювання ризикувати, політика підприємства у сфері оплати праці тощо. Якщо форма винагороди під час реалізації таких проектів є предметом домовленостей, тоді, за умови несхильності до ризику, працівники проектної групи можуть обрати фіксовану величину винагороди. Разом з тим, є ймовірність недоотримання частини матеріальної винагороди, якщо очікуваний ефект інформаційно-комунікаційного проекту виявиться вищим, ніж очікувалось (наприклад, кількість відвідувачів новоствореного сайту буде більшою, аніж передбачалось). З огляду на вищенаведене актуалізується необхідність розроблення методу мотивування працівників комунікаційних

підрозділів під час реалізації інформаційно-комунікаційних проектів на підприємствах, що враховуватиме готовність таких працівників ризикувати.

Огляд й узагальнення літературних джерел з ризикології дає змогу зробити висновок про те, що управлінські рішення у бізнес-середовищі ухвалюються в умовах визначеності, невизначеності та ризику (Вітлінський, 2004; Кузьмін, Сухорська та Мирончук, 2007; Половкін та Зозолюк, 1997; Сенейко, 2006). Наприклад, як зауважують О.Є. Кузьмін, У.Р. Сухорська та Т.В. Мирончук (2007, с.69), якщо має місце «володіння менеджером вичерпною та достовірною інформацією щодо результатів кожного з альтернативних варіантів рішення», тоді таке рішення ухвалюється в умовах визначеності. Для кожного з цих варіантів у літературі обґрунтовано дієві підходи до управління.

Вивчення теорії і практики комунікаційного менеджменту дає змогу зробити висновок про те, інформаційно-комунікаційні проекти у бізнесі здебільшого реалізуються в умовах ризику. Це пояснюється, наприклад, тим, що практично завжди складно отримати достовірну інформацію щодо майбутніх економічних ефектів цих проектів. Окрім того, кожен з таких проектів може мати різні технологічні варіанти свого вирішення.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, сьогодні розроблено чимало дієвих інструментів ухвалення управлінських рішень в умовах ризику. З-поміж них для вирішення окресленого завдання розроблення методу мотивування працівників комунікаційних підрозділів під час реалізації інформаційно-комунікаційних проектів на підприємствах, що враховуватиме готовність таких працівників ризикувати, пропонується обрати теорію ігор. Як, зокрема, зазначає А. Шиян (2009, с.6), теорія ігор застосовується у т.ч. і для «досягнення узгодження інтересів сторін» (у нашому випадку: підприємства та працівників проектної групи). Основними поняттями, якими оперує ця теорія, як відомо, є (Писарук, 2013; Садовін і Садовіна, 2011; Шиян, 2009): гра, учасники гри, стратегія гравця, оптимальна стратегія тощо.

В аналізованому контексті слід зауважити, що ключовим гравцем ухвалення управлінських рішень під час реалізації інформаційно-комунікаційних проектів на підприємствах є працівники проектної групи (за умови, коли величина оплати праці під час реалізації таких проектів є предметом погодження між замовником і виконавцем). За цих умов ключовий гравець може обрати під час гри одну із можливих стратегій, тобто ту чи інші форму винагороди для отримання максимального виграшу (максимізації доходу).

Вивчення навчально-наукової літератури з теорії ігор дає змогу виокремити ключові етапи її практичного використання під час розроблення методу мотивування працівників комунікаційних підрозділів в умовах реалізації інформаційно-комунікаційних проектів, а саме (Писарук, 2013; Садовін і Садовіна, 2011; Шиян, 2009):

– виокремлення варіантів стратегій гравців (альтернативні варіанти управлінських рішень);

– формування платіжної матриці;

– ретельне вивчення середовища проведення гри;

– визначення критерію обрання стратегії залежно від особливостей середовища проведення гри.

Використовуючи термінологічний апарат теорії ігор, слід зауважити, що у нашому випадку фактично мова йде про гру підприємства та працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти для такого суб’єкта господарювання.

Множину «чистих» стратегій працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, на основі використання термінології і класичних позначень теорії ігор можна описати таким чином:

$$S = (s_1; s_2), \tag{3.1}$$

де S – варіанти «чистих» стратегій працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти;

s_1 – стратегія одержання матеріальної винагороди фіксованою величиною;

s_2 – стратегія одержання матеріальної винагороди комісійними платежами залежно від економічного ефекту проекту.

Підприємство-замовник інформаційно-комунікаційного проекту, тобто другий гравець, має такі свої чисті стратегії:

$$\Theta = (\theta_1;...;\theta_n), \tag{3.2}$$

де Θ – варіанти «чистих» стратегій підприємства-замовника інформаційно-комунікаційного проекту;

$\theta_1;...;\theta_n$ – «чисті» стратегії підприємства-замовника інформаційно-комунікаційного проекту (економічний ефект такого проекту).

З огляду на те, що зазвичай складно чітко й однозначно ідентифікувати величину економічного ефекту від реалізації інформаційно-комунікаційного проекту, варто розглядати певні його інтервали, що, зокрема, рекомендує А.А. Шиян (2009, с.56).

У межах теорії ігор на наступному етапі після ідентифікування гравців та їхніх «чистих» стратегій слід математично відобразити ймовірність реалізації підприємством-замовником інформаційно-комунікаційних проектів таких своїх стратегій, тобто:

$$Q = (q_1;...;q_n),\ \sum_{j=1}^{n} q_j = 1,\ q_j \geq 0,\ j = 1,...,n, \tag{3.3}$$

де Q – варіанти ймовірності реалізації підприємством-замовником інформаційно-комунікаційних проектів своїх «чистих» стратегій;

$q_1;...;q_n$ – ймовірність реалізації підприємством-замовником інформаційно-комунікаційних проектів своїх «чистих» стратегій, коеф.

Розглядаючи варіанти ймовірності реалізації підприємством-замовником інформаційно-комунікаційних проектів своїх «чистих» стратегій, доцільно зауважити, що це фактично варіанти ймовірності отримання цим підприємством очікуваної величини економічного ефекту внаслідок реалізації проекту. Очевидно, що для вирішення окресленого завдання можуть враховуватись економічні ефекти подібних інформаційно-комунікаційних проектів, можуть встановлюватись емпіричні дані, може

здійснюватися перспективне прогнозування бізнес-середовища тощо. Можливість чіткого ідентифікування ймовірності очікуваної величини економічного ефекту внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту залежить також від типу такого проекту, його тривалості, складності тощо.

Побудова платіжної матриці (тобто функціонала оцінювання) згідно теорії ігор є наступним етапом розроблення методу мотивування працівників комунікаційних підрозділів під час реалізації інформаційно-комунікаційних проектів. Ця матриця має таке математичне вираження:

$$F = \begin{pmatrix} f_{11} & \dots & f_{1j} \dots & f_{1n} \\ f_{21} & \dots & f_{2j} \dots & f_{2n} \end{pmatrix}, \tag{3.4}$$

де f_{kj} – рівень ефективності реалізації працівниками проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, своєї «чистої» стратегії s_k в умовах θ_j підприємства-замовника таких проектів.

Іншими словами, f_{kj} є величиною матеріальної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, у разі застосування ними стратегії s_k та величини θ_j економічного ефекту від реалізації такого проекту за розрахунковий період. При цьому, перший вектор платіжної матриці $F(s_1) = (f_{11};...; f_{1n})$ можна трактувати як вектор, який дає змогу встановити рівень результативності першої «чистої» стратегії працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, за будь-якого значення економічного ефекту внаслідок реалізації цього проекту. Своєю чергою, другий вектор платіжної матриці в аналогічних умовах свідчить про ефективність іншої «чистої» стратегії працівників проектної групи. Таким чином, очевидно, що за умови вибору цими працівниками стратегії s_1, величина отриманої ними матеріальної винагороди від реалізації інформаційно-комунікаційного проекту не залежатиме від величини економічного ефекту такого проекту, тобто:

$$f_{11} = ... = f_{ij} = ... = f_{1n} = V = V_o, \tag{3.5}$$

де V – величина матеріальної винагороди працівників проектної групи, яку вони очікують отримати внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту, грн.;

V_o – матеріальна винагорода працівників проектної групи, яку вони очікують отримати внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту, у формі фіксованої величини, грн.

Якщо працівники проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, нададуть перевагу іншій «чистій» стратегії s_2, тоді елементи зазначеної платіжної матриці розраховуватимуться таким чином:

$$f_{2j} = D \cdot K, \tag{3.6}$$

де D – коефіцієнт отримання працівниками проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, величини матеріальної винагороди за умови застосування ними «чистої» стратегії s_2;

K – величина економічного ефекту інформаційно-комунікаційного проекту згідно з j-тою стратегією підприємства-замовника.

Наступним етапом розроблення методу мотивування працівників комунікаційних підрозділів під час реалізації інформаційно-комунікаційних проектів є ретельне діагностування внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства-замовника таких проектів. Як свідчить вивчення теорії і практики, за цих умов слід розглядати декілька можливих варіантів, а саме (Вітлінський, 2004, с.68; Кузьмін, Сухорська та Мирончук, 2007, с.74):

– відомий чіткий розподіл ймовірності величини економічного ефекту внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту;

– відомий певний закон розподілу ймовірності величини економічного ефекту внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту з точністю до невідомих параметрів;

– наявні істотні обмеження щодо ідентифікування ймовірності величини економічного ефекту внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту;

– розподіл ймовірності величини економічного ефекту внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту невідомий, а також немає істотних конфліктів щодо матеріальної винагороди між підприємством-замовником такого проекту та виконавцями (першим гравцем);

– існують істотні розбіжності між підприємством-замовником інформаційно-комунікаційного проекту та працівниками проектної групи, які реалізують проект;

– існують кардинально протилежні розбіжності між підприємством-замовником інформаційно-комунікаційного проекту та працівниками проектної групи, які реалізують проект;

– можна встановити нечітку множину величини економічного ефекту внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту.

Вивчення практичного досвіду реалізації різноманітних інформаційно-комунікаційних проектів дає змогу зробити висновок про те, що суб'єкти підприємницької діяльності здебільшого мають змогу доволі чітко й об'єктивно розподілити ймовірності величини економічного ефекту внаслідок реалізації такого проекту. В аналізованому контексті слушною є думка Н.С. Садовіна та Т.Н. Садовіної (2011, с.56), що за цих умов управлінські рішення можуть ухвалюватися на основі застосування критерію Байєса. При цьому оптимальним таким рішенням є те, для якого «математичне сподівання відповідного вектора оцінювання досягає найбільшого можливого значення».

Для встановлення критерію визначення працівниками проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, структури їхньої матеріальної винагороди доречно зауважити, що оптимальною для них буде така структура (і, відповідно, стратегія), яка дасть їм змогу отримати найбільшу величину матеріальної винагороди при найменшому рівні ризику. Своєю чергою, з математичної точки зору величину матеріальної винагороди можна розрахувати, обчисливши величину математичного сподівання, а про рівень потенційного ризику свідчить величина дисперсії. З урахуванням

цього, зазначене математичне сподівання *(m)* для *k-ї* «чистої» стратегії працівників проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, та дисперсію *(σ^2)* обчислюють за формулами (2004, с.140-147):

$$m_k = \sum_{j=1}^{n} q_j \cdot f_{kj}; \tag{3.7}$$

$$\sigma_k^2 = \sum_{j=1}^{n} (q_j (f_{kj} - m_k)^2), \tag{3.8}$$

де m_k – математичне сподівання величини економічного ефекту внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту за умови використання *k-ї* «чистої» стратегії;

σ_k^2 – дисперсія рівня ризику одержання очікуваної величини економічного ефекту внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту за умови використання математичного сподівання.

Вивчення теорії і практики реалізації різноманітних інформаційно-комунікаційних проектів дає змогу зробити висновок про те, що відносини між замовником таких проектів і виконавцем можуть базуватись, окрім «чистих», також і на «змішаних» стратегіях (s_p). З урахуванням цього, математично вектор оцінювання для працівників проектної групи $(F(s_p))$ матиме такий вигляд:

$$F(s_p) = p_1 \cdot F(s_1) + p_2 \cdot F(s_2), \quad p_1 + p_2 = 1, \; p_1 \geq 0, \quad p_2 \geq 0 \tag{3.9}$$

де $F(s_p)$ – вектор оцінювання «змішаної» стратегії для працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти;

p_1, p_2 – відповідно частки фіксованої та комісійної матеріальної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, коеф.

Аналізування формули (3.9) дає змогу зробити висновок про те, що з її допомогою можна також представити і будь-яку «чисту» стратегію працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти. Так, для «першої» чистої стратегії цих працівників справедливим буде твердження $p_1 = 1, p_2 = 0$. Своєю чергою, у другому випадку частки

фіксованої та комісійної матеріальної винагороди працівників проектної групи становитимуть $p_1 = 0, p_2 = 1.$ З урахуванням цього, процес оптимізування структури матеріальної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, можна формалізувати пошуком величин p_1, p_2 для будь-якої «змішаної» стратегії. Водночас доречно звернути увагу на уточнення В. Вітлінського щодо визначення величини математичного сподівання у межах теорії ігор для «змішаної» стратегії (2004, с.168), яке виражене у формулах:

$$m_p = \sum_{k=1}^{m} \sum_{j=1}^{n} p_k \cdot q_j \cdot f_{kj} \,, \tag{3.10}$$

$$\sigma_p^2 = \sum_{k=1}^{m} \sum_{l=1}^{m} p_k \cdot p_l \cdot \sigma_k \cdot \sigma_l \cdot \rho_{kl} \,, \tag{3.11}$$

де m_p – математичне сподівання величини матеріальної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, за умови застосування ними «змішаної» стратегії;

σ_k^2 – дисперсія рівня потенційного ризику одержання величини матеріальної винагороди працівниками проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, за умови застосування ними «змішаної» стратегії;

m – кількість «чистих» стратегій працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти;

σ_k, σ_l – середньоквадратичне відхилення щодо математичного сподівання відповідно m_k та m_l елементів вектора оцінювання аналогічних «чистих» стратегій працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти (k-ї та l-ї);

ρ_{kl} – коефіцієнт кореляції елементів векторів оцінювання k-ї та l-ї «чистих» стратегій працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти.

Формули (3.10) та (3.11) для зручності можна представити в дещо іншому вигляді. Насамперед, доцільно зауважити, що працівники проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, мають дві своїх

«чистих» стратегії, тому $m = 2$. Окрім того, очевидно, що $m_1 = V$, де V – величина матеріальної винагороди працівників проектної групи, яку вони очікують отримати внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту. За цих умов $\sigma_1^2 = 0$, а оскільки $\sigma_1^2 = 0$, то й $\sigma_1 = 0$, бо $\sigma_k = \sqrt{\sigma_k^2}$.

Доцільно звернути увагу і на те, що $\rho_{11} = \rho_{22} = 1$, а $p_1 + p_2 = 1$, $p_1 \geq 0$, $p_2 \geq 0$. Окрім того, виразивши p_1 через x, а $p_2 = 1 - x$, формули (3.10) та (3.11) матимуть вигляд:

$$m_p = x \cdot V + (1-x) \cdot \sum_{j=1}^{n} q_j \cdot f_{2j} = x \cdot V + (1-x) \cdot m_2, \tag{3.12}$$

$$\sigma_p^2 = p_1 \cdot p_1 \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_1 \cdot \rho_{11} + p_1 \cdot p_2 \cdot \sigma_1 \cdot \sigma_2 \cdot \rho_{12} + p_2 \cdot p_1 \cdot \sigma_2 \cdot \sigma_1 \cdot \rho_{21} +$$

$$+ p_2 \cdot p_2 \cdot \sigma_2 \cdot \sigma_2 \cdot \rho_{22} = 0 + 0 + 0 + p_2^2 \cdot \sigma_2^2 = p_2^2 \cdot \sigma_2^2 = (1-x)^2 \cdot \sigma_2^2 \tag{3.13}$$

Враховуючи те, що працівників проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, в першу чергу цікавить отримання максимальної матеріальної винагороди при мінімальному рівні ризику, це повинно враховуватись у «змішаній» стратегії. Тому з математичної точки зору це можна виразити задачею з двома параметрами:

$$\begin{cases} m_p = x \cdot V + (1-x) \cdot m_2 \rightarrow \max \\ \sigma_p^2 = (1-x)^2 \cdot \sigma_2^2 \rightarrow \min \end{cases} \tag{3.14}$$

Очевидно, що у практичній діяльності доволі складно буде практично використовувати формулу (3.14) під час вибору «змішаної» стратегії працівниками проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти. Це пов’язано із тим, що таке завдання матиме однозначний розв’язок лише за умови застосування «чистої» стратегії, коли величина m_p набуде максимальних значень. За інших умов такої однозначності не буде, оскільки покращення одного критерію може призвести, наприклад, до погіршення значення іншого. Тому тільки застосування різних стратегій дає змогу ідентифікувати найефективніші значення кожного з двох критеріїв. Іншими словами, слід говорити про знаходження компромісу між двома

гравцями: замовником інформаційно-комунікаційного проекту та його виконавцями – працівниками проектної групи.

З практичної точки зору доцільним є також встановлення коефіцієнтів вагомості як для математичного сподівання, так і для дисперсії рівня потенційного ризику одержання величини матеріальної винагороди працівниками проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, за умови застосування ними «змішаної» стратегії. При цьому, коефіцієнт вагомості дисперсії (λ) слід трактувати як показник несхильності працівників проектної групи ризикувати (чим меншим є значення показника, тим більш працівники проектної групи схильні до ризику, і навпаки). З огляду на це, очевидно, що коефіцієнт вагомості математичного сподівання набуде значення $1-\lambda$.

На основі вивчення навчально-наукової літератури доцільно зробити висновок про можливість розв'язання вищевказаної задачі з двома невідомими через максимізування функції корисності. У цьому випадку отримаємо співвідношення:

$$U(x) = (1-\lambda)\cdot m_p - \lambda\cdot\sigma_p^2 = (1-\lambda)(x\cdot V) + (1-x)m_2) - \lambda((1-x)^2\cdot\sigma_2^2) \rightarrow \max \quad (3.15)$$

Враховуючи тезу про те, що функція корисності досягає свого максимуму за умови першої похідної функції $U(x) = 0$, а також з урахуванням того, що $x = p_1$, можна зробити висновок, що фіксована величина матеріальної винагороди працівників проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, є оптимальною такою часткою за умови (3.15). Тому оптимальне значення такої фіксованої частки можна розрахувати за формулою:

$$V_o^{opt} = x\cdot V, \quad (3.16)$$

де V_o^{opt} – оптимальна величина фіксованої частини матеріальної винагороди працівників, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти.

Доречно звернути увагу і на те, що оптимальний для працівників проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти,

коефіцієнт одержання очікуваної величини матеріальної винагороди обчислюватиметься за формулою:

$$D^{opt} = (1 - x) \cdot D \tag{3.17}$$

де D^{opt} – оптимальний для працівників проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, коефіцієнт одержання очікуваної величини матеріальної винагороди.

На основі вищенаведеного доцільно зауважити, що представлений підхід до мотивування працівників комунікаційної системи підприємств у сфері проектного менеджменту може певним чином коригуватись залежно від низки обставин. Так, окремі обмеження чи побажання можуть бути як зі сторони одного, так й іншого гравця (підприємства-замовника інформаційного-комунікаційного проекту чи його виконавця). Наприклад, такі побажання можуть стосуватись неможливості першого виплатити одноразово фіксовану величину винагороди. У будь-якому випадку матеріальне стимулювання працівників проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, є складним процесом проведення переговорів й узгодження проблемних позицій між сторонами.

Узагальнена послідовність мотивування працівників комунікаційної системи підприємств з використанням теорії ігор наведена на рис. 3.1. Її прикладне застосування виконано на прикладі низки підприємств Львівщини. Наприклад, одним з проектів, що був реалізований ТзОВ «Техніка для бізнесу» в межах компанії, – автоматизування робочих місць і впровадження комплексних програмних рішень мультимедійного центру. Ця робота виконувалась власними силами товариства (департаментом системної інтеграції), оскільки воно має чималий досвід роботи у зазначеній сфері. ТзОВ «Техніка для бізнесу», зокрема, надає замовникам повний спектр послуг щодо створення і супроводу систем відео- та аудіоконференцзв’язку (ВКЗ) на основі сертифікованого устаткування провідних виробників, а саме: «Avaya», «Cisco», «Lifesize», «Polycom», «Sony» та ін.

Етап 1. Формування варіантів «чистих» стратегій працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти (S), та підприємства-замовника таких проектів (Θ)

Множина «чистих» стратегій працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти (першого гравця), матиме вигляд:

$$S = (s_1; s_2),$$

де S – варіанти «чистих» стратегій працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти;
s_1 – стратегія одержання матеріальної винагороди фіксованою величиною;
s_2 – стратегія одержання матеріальної винагороди комісійними платежами залежно від економічного ефекту проекту.
«Чиста» стратегія підприємства-замовника інформаційно-комунікаційного проекту (другого гравця) матиме вигляд:

$$\Theta = (\theta_1; \ldots; \theta_n),$$

де Θ – варіанти «чистих» стратегій підприємства-замовника інформаційно-комунікаційного проекту;
$\theta_1; \ldots; \theta_n$ – «чисті» стратегії підприємства-замовника інформаційно-комунікаційного проекту (економічний ефект такого проекту).

Етап 2. Формування варіантів ймовірностей реалізації підприємством-замовником інформаційно-комунікаційних проектів своїх «чистих» стратегій (Q)

$$Q=(q_1;\ldots;q_n),\ \sum_{j=1}^{n} q_j=1;\ \ q_j \geq 0,\ \ j=1,\ldots,n,$$

де Q – варіанти ймовірності реалізації підприємством-замовником інформаційно-комунікаційних проектів своїх «чистих» стратегій;
$q_1; \ldots; q_n$ – ймовірність реалізації підприємством-замовником інформаційно-комунікаційних проектів своїх «чистих» стратегій, коеф.

Етап 3. Побудова платіжної матриці (F)

$$F = \begin{pmatrix} f_{11} & \ldots & f_{1j} \ldots & f_{1n} \\ f_{21} & \ldots & f_{2j} \ldots & f_{2n} \end{pmatrix},$$

де f_{kj} – рівень ефективності реалізації працівниками проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, своєї «чистої» стратегії s_k в умовах θ_j підприємства-замовника таких проектів.

Етап 4. Ідентифікування залежності величини матеріальної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, та рівня ризику від структури такої винагороди за умови використання «змішаної» стратегії

$$m_p = x \cdot V + (1-x) \cdot m_2 \rightarrow \max;\ \sigma_p^2 = (1-x)^2 \cdot \sigma_2^2 \rightarrow \min,$$

де m_p, m_2 – математичні сподівання величини матеріальної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, за умови застосування ними відповідно «змішаної» та «чистої» стратегій;
σ_p^2, σ_2^2 – дисперсія рівня потенційного ризику одержання величини матеріальної винагороди працівниками проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, за умови застосування ними відповідно «змішаної» та «чистої» стратегій;
V – величина матеріальної винагороди працівників, яку вони очікують отримати внаслідок реалізації інформаційно-комунікаційного проекту, грн.;
X – коефіцієнт одержання величини матеріальної винагороди працівниками проектної групи фіксованим платежем.

Етап 5. Визначення коефіцієнтів вагомості критеріїв вибору оптимальної стратегії працівників проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, щодо структури їхньої матеріальної винагороди

а) коефіцієнт вагомості для дисперсії матеріальної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти – λ;
б) коефіцієнт вагомості для математичного сподівання очікуваної величини такої матеріальної винагороди – $1-\lambda$.

Етап 6. Визначення параметрів оптимальної структури матеріальної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти (p_1 і p_2)

Функція корисності $U(x)$ матеріальної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, матиме вигляд:

$$U(x) = (1-\lambda) \cdot m_p - \lambda \cdot \sigma_p^2 = (1-\lambda)(x \cdot V) + (1-x)m_2) - \lambda((1-x)^2 \cdot \sigma_2^2) \rightarrow \max,$$

де p_1 $(p_1 = x)$, p_2 $(p_2 = 1-x)$ – частки відповідно фіксованої та комісійної винагороди працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, коеф.
Абсолютні значення фіксованого та комісійного платежів обчислюються:

$$V_o^{opt} = x \cdot V;\ D^{opt} = (1-x) \cdot D,$$

де V_o^{opt} – оптимальна величина фіксованої частини матеріальної винагороди працівників проектної групи, які реалізують інформаційно-комунікаційні проекти;
D^{opt} – оптимальний для працівників проектної групи коефіцієнт очікуваної величини матеріальної винагороди;
D – коефіцієнт отримання працівниками проектної групи величини матеріальної винагороди за умови застосування ними другої «чистої» стратегії.

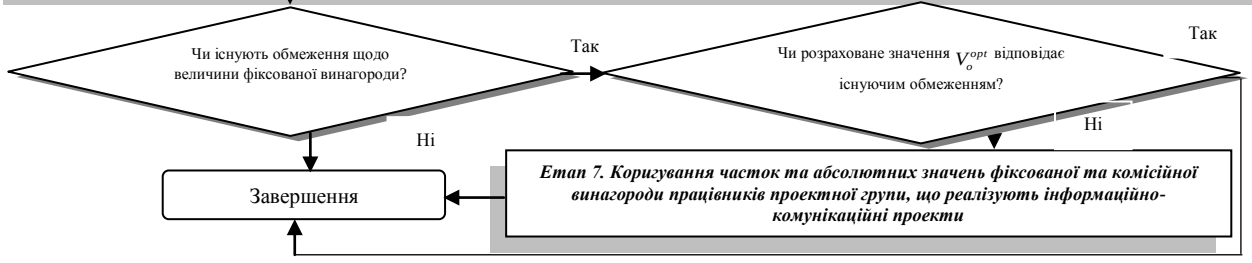

Рис. 3.1. Узагальнена послідовність мотивування працівників комунікаційних підрозділів з використанням теорії ігор

Примітка: розроблено автором

Облаштування власного мультимедійного центру ТзОВ «Техніка для бізнесу» передбачало формування проектної групи працівників департаменту системної інтеграції підприємства (працівники комунікаційного підрозділу). Оплата праці таких працівників передбачала фіксовану преміальну виплату за виконання цього інформаційно-комунікаційного проекту. Враховуючи отриману від керівництва ТзОВ «Техніка для бізнесу» вхідну управлінську та бухгалтерську інформацію, було застосовано наведену на рис. 3.1 узагальнену послідовність мотивування працівників проектної групи департаменту системної інтеграції суб'єкта господарювання з метою виявлення можливості її практичного використання. Так, до прикладу, були розраховані функції корисності для працівників проектної групи ТзОВ «Техніка для бізнесу» (рис. 3.1).

Таблиця 3.1

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

Коефіцієнти схильності до ризику, λ	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 проведених досліджень розраховано параметри оптимальної структури фіксованої та комісійної матеріальної винагороди працівників проектної групи департаменту системної інтеграції ТзОВ «Техніка для бізнесу» шляхом максимізації функції їхньої корисності (табл. 3.2). Такі параметри ідентифіковано для кожного коефіцієнта схильності чи несхильності таких працівників ризикувати.

Таблиця 3.2

Параметри оптимальної структури фіксованого та комісійного платежів працівників проектної групи департаменту системної інтеграції ТзОВ «Техніка для бізнесу» шляхом максимізації функції їхньої корисності

Коефіцієнти схильності до ризику, λ	Параметри матеріальної винагороди	
	Відносна частка фіксованого платежу, p_1	Відносна частка комісійних платежів, p_2
0	0	1
0,2	0	1
0,4	0,445	0,555
0,6	0,698	0,302
0,8	0,824	0,176
1	1	0

Отримані результати дають змогу зробити висновок про можливість практичного використання розробленого методу мотивування працівників комунікаційних підрозділів з метою активізування їхньої практичної діяльності.

3.2. Ключові показники ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Реалії сьогодення дають змогу зробити висновок про те, що слід комплексно і системно підходити до активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. Окрім того, ці заходи слід здійснювати узгоджено з тактичними та стратегічними планами розвитку суб’єктів господарювання. Справа в тому, що персонал комунікаційних підрозділів підприємства має бути зацікавленим у реалізації місії, візії, а також у досягненні цілей. Попри те, на жаль, в умовах сьогодення не завжди так трапляється. Нерідко керівники компаній недооцінюють важливість

працівників комунікаційної системи як партнерів у розвитку бізнесу. Поширеними теж є випадки неузгодження інформаційно-комунікаційної політики підприємства із планами його подальшого розвитку.

Загалом варто наголосити на важливості щільного взаємозв'язку стратегії діяльності суб'єкта господарювання та діяльності працівників комунікаційної системи. Навіть найкращі інформаційно-комунікаційні технології не будуть дієвими, якщо впроваджуватимуться неузгоджено із стратегічними планами розвитку.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати власних досліджень, одним із найбільш ефективних інструментів активізування діяльності працівників комунікаційної системи й водночас забезпечення взаємозв'язку такої діяльності із цілями підприємства є використання ключових показників ефективності. Вони, як відомо, не лише сприяють узгодженості дій працівників різних підрозділів, а й забезпечують суттєве покращення фінансових результатів діяльності.

Насамперед варто зауважити, що проблема формування ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств частково розглянута в інформаційно-комунікаційному менеджменті. Як приклад, у роботі Н.О. Шпака (2011, с.205-206) стан параметрів оцінювання та функціонування комунікацій на підприємстві пропонується оцінювати за допомогою показників рівня відносної деталізації інформації, рівня відносної деталізації завдань, рівня відносної уповноваженості, коефіцієнта рівня автоматизування повноти інформації, коефіцієнта точності комунікацій, коефіцієнта структурної надійності комунікацій, коефіцієнта своєчасності комунікацій, а також коефіцієнта економічної ефективності систем комунікацій. Показники витрат на забезпечення системи комунікацій детально розглянуто у роботі М.В. Макарової (2004, с.185-186).

Результати огляду й узагальнення літературних джерел, а також виконані власні дослідження дають змогу наголосити на важливості

аналізування також сукупності показників, які характеризують явні та приховані вміння працівників комунікаційної системи. Причому, до показників, що характеризують явні вміння працівників комунікаційної системи належать (Грищук та Семенишин, Трофимов, 2015; Коваленко, 2009; Конецька, 1997; Кропивко, 1996; Левицька, 2009; Макарова, 2004; Шпак, 2011):

1. Інтегральний показник виконання цілей і завдань працівником комунікаційної системи, який обчислюється як сума добутків рівня досягнення цілей та виконання завдань.

2. Показник рівня використання технологій, який розраховується як відношення кількості технологій, що використовуються одним працівником комунікаційної системи, до загальної кількості технологій комунікаційної системи загалом.

3. Рівень ефективності використання комп'ютерного забезпечення – обчислюється як відношення трудових витрат при комп'ютеризованому виконанні операцій до трудових витрат за ручного способу здійснення операцій в комунікаційній системі.

4. Показник швидкості прийняття інформації – розраховується як відношення кількості повідомлень, прийнятих одним працівником за годину, до аналізованого часу (одна година). Інформаційні повідомлення – це листи (поштові та електронні), звернення, петиції, висновки уповноважених служб, рекомендації органів влади тощо.

5. Показник рівня опрацювання інформації – є відношенням кількості вдало опрацьованих інформаційних повідомлень одним працівником до загальної кількості інформаційних повідомлень комунікаційної системи.

6. Показник своєчасності використання отриманої інформації – обчислюється відношенням суми кількості інформаційних повідомлень, які своєчасно опрацьовані, та кількості інформаційних повідомлень, які своєчасно передані для реалізації управлінських рішень, до загальної кількості повідомлень комунікаційної системи загалом.

7. Показник розвитку працівників комунікаційної системи – розраховується відношенням кількості працівників, які навчаються, приймають участь у тренінгах, підвищують кваліфікацію тощо, до середньоспискової чисельності працюючих, що належать до комунікаційної системи.

8. Показник наявності ІТ-освіти працівників комунікаційної системи – є відношенням кількості працівників, що володіють відповідною інформаційною освітою, до загальної кількості працівників комунікаційної системи.

9. Показник рівня інтелекту працівників інформаційно-комунікаційної системи – розраховується здебільшого на основі використання тесту на *IQ*. У фаховій літературі (Костюк, 2014, с.86) під поняттям «інтелект» розуміють «інтегративну особистісну властивість, яка зумовлюється динамічною єдністю афекту та інтелекту через взаємодію емоційних, когнітивних, конативних і мотиваційних особливостей та спрямована на розуміння власних емоцій та емоційних переживань інших, забезпечує управління емоційним станом, підпорядкування емоцій розуму, сприяє самопізнанню і самореалізації через збагачення емоційного та соціального досвіду». Вивчення рівня інтелектуального розвитку працівників комунікаційної системи, як зауважено у науковій літературі, може здійснюватися у розрізі різних напрямків, а саме (Амоша та Новікова, 2005; Гунько, 2010; Кендюхов, 2004; Семикіна, 2008):

- здатність працівника оперувати числами;
- здатність до словесної гнучкості;
- здатність розуміти усну та письмову мову;
- здатність уявляти різні предмети в просторі;
- здатність запам’ятовувати інформацію;
- здатність до мислення;
- здатність до порівняння.

З урахуванням вищенаведеного, окрім *IQ*-тесту для працівників комунікаційної системи доцільно проводити тест на емоційний інтелект (*EQ*). Доцільність його застосування для оцінювання явних вмінь працівників зумовлена тим, що логіка та емоції цих працівників є запорукою активізування їхньої діяльності. Загалом, як зазначають фахівці, оцінювання інтелекту дає змогу виявити, наскільки працівник зможе пристосуватися до внутрішнього клімату підприємства, особливостей комунікаційної системи, буде здатним працювати ефективно, а також буде схильним до навчання та розвитку.

10. Показник емоційного інтелекту, розроблений фізіологом Р. Бар-Ононом. В основі цього тесту, як відомо, є оцінювання п’яти сфер працівника, зокрема (Бурлачук, 2008; Опанасюк, 2015; Філатова, 2000; Четверик-Бурчак, 2013; Юркевич, 2005; Bar-On, 1997):

– особистісна сфера, яка відповідає за здатність працівника розуміти та керувати собою. Ця сфера характеризує такі вміння працівника як самоаналіз, незалежність, самоповагу, самореалізацію;

– міжособистісна сфера, яка характеризує здатність до розуміння та взаємодії з іншими працівниками комунікаційної системи. Вона проявляється через соціальну відповідальність, емпатію, співчуття тощо;

– сфера адаптивності відповідає за здатність працівника до розуміння та сприйняття дійсності, вміння вирішувати першочергові проблеми, бути гнучким і реалістичним;

– сфера протистояння стресовій ситуації, яка характеризує здатність працівника до опору негативним впливам, понаднормовим навантаженням та надмірним емоціям;

– сфера настрою відображає наявність у працівника оптимізму, відчуття щастя та радості, прояву ентузіазму до роботи.

Цей показник відображає ті явні вміння працівника комунікаційної системи, які безпосередньо впливають на виконання ним своїх обов’язків. Загальновідомим є те, що чим вищий рівень емоційного інтелекту, тим

більша ймовірність досягнення високих результатів. Застосування тесту на визначення емоційного інтелекту працівника комунікаційної системи при оцінюванні його вмінь є доцільним, оскільки дозволяє удосконалити традиційні підходи до такої діагностики в контексті виявлення напрямів розвитку персоналу, перспектив подальшого професійного та інтелектуального зростання. Вченими Гарварду доведено, що успішність будь-якої діяльності тільки на 33% визначається технічними навиками, знаннями й інтелектуальними здібностями (тобто *IQ*), а на 67% – емоційною компетентністю (*EQ*) (Кулаковський, 2011, с.193).

Серед наведеної у літературі сукупності показників, які характеризують приховані вміння працівників комунікаційної системи, варто виокремити такі (Грищук та Семенишин, 2010; Коваленко, 2009; Конецька, 1997; Кропивко, 1996; Левицька, 2009; Макарова, 2004; Шпак, 2011):

1. Показник життєвої енергії *VQ* (розраховується у відсотках). Він, як зазначає Л.М. Нелапший (2006, с.128), характеризує вміння працівника заряджати енергією себе і оточуючих. Оцінюючи рівень *VQ*, можна легко визначити, чи активно виконує працівник комунікаційної системи свої функції, тобто з ентузіазмом, творчою самореалізацією та динамікою дій. Визначення цього показника свідчитиме про здатність працівника до ініціативності чи, навпаки, про вміння виконувати рутинні завдання. Діагностування високого рівня *VQ* працівників комунікаційної системи на підприємстві дозволить керівництву: комплектувати штат працівників із необхідним рівнем енергії; підбирати працівників, які здатні керувати своїми емоціями відповідно до особливостей кожної конкретної ситуації; обирати претендентів на посаду, які активно пропонуватимуть нові ідеї; створити умови доброзичливої конкуренції, яка базується на результатах праці та взаємній повазі.

2. Показник духовного інтелекту *SQ*. Він задає напрям розвитку кожної особистості і характеризує вміння працівника розуміти себе, встановлювати мету та позиціонувати себе в суспільстві. Цей показник оцінює вплив

переконань, цінностей, принципів, орієнтирів, відповідальності та відданості на дії працівника комунікаційної системи (Монастирська, 2012, с.388).

3. Показник комунікабельності працівників комунікаційної системи. Він свідчить про наявність вміння невимушеного спілкування, легкості здобувати нові контакти, викликати позитивні емоції у співрозмовників, відчувати задоволення від спілкування.

4. Показник ініціативності. Він розраховується як відношення кількості пропозицій одного працівника комунікаційної системи, що успішно втілені у практичну діяльність підприємства, до загальної кількості пропозицій цього працівника. За допомогою цього показника оцінюється вміння працівника самостійно та активно діяти.

5. Показник самостійності. Характеризує ті приховані вміння працівника комунікаційної системи, які свідчать про його здатність самостійно вирішувати поставлені завдання.

6. Показник адаптаційної мобільності. Характеризує приховані вміння працівника комунікаційної системи підлаштовуватись до неперервних змін завдань, умов та засобів праці, а також протистояти дестабілізуючому впливу різноманітних факторів.

7. Показник стійкості до стресу. Відображає приховані вміння працівника не лише протистояти емоційній напруженості, а й адекватно реагувати на дестабілізуючі чинники.

8. Показник взаємності. Свідчить про приховані вміння працівника комунікаційної системи створювати позитивний психологічний клімат як навколо себе, так і підтримувати його в колективі.

9. Показник відповідальності. Має на меті оцінити приховані вміння працівника, які свідчать про його здатність не лише відповідати етичним нормам моралі та правилам трудової поведінки, а й про добросовісне відношення до виконуваних обов’язків.

Доцільно зауважити, що низка наведених вище показників оцінювання явних і прихованих компетенцій працівників комунікаційних підрозділів була розрахована для ПАТ «Іскра» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Значення показників оцінювання явних та прихованих компетенцій працівників комунікаційної системи ПАТ «Іскра» у 2016 р.

Найменування показників	Значення
Явні компетенції	
Інтегральний показник реалізації цілей і завдань працівником комунікаційної системи, частк. од.	0,65
Показник рівня використання технологій працівниками комунікаційної системи, частк. од.	0,32
Показник швидкості прийняття інформації, частк. од.	0,18
Показник рівня опрацювання інформації, частк. од.	0,67
Показник своєчасності використання отриманої інформації, частк. од.	0,85
Показник розвитку працівників комунікаційної системи, частк. од.	0,15
Показник наявності ІТ-освіти працівників комунікаційної системи, частк. од.	0,34
Показник рівня інтелекту працівників інформаційно-комунікаційної системи, бали	110
Показник емоційного інтелекту працівників інформаційно-комунікаційної системи, бали	98
Приховані компетенції	
Показник комунікабельності працівників комунікаційної системи, частк. од.	0,48
Показник ініціативності працівників комунікаційної системи, частк. од.	0,29
Показник самостійності працівників комунікаційної системи, част. од.	0,43
Показник адаптаційної мобільності працівників комунікаційної системи, частк. од.	0,66
Показник стійкості до стресу працівників комунікаційної системи, частк. од.	0,53
Показник взаємності, частк. од.	0,64
Показник відповідальності працівників комунікаційної системи, частк. од.	0,63

Примітка: розраховано автором

Такі показники, очевидно, є важливим інструментом діагностування стану та динаміки комунікаційної системи суб'єктів господарювання. Вони дають змогу не лише аналізувати фактичну компетентність працівників, а й сприяють виявленню їхніх прихованих резервів як у професійному, так і особистісному аспекті, що також важливо.

Доцільно також наголосити, що наведені у табл. 3.3 показники дають змогу:

– по-перше, виявити відхилення між професійними вимогами та рівнем компетенцій кожного працівника комунікаційної системи;

– по-друге, отримати ретельну інформацію по кожному працівнику комунікаційної системи щодо його інтелектуального рівня, відповідності своєї компетенції посадовим вимогам комунікаційної системи та окреслити аспекти (вміння), які потребують покращення;

– по-третє, виявити працівників комунікаційної системи, які неповною мірою використовують власний потенціал, особливо, приховані вміння;

– по-четверте, на основі опрацювання отриманої інформації розробити індивідуальну стратегію розвитку для кожного окремого працівника комунікаційної системи.

Узагальнюючи, слід звернути увагу на те, що розглянуті вище показники, які пов'язані з комунікаційною системою підприємств, не дають змоги повною мірою сформувати комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників у такій системі. Насамперед проблемою є те, що у літературі недостатньо врахована мотиваційна складова у цих процесах, яка є визначальною в активізуванні діяльності персоналу. Окрім того, з практичної точки зору доцільно враховувати виокремлені у попередніх частинах роботи соціально-економічну та технологічну підсистеми комунікаційної системи і розглядати у їхньому розрізі такі ключові показники ефективності. Відтак, на підставі вивчення теорії і практики, а також з урахуванням виконаних власних

досліджень можливим є формування комплексу ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств (табл. 3.4). Причому, слід зауважити, що такі показники орієнтовані більшою мірою на керівників, власників та на інші підрозділи суб'єктів господарювання (а не безпосередньо на працівників комунікаційної системи). Іншими словами, мова йде про активізування діяльності працівників комунікаційної системи з позиції внутрішніх стейкхолдерів. Водночас, не ігнорується згадана вище стратегічна спрямованість.

Таблиця 3.4

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 *($I_{тз}$)*, частк. од.	$$I_{тз} = \frac{Ф_{тз}}{B_{тз}},$$ де $Ф_{тз}$ – середній темп зміни величини фонду оплати праці, коеф.; $B_{тз}$ – середній темп зміни величини чистого доходу від реалізації продукції, коеф.
Індекс співвідношення постійних і змінних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів *($I_{пз}$)*, частк. од.	$$I_{пз} = \frac{B_{пост}}{B_{зм}},$$ де $B_{пост}$ – величина постійних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів, тис. грн.; $B_{зм}$ – величина змінних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів, тис. грн.

Продовження табл. 3.4

1	2
Індекс рівномірності розподілу функціонального навантаження між працівниками комунікаційного підрозділу *($I_{фн}$)*, частк. од.	Індикатор обчислюється експертним методом
Рівень відповідності середньої заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів середньоринковим значенням *($P_{відп}$)*, частк. од.	$$P_{відп} = \frac{З_п}{З_{ринк}},$$ де $З_п$ – фактична середня величина заробітної плати працівника комунікаційного підрозділу на посаді за звітний період, грн.; $З_{ринк}$ – середньоринкова у регіоні за звітний період величина заробітної плати працівника, що займає аналогічну посаду, грн.
Рівень відповідності функціональних обов'язків працівників комунікаційного підрозділу цілям підприємства *($P_{вфо}$)*, частк. од.	Індикатор установлюється експертним методом
Рівень якості комунікацій комунікаційного підрозділу з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами *($P_{як}$)*, частк. од.	Індикатор установлюється експертним методом
Рівень чіткості планування діяльності працівників комунікаційних підрозділів *($P_{чпд}$)*, частк. од.	$$P_{чпд} = \frac{П_{кор}}{П_{заг}},$$ де $П_{кор}$ – кількість істотно скоригованих планових завдань працівника комунікаційного підрозділу за визначений період, од.; $П_{заг}$ – загальна кількість планових завдань працівника комунікаційного підрозділу за визначений період, од.

Продовження табл. 3.4

1	2
Рівень зарплатовіддачі працівників комунікаційних підрозділів *($Р_{зарпл}$)*, частк. од.	$$Р_{зарпл} = \frac{В}{Ф},$$ де $В$ – чистий річний дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.; $Ф$ – фактичний річний фонд оплати праці працівників комунікаційних підрозділів на підприємстві, тис. грн.
Рівень ефективності формування набору компенсаційного пакету для працівників комунікаційних підрозділів *($Р_{фкп}$)*, частк. од.	$$Р_{фкп} = \frac{З_{дост}}{З_{кпідр}},$$ де $З_{дост}$ – кількість працівників комунікаційного підрозділу, що позитивно відгукуються про набір свого компенсаційного пакету, ос.; $З_{кпідр}$ – загальна кількість працівників комунікаційного підрозділу на підприємстві, ос.
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
Величина збитків підприємства, спричинених діяльністю комунікаційного підрозділу *($Б_{кп}$)*, тис. грн.	$$Б_{кп} = Б_{р} + Б_{ув},$$ де $Б_{р}$ – величина реальних збитків підприємства, спричинених діяльністю комунікаційного підрозділу, тис. грн.; $Б_{ув}$ – величина упущеної вигоди підприємства, спричиненої діяльністю комунікаційного підрозділу, тис. грн.
Технологічна підсистема	
Обсяг інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології *($І_{ікт}$)*, тис. грн.	$$І_{ікт} = І_{апз} + І_{кз} + І_{мсоі},$$ де $І_{апз}$ – обсяг інвестицій в апаратне і програмне забезпечення, тис. грн.; $І_{кз}$ – обсяг інвестицій в канали зв'язку, тис. грн.; $І_{мсоі}$ – обсяг інвестицій в мережі та системи обробки інформації, тис. грн.
Залишкова вартість інформаційно-комунікаційних технологій *($В_{ікт}$)*, тис. грн.	$$В_{ікт} = П_{вікт} - А_{са},$$ де $П_{вікт}$ – первісна (відновна) вартість інформаційно-комунікаційних технологій, тис. грн.; $А_{са}$ – сума нарахованої амортизації інформаційно-комунікаційних технологій, тис. грн.

Продовження табл. 3.4

1	2
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 *($Ф_{кп}$)*, грн./ос.	$$Ф_{кп} = \frac{О_{кп}}{З_{кпідр}},$$ де $О_{кп}$ – вартість основних фондів комунікаційного підрозділу, грн.; $З_{кпідр}$ – загальна кількість працівників комунікаційного підрозділу на підприємстві, ос.
Рівень задоволеності персоналу підприємства якістю комунікаційних рішень комунікаційного підрозділу *($Р_{якр}$)*, частк. од.	$$Р_{якр} = \frac{З_{вкп}}{З_{заг}},$$ де $З_{вкп}$ – кількість працівників підприємства, що задоволені якістю комунікаційних рішень комунікаційного підрозділу; ос.; $З_{заг}$ – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.

Примітка: удосконалено автором

Використання наведених в табл. 3.4 ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств буде корисним для 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.

Розглядаючи частково проблему формування ключових показників ефективності безпосередньо працівників комунікаційної системи підприємств, доцільно зауважити, що такі показники повинні впливати на підвищення компетентності цих працівників. Це обґрунтовується низкою обставин, а саме: компетентність відображає потенціал працівників комунікаційної системи – інтелектуальний, творчий, особистісний тощо; доволі часто працівник комунікаційної системи у процесі своєї діяльності не використовує у повному обсязі своїх професійних навичок; акцентування уваги на компетентностях сприятиме виявленню додаткових можливостей працівників, що до певного моменту не використовувались; активізування діяльності через стимулювання вмінь та навичок є необхідним і для самого працівника, що, як наслідок, підвищить його самомотивацію. З урахуванням цього активізування діяльності працівників комунікаційної системи слід здійснювати з допомогою цілеспрямованого впливу на їхні індивідуальні інтелектуальні, професійні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші вміння і можливості, що можуть бути використані для досягнення цілей організації.

3.3. Визначення економічної ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Сьогодні загальновизнаним є факт, що основним ресурсом підприємства та базовою передумовою його конкурентоспроможності є людські ресурси, а саме їхні знання, вміння, навички та досвід. Для забезпечення ефективного використання усіх інтелектуальних здібностей працівників комунікаційної системи, а також спонукання їх до результативного виконання функціональних обов’язків керівникам підприємств необхідно впроваджувати адекватні методи активізування. Водночас залишається актуальною проблема ідентифікування економічної

ефективності застосування таких методів та виявлення доцільності їхнього використання у практиці вітчизняних підприємств.

Активізування діяльності працівників комунікаційної системи є складним процесом, оскільки піддається впливу внутрішніх і 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, цілей як працівників комунікаційної системи, так і керівництва суб'єкта господарювання. Для цього необхідно виконувати аналізування узгодження цілей працівників та керівництва підприємства з метою дослідження ефективності заходів активізування.

Систематизація та узагальнення різноманітних наукових підходів щодо інструментів активізування дає змогу окреслити базові методичні положення, які є вихідним пунктом у розробленні напрямів удосконалення активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства:

– вихідними передумовами активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів є задоволення їхніх економічних та соціальних потреб;

– активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів є симбіозом впливу внутрішніх (на рівні окремого працівника) та зовнішніх (на рівні керівництва, підприємства, макросередовища) факторів;

– діяльність працівників комунікаційної системи є результатом внутрішніх мотивів та об'єктивних потреб, що, з одного боку, регулюються індивідуумом самостійно, а з іншого – спрямовуються керівництвом підприємства;

– в умовах сьогодення об'єктивно посилює вплив мотив досягнення визначених цілей, який є основою активізування діяльності працівників комунікаційної системи;

– загострення конкурентної боротьби на ринку праці призводить до виникнення ситуації, за якої актуалізується необхідність у повній реалізації

та розвитку усіх вмінь (явних і прихованих) працівників комунікаційної системи підприємства;

– результативність праці кожного працівника комунікаційних підрозділів та ефективність функціонування підприємства в цілому є наслідком прагнення першого до розширення знань, набуття професіоналізму, всебічного гармонійного особистісного розвитку та отримання конкурентних переваг на основі засвоєння новітніх навичок і вмінь.

Оскільки активізування діяльності працівників комунікаційної системи є складним процесом впливу на різноманітні за своєю сутністю та спрямованістю фактори, то і методологія виміру ефективності такого впливу як у теоретичному, так і в практичному сенсі є також складним питанням. Ця складність пояснюється і тим, що практично неможливо з використанням одного показника однозначно ідентифікувати та оцінити ефективність застосування кожного окремого методу активізування діяльності працівників залежно від досягнення цілей. Тому виникає об’єктивна необхідність у дослідженні існуючих показників ефективності різних процесів, аналізуванні їх на предмет можливості застосування під час визначення ефективності методів активізування та розроблення на цій основі рекомендацій щодо удосконалення методики визначення такої економічної ефективності.

Ефективність активізування діяльності працівників комунікаційної системи залежить головним чином від рівня успішного функціонування її основних елементів – керівництва, найманих працівників, засобів, що забезпечують комунікаційний процес, тощо. Зважаючи на це, показники ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи доцільно прив’язати до результатів праці окремого працівника, комунікаційної системи та підприємства в цілому.

Обрання показників визначення ефективності активізування базується на припущенні, що воно спрямоване на задоволення потреб працівника, комунікаційної системи, підприємства та їх синергії. Так, для окремого

працівника – це отримання винагороди за результатами своєї діяльності, для комунікаційної системи – досягнення визначеного рівня розвитку та операційних цілей, для підприємства – це отримання очікуваного прибутку та досягнення загальної мети. Так чи інакше, але однозначно стверджувати про ефективність активізаційних заходів щодо діяльності працівників комунікаційної системи можна лише у випадку досягнення основної мети підприємства. Зазвичай, такою метою є отримання максимального прибутку, величина якого задовольняє економічні інтереси, цілі працівників комунікаційної системи та підприємства в цілому. Таким чином, основними показниками ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи є фінансові індикатори, а саме: зростання абсолютної величини показника чистого прибутку, збільшення величини виручки від реалізації продукції, досягнення умовно-річної економії тощо.

Зазвичай, ефективність визначають як відношення прибутку до витрат, у нашому випадку – витрат на впроваджений захід з активізування діяльності працівників комунікаційної системи. Однак, зазначений показник є надто узагальнюючим, оскільки:

– по-перше, не враховує ефект від отриманих нових знань, навичок та вмінь, які набудуть працівники комунікаційної системи;

– по-друге, не відображає, чи працівник використав у процесі своєї діяльності набуті знання і компетентності;

– по-третє, не дає змоги стверджувати про досягнення цілей як керівництва, так і працівників комунікаційної системи суб’єкта господарювання.

Наступною групою показників, які використовуються для визначення ефективності різних управлінських заходів, є показники рентабельності. Загалом, застосування таких показників для визначення зміни ефективності діяльності підприємства внаслідок використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи є недостатнім. Це зумовлено перш за все неврахуванням у більшості випадків змісту та складності праці

цих працівників, а також її творчого наповнення під час здійснення комунікацій. Тому для більш обґрунтованої оцінки ефективності застосування інструментів активізування діяльності працівників комунікаційної системи більш доречним є використання показника продуктивності праці.

Активізування діяльності працівників комунікаційної системи ґрунтується на механізмі їхнього зацікавлення в досягненні економічних і соціальних результатів. Продуктивність праці як один з показників ефективності трудової діяльності є надзвичайно актуальним, оскільки на нього впливає рівень заробітної плати, зміст праці та її напруженість. Зазначені аспекти є об’єктом активізування діяльності працівника та сприяють підвищенню його результативності.

Ще одним показником ефективності активізаційних заходів може бути зростання рівня та удосконалення структури заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів та її питомої ваги в загальних доходах. Як відомо, якість праці доцільно розглядати як один із основних критеріїв ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства. Вона характеризує результати діяльності кожного окремо взятого такого працівника з позиції відповідності обсягу виконаних робіт до поставлених завдань. До показників, які кількісно характеризують якість праці, відносять продуктивність, інтенсивність тощо.

Про ефективність заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства, крім показників якості роботи, свідчить і показник зміни чисельності працівників комунікаційної системи. Мова йде про показник плинності кадрів, який опосередковано також відображає захоплення чи незадоволення працівників від здійснюваної ними діяльності, умовами праці, рівнем оплати тощо. Підвищення значення цього показника може свідчити про неадекватність застосування заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи.

Загалом, наведені вище показники є комплексними, на які одночасно можуть впливати кілька різноспрямованих чинників, та опосередковано відображають ефективність конкретного заходу активізування діяльності працівників комунікаційної системи. З метою виявлення можливості практичного використання зазначених показників, вони були розраховані на прикладі ПАТ «Іскра» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи ПАТ «Іскра» за період II-IV кварталів 2016 р.

№ з/п	Показники	Формули розрахунку	Економічна інтерпретація показників	Значення показників за періоди		
				II квартал 2016 р.	III квартал 2016 р.	IV квартал 2016 р.
1	2	3	4	5	6	7
1	Рівень ефективності активізаційних заходів ($Р_{аз}$), частк. од.	$Р_{аз} = \frac{П_{од}}{В_{зад}}$, де $П_{од}$ – прибуток від операційної діяльності підприємства, тис. грн.; $В_{зад}$ – загальні витрати на впровадження заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи, тис. грн.	Показник відображає вплив витрат на впровадження заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи на результат роботи підприємства	0,18	0,19	0,23
2	Продуктивність праці працівників комунікаційного підрозділу ($П_{пр}$), грн.	$П_{пр} = \frac{О_{нп}}{Ч_{нп}}$, де $О_{нп}$ – обсяг наданих комунікаційним підрозділом послуг внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам, грн.; $Ч_{нп}$ – час, потрібний для надання комунікаційним підрозділом послуг внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам, грн.	Характеризує існування взаємозв’язку витрат та результатів діяльності після проведення заходів активізування діяльності працівників комунікаційного підрозділу	345,5	432,7	441,8

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
3	Плинність працівників комунікаційного підрозділу *($П_{кп}$)*, %	$П_{кп} = \frac{Ч_{зпкп} - Ч_{нзв}}{Ч_{соч}} \cdot 100\%$, де $Ч_{зпкп}$ – чисельність працівників комунікаційного підрозділу, що звільнились з посади, ос.; $Ч_{нзв}$ – чисельність працівників комунікаційного підрозділу, що неминуче повинні були звільнились з посади, ос.; $Ч_{соч}$ – середньооблікова чисельність працівників комунікаційного підрозділу, ос.	Відображає задоволеність працівників комунікаційного підрозділу роботою, умовами праці, винагородою, соціальними пільгами тощо та вказує на доцільність застосування активізаційних заходів	4,4	3,2	3,0
4	Загальний економічний ефект активізаційних заходів *($Е_{аз}$)*, тис. грн.	$Е_{аз} = Е_{ур} - В_{зад}$, де $Е_{ур}$ – величина умовно-річної економії, тис. грн.; $В_{зад}$ – загальні витрати на впровадження заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи, тис. грн.	Показник, що характеризує можливість отримання економії внаслідок впровадження заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи	12,6	14,5	22,1

Примітка: розраховано автором

За отриманими результатами можна стверджувати, що наведені показники ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи не відображають взаємозв’язку між конкретним методом активізування та результатами як для працівників комунікаційної системи, так і підприємства в цілому.

Забезпечення об’єктивного оцінювання економічної ефективності впровадження заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи можливе за умови застосування належної методики, яка враховує особливості самого активізування, складність чіткого ідентифікування результатів активізаційного заходу та кінцевого впливу на результати діяльності працівників комунікаційної системи.

У науковій літературі з проблем визначення та оцінювання економічної ефективності таку ефективність найчастіше пропонують визначати через систему абсолютних і динамічних фінансових показників. Доцільно зауважити, що такий підхід є виправданим за умови визначення ефективності функціонування підприємства загалом. Однак, методика визначення ефективності впровадження заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи потребує удосконалення.

У практиці вітчизняних підприємств, зокрема, ПАТ «Іскра», ПАТ «SELMI», ПАТ «Львівобленерго», ТзОВ «Техніка для бізнесу» та ін. використовують різні підходи до оцінювання ефективності впровадження заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи, а саме:

– на основі порівняння показників діяльності комунікаційної системи до і після застосування активізаційного заходу;

– на основі порівняння результатів діяльності комунікаційної системи одного підприємства з результатами аналогічних показників підприємств, де не застосовувався активізаційний захід;

– на основі використання методики, що враховує вплив методу активізування на особливості діяльності працівників комунікаційної системи.

Аналізуючи проблему визначення економічної ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, першочергово слід розглянути види такої ефективності. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, теоретики і практики акцентують увагу на доцільності виокремлення економічної та соціальної ефективності (Богатирьов, 2003; Литвин, 2010; Нижник та Харун, 2011; Скриньковський, Машталір та Коропецький, 2016). Як приклад, у праці М. Семикіної (2004, с.20) розглядається необхідність розрахунку загального показника ефективності соціально-економічної мотивації на підприємстві як співвідношення доходів промислового підприємства і витрат на соціально-економічну мотивацію персоналу (оплату праці, надбавки, доплати, премії,

різні соціальні інвестиції і витрати, пов’язані з поліпшенням умов праці). Однак розроблені методичні підходи стосуються здебільшого ефективності мотиваційних заходів, що, як доведено вище, не тотожне поняттю ефективності заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств.

За результатами проведеного вище аналізування існуючих підходів до визначення ефективності активізаційних заходів можна підсумувати, що основною проблемою є складність визначення результатів і витрат на впровадження заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. Ще одним важливим аспектом є те, що таке активізування має у своєму арсеналі значну кількість методів, де застосування одних може пришвидшити отримання економічних результатів, тоді як інші інструменти є більш бажаними для працівників, оскільки, крім економічного ефекту, вони характеризуються ще й соціальним.

Як свідчить вивчення теорії і практики, удосконалення визначення економічної ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств доцільно здійснювати на підставі врахування таких ключових положень:

– по-перше, будь-який захід із активізування діяльності працівників комунікаційної системи призводить до певного результату. Наприклад, застосувавши коучінг щодо нових працівників комунікаційного підрозділу, керівництво першочергово отримає персонал із удосконаленими знаннями, вміннями та навичками. Лише згодом працівник зможе набуті знання адекватно застосувати у процесі виконання власних функцій. Таким чином, визначаючи ефективність того ж коучінгу, важко оцінити його результат як для працівника, так і підприємства загалом;

– по-друге, при визначенні ефективності заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств доцільно використовувати певні показники та критерії, які не лише дають змогу

визначити економічний та соціальний ефект від їхнього впровадження, а й дозволяють окреслити подальші напрямки можливого удосконалення;

– по-третє, загальноприйнятий підхід до обчислення рівня будь-якої ефективності як відношення результату до витрат є не завжди прийнятним при визначенні ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. Така ситуація зумовлена складністю визначення залежності між витратами на певні заходи активізаційного характеру, результатами від них та додатковими ефектами для підприємства загалом;

– по-четверте, оскільки об’єктом впровадження заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств є самі працівники, то при визначенні ефективності цих заходів доцільно враховувати й результати, які такі заходи приносять і для працівників.

З урахуванням вищенаведеного, виникає об’єктивна необхідність в удосконаленні визначення економічної ефективності заходів з активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, в уточненні критерію такої ефективності та у формуванні відповідної шкали, за якою буде здійснюватися її оцінювання. Зауважимо, що ситуація ускладнюється ще й тим, що нерідко досить складно застосувати кількісне оцінювання у зазначеній сфері, що зумовлене специфікою одиниць виміру результатів активізаційних заходів (наприклад, удосконалені та набуті вміння, знання, навички тощо). Відтак, за цих умов доцільно використовувати і якісне оцінювання. Таким чином, з урахуванням вищенаведеного удосконалено метод визначення економічної ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, який базується на критерії узгодження цілей керівництва та цілей працівників комунікаційної системи суб’єкта господарювання (рис. 3.2). Таке узгодження повинно базуватись на співставленні найактуальніших потреб, інтересів, цілей керівництва та працівників комунікаційної системи.

Рис. 3.2. Узагальнена послідовність оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Примітка: удосконалено автором

В аналізованому контексті зауважимо, що сьогодні популярною у літературі є концепція конвергенції, яка полягає у поступовому зближенні, злитті інтересів, потреб підприємства та працівників (Газуда, 2015; Гальчинський, 2014; Корнєв, 2014; Сторонянська, 2008).

Ідея забезпечення функціонування та розвитку суб'єкта господарювання на основі забезпечення узгодження цілей є актуальною, адже працівники підприємства є однією з основних його конкурентних

переваг. Застосування інструментарію узгодження цілей як критерію ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи характеризується існуванням низки проблем, а саме:

– зазвичай підприємства є обмеженими у ресурсах і тому не мають можливості комплексно задовольнити цілі працівників комунікаційної системи, у т.ч. під час реалізації кожного окремого активізаційного заходу, його предметної сфери, терміну проведення тощо;

– основоположними є цілі підприємства. У випадку суперечності між цілями підприємства та цілями працівників комунікаційної системи під час реалізації активаційних заходів домінуватимуть перші. Тому на практиці досить важко домогтися узгодження чи компромісу;

– на сьогодні першочергово визначаються цілі підприємства, далі цілі активізування діяльності працівників комунікаційної системи, і аж у кінці – цілі працівників. З огляду на це, на практиці узгодження цілей під час використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи перетворюється у вторинний процес і йому не приділяється належної уваги;

– забезпечення адекватного узгодження цілей правників комунікаційної системи та підприємства вимагає від менеджерів ґрунтовного аналізування специфіки виконуваних робіт, а також розуміння особистісних та професійних особливостей кожного працівника.

Наступним етапом в межах узагальненої послідовності оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств є окреслення цілей, якими керується як керівництво суб’єкта господарювання, так і працівники комунікаційної системи. З практичної точки зору такі цілі доцільно класифікувати на соціальні та економічні цілі. Як приклад, систематизація цих цілей здійснена щодо коучингу як одного із заходів активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Потенційні економічні та соціальні цілі керівництва підприємства та працівників комунікаційної системи під час використання коучингу як заходу активізування діяльності останніх

Цілі	Працівники комунікаційної системи	Керівництво підприємства
Економічні	– Отримання вищого рівня оплати праці; – отримання додаткових матеріальних виплат за понаднормову працю, якість виконання операцій тощо; – можливість участі в розподілі прибутків підприємства тощо	– Забезпечення максимізації прибутку підприємства; – збільшення частки ринку; – підвищення гнучкості виробництва; – підвищення продуктивності праці; – підвищення якості виконання операцій тощо
Соціальні	– Отримання нових знань, умінь та навичок; – підвищення кваліфікації, здобуття додаткової освіти, перепідготовка; – розвиток прихованих вмінь; – реалізація потенціалу; – отримання впевненості у майбутньому, гарантії зайнятості; – кар'єрне зростання; – участь в управлінні; – покращення відносин з керівництвом, колегами, підлеглими; – можливість самореалізації та самоактуалізації; – отримання додаткового досвіду, влади та впливу тощо	– Отримання персоналу належної кваліфікації; – формування команди компетентних фахівців; – підвищення рівня кваліфікації працівників; – забезпечення належних умов праці; – підвищення рівня корпоративної культури; – покращення соціально-психологічного клімату в колективі; – покращення взаємовідносин підлеглих та керівництва; – забезпечення стабільності колективу, лояльності персоналу; – забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці, премій, винагороди тощо

Примітка: систематизовано автором на основі (Гунько, 2013; Іванова, 2008; Іванченко, 2005; Шпак, 2011).

Доцільно зауважити, що пропонований перелік потенційних економічних і соціальних цілей керівництва підприємства та працівників комунікаційної системи під час використання різних заходів активізування

діяльності останніх не є вичерпним. Вони можуть бути деталізовані та розширені. Загалом цілі відображатимуть особливості кожного окремого суб'єкта підприємницької діяльності, працівників комунікаційної системи та їхніх потреб. Слід звернути увагу і на те, що оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств здійснюватиметься на певний момент часу. Іншими словами, мова йде про точкову оцінку. Доцільність цього обґрунтовується тим, що з плином часу відбуваються зміни як в цілях, працівниках, так і загальному стратегічному напрямі розвитку усього підприємства.

Рівень узгодження економічних і соціальних цілей керівництва та працівників комунікаційної системи щодо заходу активізування діяльності останніх пропонується визначати експертним шляхом. Експертами при цьому повинні виступати як управлінці, котрі володіють інформацією не лише про рівень досягнення власних цілей та потреб, а й про рівень досягнення цілей підприємства в цілому, так і працівники комунікаційної системи, які керуються власними очікуваннями від реалізації активізаційних заходів. Своєю чергою, узгодження цілей цих двох груп суб'єктів пропонується здійснювати на підставі якісних оцінок, а саме шляхом використання dummy-змінних.

З метою відображення наочності оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств доцільно формувати матрицю якісного оцінювання узгодження цілей підприємства та працівників комунікаційних підрозділів. Наповнення цієї матриці повинно здійснюватися на основі реалізації таких етапів:

1) оцінювання показників за шкалою від 1 до 3, де значення 3 присвоюється у випадку, коли цілі працівника і підприємства узгоджуються повністю; 2 – цілі працівника і підприємства частково узгоджуються; 1 – цілі працівника і підприємства не узгоджуються;

2) визначення середніх значень за усіма показниками;

3) поділ показників на дві групи, де до першої слід відносити показники, значення яких є вищими за середнє, а до другої групи – ті, які мають значення нижче середнього;

4) присвоєння показникам першої групи значення «1», а показникам другої групи відповідно «0»;

5) здійснення попарних порівнянь та заповнення зведеної таблиці.

Наведений вище алгоритм оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств практично застосований у діяльності ПАТ «Іскра». У підсумку за результатами проведених обчислень сформовано матрицю попарних порівнянь (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця якісного оцінювання узгодження цілей підприємства та працівників комунікаційних підрозділів ПАТ «Іскра» за результатами використання коучингу як активізаційного заходу

Оцінки	$C_{пвс}$ $E_{квс}$ $C_{квс}$	$C_{пнс}$ $E_{квс}$ $C_{квс}$	$C_{пвс}$ $E_{кнс}$ $C_{квс}$	$C_{пвс}$ $E_{квс}$ $C_{кнс}$	$C_{пнс}$ $E_{квс}$ $C_{кнс}$	$C_{пнс}$ $E_{кнс}$ $C_{квс}$	$C_{пвс}$ $E_{кнс}$ $C_{кнс}$	$C_{пнс}$ $E_{кнс}$ $C_{кнс}$
$E_{пвс}$	1;0;0;1	1;0;1;1	1;1;0;1	1;1;0;0	1;0;1;0	1;0;0;1	1;1;0;0	1;0;0;1
$E_{пнс}$	0;0;1;1	0;0;1;1	0;0;0;1	0;1;1;0	1;0;1;0	0;0;0;1	0;1;0;0	0;0;0;0

Умовні позначення:

$E_{пвс}$ – економічна ціль працівників комунікаційної системи, оцінена вище середнього;

$E_{пнс}$ – економічна ціль працівників комунікаційної системи, оцінена нижче середнього;

$C_{пнс}$ – соціальна ціль працівників комунікаційної системи, оцінена нижче середнього;

$C_{пвс}$ – соціальна ціль працівників комунікаційної системи, оцінена вище середнього;

$E_{квс}$ – економічна ціль керівництва підприємства, оцінена вище середнього;

$E_{кнс}$ – економічна ціль керівництва підприємства, оцінена нижче середнього;

$C_{квс}$ – соціальна ціль керівництва підприємства, оцінена вище середнього;

$C_{кнс}$ – соціальна ціль керівництва підприємства, оцінена нижче середнього.

Примітка: розраховано автором

З метою проведення узагальнення результатів оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств на основі узгодження цілей працівників такої системи та керівництва доцільно сформувати узагальнену шкалу, яка

містить усі можливі варіанти комбінацій узгодження цілей та відповідну інтерпретацію рівня ефективності.

Загалом, як свідчить вивчення теорії і практики, проблема математичного обґрунтування різних типів шкал в економічній науці не є новою. Так, виокремлюють метричні та неметричні шкали; номінальні, порядкові, інтервальні шкали і шкали рівних відношень тощо.

Для вирішення окресленого завдання оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств пропонується застосовувати шкалу вимірювання якісних ознак (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Рекомендована шкала оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Комбінації оцінок	Рівень ефективності
1;1;1;1	Ефективність дуже висока
0;1;1;1 1;0;1;1 1;1;0;1 1;1;1;0	Ефективність висока
1;0;1;0 1;0;0;1 0;1;1;0 0;1;0;1 1;1;0;0 0;0;1;1	Ефективність середня
1;0;0;0 0;1;0;0 0;0;1;0 0;0;0;1	Ефективність низька
0;0;0;0	Ефективність дуже низька

Примітка: сформовано автором на основі узагальнення літературних джерел

Формування рекомендованої шкали оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств здійснювалось на підставі припущення про те, що коли $E_п$, $C_п$, $E_к$ та $C_к$ дорівнюють «1», то ефективність активізаційного заходу є дуже високою. За умови, коли одне зі значень становить «0», то таку

ефективність слід вважати високою. Якщо два значення становлять «0», то ефективність активізаційних заходів варто оцінити як середню.

У випадках, коли три значення оцінені як «0», то слід говорити про низьку ефективність заходів. В останньому випадку (коли усі значення оцінені як «0») ефективність використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств є дуже низькою.

Таким чином, узагальнюючи, можна виокремити п’ять рівнів ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств, а саме:

– перший рівень – дуже низька ефективність. Є свідченням повної неузгодженості цілей працівників комунікаційної системи та керівників підприємства;

– другий рівень – низька ефективність. Характеризується тим, що захід із активізування діяльності працівників комунікаційної системи був реалізований невдало, однак в ході оцінювання виявлено одне співпадіння цілей, що, як наслідок, окреслює перспективи для майбутнього удосконалення цих процесів;

– третій рівень – середня ефективність. Сигналізує про існування прогалин в обраному методі активізування діяльності працівників комунікаційної системи, однак і працівники, і керівництво розуміють важливість цього процесу;

– четвертий рівень – висока ефективність. Має місце майже повне узгодження цілей керівників та працівників комунікаційної системи, а також окреслені перспективні напрямки розвитку явних і прихованих вмінь працівників;

– п’ятий рівень – дуже висока ефективність. Відображає ситуацію, за якої усі цілі і працівників комунікаційної системи, і керівництва підприємства повністю узгоджуються. Тим самим досягається як соціальний, так й економічний ефект активізаційного заходу.

Сформована шкала оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств дає змогу не лише визначити таку ефективність, а й виявити проблемні місця в аналізованій сфері та сформувати на цій основі рекомендації з удосконалення.

За результатами використання наведеної вище послідовності оцінювання ефективності використання заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи ПАТ «Іскра» зроблено такі узагальнення: по-перше, ефективність впровадження активізаційного заходу слід оцінити як високу; по-друге, група економічних цілей керівництва підприємства не задоволені повною мірою. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо економічних цілей працівників комунікаційної системи; по-третє, на підприємстві має місце узгодження соціальних цілей керівництва та працівників комунікаційної системи, що стосуються підвищення кваліфікації, кар'єрного просування та отримання кваліфікованого і надійного персоналу.

Висновки за розділом 3

1. Доведено, що за складних економічних умов вітчизняні підприємства не мають змоги використовувати не лише комплексні методи активізування діяльності працівників комунікаційної системи, а й повною мірою застосовувати можливі матеріальні підходи у цьому напрямку. Відтак, слід більш раціональніше застосовувати увесь наявний інструментарій цієї сфери. Виявлено і те, що чимало завдань інформаційно-комунікаційного менеджменту мають проектний характер, тобто є новими для підприємства, обмеженими в часі та спрямованими на досягнення конкретних цілей. Зроблено висновок про те, 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 розвитком в організаціях. Тому актуалізується завдання розроблення інструментарію активізування діяльності працівників комунікаційних підрозділів, що реалізують такі проектні завдання, насамперед шляхом вдосконалення мотиваційних механізмів.

2. За результатами виконання роботи розроблено метод мотивування працівників комунікаційних підрозділів, який, базуючись на теорії ігор, дає змогу сформувати 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.

3. Прикладне застосування методу мотивування працівників комунікаційних підрозділів 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 ризикувати під час одержання матеріальної винагороди. Як наслідок, за результатами виконаних досліджень розраховано параметри оптимальної структури фіксованої та комісійної винагороди працівників проектної групи шляхом максимізації функції їхньої корисності. Такі параметри ідентифіковано для кожного коефіцієнта схильності чи несхильності цих працівників ризикувати.

4. 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. Перелік таких показників включає: індекс співвідношення середнього темпу зміни величини фонду оплати праці працівників комунікаційних підрозділів до темпу зміни величини чистого доходу від реалізації продукції *($І_{тз}$)*, частк. од.; індекс співвідношення постійних і змінних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів *($І_{пз}$)*, частк. од.; індекс рівномірності розподілу функціонального навантаження між працівниками комунікаційного підрозділу *($І_{фн}$)*, частк. од.; рівень відповідності середньої заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів середньоринковим значенням *($Р_{відп}$)*, частк. од.; рівень відповідності функціональних обов'язків працівників комунікаційного підрозділу цілям підприємства *($Р_{вфо}$)*, частк. од.; рівень якості комунікацій комунікаційного підрозділу з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами *($Р_{як}$)*, частк. од.; рівень чіткості планування діяльності працівників комунікаційних підрозділів *($Р_{чпд}$)*, частк. од.; рівень зарплатовіддачі працівників комунікаційних підрозділів *($Р_{зарпл}$)*, частк. од.; рівень ефективності формування набору компенсаційного пакету для працівників комунікаційних підрозділів *($Р_{фкп}$)*, частк. од.; середній час усунення проблем інформаційно-комунікаційного характеру *($Ч_{ікх}$)*, год.; середній час формування інформаційно-аналітичної звітності *($Ч_{іаз}$)*, год.; величина збитків підприємства, спричинених діяльністю комунікаційного підрозділу *($Б_{кп}$)*, тис. грн.; обсяг інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології *($І_{ікт}$)*, тис. грн.; залишкова вартість інформаційно-комунікаційних технологій *($В_{ікт}$)*, тис. грн.; середній час недоступності інформаційних

сервісів підприємства *(Чніс)*, год.; середній час непрацездатності працівника комунікаційного підрозділу внаслідок несправності технологічного обладнання *(Чнто)*, год.; фондоозброєність комунікаційного підрозділу *(Фкп)*, грн./ос.; рівень задоволеності персоналу підприємства якістю комунікаційних рішень комунікаційного підрозділу *(Ркр)*, частк. од.

5. Зроблено висновок про те, що 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 та цілей як працівників комунікаційної системи, так і керівництва суб'єкта господарювання. Відтак, 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 сформувати на цій основі рекомендації з удосконалення його інструментарію. Узагальнена послідовність застосування цього методу включає такі етапи: збирання інформації про обраний захід активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства; збирання інформації про цілі підприємства та працівників його комунікаційної системи щодо заходу активізування діяльності останніх; систематизація та розподіл цілей на групи (економічні та соціальні цілі відповідно для працівників і керівництва підприємства); визначення узгодження цілей на підставі використання dummy-змінних; формування матриці узгодження цілей керівництва та працівників комунікаційної системи щодо заходу активізування діяльності останніх; формування шкали оцінювання ефективності заходу активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства; оцінювання

ефективності заходу активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємства за розробленою шкалою.

Одержані результати, що висвітлені у розділі 3, опубліковано у працях (Молочник, 2011a; Молочник і Шпак, 2011b; Молочник і Шпак, 2012a; Молочник і Шпак, 2012b; Молочник і Малиновський, 2014; Malynovska, Petryshyn and Malynovskyj, 2016a; Malynovska, Petryshyn and Malynovskyj, 2016b).

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 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. Вона, ґрунтуючись на теоретичному обґрунтуванні сутності комунікацій загалом, дає змогу й здійснювати проактивну політику у сфері управління комунікаційними процесами в організаціях.

2. Розвинуто типологію методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств у розрізі соціально-економічної та технологічної підсистем, що дає змогу керівникам різних рівнів управління сформувати 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. До переліку

соціально-економічних методів включено вплив на потреби та вміння працівників, психологічне спонукання, матеріальну винагороду, кар'єрне зростання, нематеріальне заохочення, професійний підбір та навчання кадрів, раціональний режим праці та 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 сучасних інформаційних технологій, комплексного використання технологічних документів, а також вдосконалення діловодства та інформаційних 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. 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 та 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.

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. Реалізація зазначеного методу передбачає виконання таких етапів: формування варіантів «чистих» стратегій працівників проектної групи, що реалізують інформаційно-комунікаційні проекти, та підприємства-замовника таких проектів; формування варіантів ймовірностей реалізації підприємством-замовником інформаційно-комунікаційних проектів своїх «чистих» стратегій; побудова платіжної матриці; ідентифікування залежності величини матеріальної винагороди працівників проектної групи та рівня ризику від структури такої винагороди за умови використання «змішаної» стратегії; визначення коефіцієнтів вагомості критеріїв вибору оптимальної стратегії працівників проектної групи щодо структури їхньої матеріальної винагороди; визначення параметрів оптимальної структури матеріальної винагороди працівників проектної групи; коригування часток та абсолютних значень фіксованої та комісійної винагороди працівників проектної групи.

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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев, Н.С., 1999. Эволюция систем управления предприятием. *Проблемы теории и практики управления*, 2, с.103-113.

2. Амоша, О. та Новікова, О., 2005. Проблеми та шляхи забезпечення соціальної орієнтації економіки України. *Журнал європейської економіки*, 4/22, с.173-184.

3. Андрианов, М.С., 1999. Невербальная коммуникация: стратегическая обработка паралингвистического дискурса. *Вопросы психологии*, 6, с.89-99.

4. Андрусяк, О.І., 2009. Особливості бізнес комунікацій у системі міжнародних економічних відносин. *Актуальні проблеми економіки*, 21 (102), с.26-35.

5. Анопченко, Т.Ю., Болошин, Г.А., Маличенко, И.П., Моисеенко, Е.А., Чалова, А.Я. и Чернышев, М.А. 2010. *Коммуникационный менеджмент: Этика и культура управления*. Москва: Издательство «Феникс».

6. Балалаєва, О.Ю., 2013. Фасетні класифікації електронних засобів навчального призначення. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 38/6, с.41–52.

7. Балацкий, О.Ф. 2006. *Экономический потенциал административных и производственных систем*. Сумы: Университетская книга.

8. Бакстер, Л.А., 2004. Отношения как диалог. *Личные отношения*, 11, с.13-22.

9. Балабанова, Л.В. та Сардак, О.В. 2011. *Управління персоналом*. Київ: Центр учбової літератури.

10. Баталічева, Т.Є., 2014. Аналіз методів кількісної оцінки ризиків. *Управління розвитком*, 8 (171), с.106-108.

11. Башинська, І.О., 2015. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках. *Актуальні проблеми економіки*, 7 (169), с.408-412.

12. Башнянин, Г.І. 2005. *Метрологічні економічні системи: вступ у загальну теорію і методологію формування економічних параметрів*. Львів: Новий світ-2000.

13. Бебик, В.М. 2005. *Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка, паблік рілейшнз*. Київ: МАУП.

14. Безпалько, О.В. та Крайнюченко, О.Ф., 2008. Використання методу експертних оцінок в маркетингових дослідженнях. *Харчова промисловість*, 7, с.128-132.

15. Бенеда, Т.І., 2016. Корпоративна культура як передумова забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. *Педагогічний пошук*, 2 (90), с.4-7.

16. Бигачева, Е.Н., 2013. Методические и практические рекомендации по повышению эффективности бизнес-коммуникаций вертикально-интегрированных структур. *Известия Московского государственного технического университета МАМИ*, 1 (15), с.124-131.

17. Біленська, Я.Р., 2011. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку діяльності промислового підприємства. *Управління розвитком*, 4 (101), с.243-245.

18. Білодід, І.К. ред., 1970-1980. *Академічний тлумачний словник української мови: в 11 т.* Київ: Наукова думка.

19. Богатирьов, І.О., 2003. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*, 7-8, с.73–80.

20. Бодарецька, О.М., 2015. Діагностика компетентності HR-підрозділу у мотиваційній сфері. *Бізнес Інформ*, 4, с.284-290.

21. Бодарецька, О.М., 2014. Особливості використання внутрішнього мотивування працівників під час здійснення інноваційної діяльності. В: *Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства: Міжнародна науково-практична конференція*. Кам'янець-Подільський, 21-22 Листопад 2014 р. Кам'янець-Подільський: Видавничий дім «Гельветика».

22. Бодарецька, О.М., 2016. *Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

23. Бокшицкая, Е. 2008. Управление персоналом международной компании. *Менеджер по персоналу*, 5, с.10-15.

24. Большаков, А.С. 2000. *Моделирование в менеджменте*. Москва: ИИД «Филин», Рилант.

25. Бондаренко, Н.А. и Демьянова И.О., 2016. Понятие коммуникаций и их классификация. *Учение заметки ТОГУ*, 7/4, с.383-388.

26. Бондаренко, А.Ф., 2005. Маркетингові дослідження як інноваційна передумова формування ефективної маркетингової стратегії банку. *Вісник Української академії банківської справи*, 1, с.58-65.

27. Бориснев, С.В. 2003. *Социология коммуникации*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.

28. Босак, А.О., 2006a. Метод оцінювання ефективності системи комунікацій підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Економічна серія*, 719, с.49-56.

29. Босак, А.О., 2006b. Оцінка поточного стану та перспектив розвитку системи комунікацій підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського державного економічного університету*, 24, с.199-205.

30. Босак, А.О., 2007. *Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

31. Булкина, Н.В., 2012. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*, 7, с.151-154.

32. Бурлачук, Л.Ф., 2008. Що таке емоційний інтелект? *Управління персоналом*, 21, с.18-27.

33. Вакуленко, О., 2009. Опыт разработки и внедрения монетарной и немонетарной мотивации персонала. *Менеджер по персоналу*, 4, с.32-39.

34. Василенко, А.В. 2005. *Менеджмент устойчивого развития предприятия.* Киев: Центр учебной литературы.

35. Василенко, В. та Бурлуцький, С., 2009. Кластерний аналіз забезпечення соціальними трансфертами споживчого бюджету домогосподарств. *Україна: аспекти праці*, 3, с.3-8.

36. Василик, М.А., 2004. Наука о коммуникации или теория коммуникации? К проблеме теоретической идентификации. *Актуальные проблемы теории коммуникации: сб. науч. тр.*, с.4-11.

37. Василик, М.А., Вершинин, М.С. и Павлов, В.А. 2003. *Основы теории коммуникации*. Москва: Гардарики.

38. Вітлінський, В.В. 2004. *Ризикологія в економіці та підприємництві*. Київ: КНЕУ.

39. Волков, К.М., 2006. Коммуникации, интегрированные во времени. *Маркетинговые коммуникации*, 2, с.118-129.

40. Воронкін, О., 2015. Класифікація інформаційно-комунікаційних технологій навчання. *Вища освіта України*, 2, с.95-102.

41. Воронков, Д.К. та Запасна, Л.С., 2008. Вплив чинників на формування ринкової вартості промислового підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки*, 4, с.76-81.

42. Газуда, Л.М., 2015. Аналіз наукових підходів до дослідження теорій конвергенції. *Технологічний аудит і резерви виробництва*, 4/5, с.75-79.

43. Гальчинський, А.С., 2014. Конвергентний ринок – методологія перспективи. *Економіка України*, 1(626), с.4-20.

44. Гасюк, Л.М., 2011. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 5 (50), с.155-159.

45. Георгіаді, Н.Г., 2006. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови. *Менеджмент та підприємництво в*

Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 567, с.28-33.

46. Гірняк, О.М. та Лазановський, П.П. 2006. *Менеджмент. 5-те вид. перероб. і доп.* Львів: Магнолія плюс.

47. Глівенко, С.В., Лапін, Є.В. та Павленко, О.О. 2005. *Інформаційні системи в менеджменті*. Суми: ВТД «Університетська книга».

48. Гнибіденко, І.Ф., 2015. Соціально-економічні проблеми реформування оплати праці. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*, 2, с.87-91.

49. Гоблик, А.В., 2016. Про коректність застосування методу аналогій І. Ньютона в задачах дослідження потенціалу привабливості містобудівних об'єктів. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*, 44, с.129-133.

50. Городенко, Л., 2011. Мережева комунікація: проблеми філософії сприйняття. *Світ соціальних комунікацій*, 3, с.134.

51. Городенко, Л.М., 2012. Класифікація ознак мережевої комунікації. *Проблеми соціальної комунікації*, 15, с.25-29.

52. Горфинкель, В.Я., Торопцов, В.С. и Швандар, В.А. 2005. *Коммуникации и корпоративное управление*. Москва: Юнити-Дана.

53. Горшкова, Л.А., 2002. Оценка современного состояния анализа систем управления (на примере предприятий Нижегородской области). *Менеджмент в России и за рубежом*, 3, с.66-72.

54. Грабовецький, Б.Є. 2010. *Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання*. Вінниця: ВНТУ.

55. Гринюк, О.І., 2016. Науково-методичні підходи до оцінювання та прогнозування ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, 1, с.10-23.

56. Гриньова, В.М. та Грузіна, І.А. 2007. *Проблеми мотивації праці персоналу підприємства*. Харків: ВД «ІНЖЕК».

57. Грицай, А.М., 2014. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 1, с.148-155.

58. Грищук, А.М. та Семенишин, В.О., 2010. Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 43, с.184-196.

59. Гук, О.В., 2009. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 647, с.37-43.

60. Гунько, В.І., 2013. Підвищення ролі держави у мотивації працівників до ефективної реалізації інтелектуального потенціалу. *Збірник наукових праць ЧДТУ*, 33, с.82-88.

61. Гунько, В.І., 2010. Резерви ефективного використання інтелектуального потенціалу зайнятого населення. *Наукові праці КНТУ. Серія «Економічні науки»*, 17, с.113-117.

62. Данильчук, Л., 2012. Сутність і зміст поняття «інформаційно-комунікаційні технології». *Педагогіка і психологія професійної освіти*, 4, с.123–130.

63. Дєгтяр, А.О. та Бублій, М.П., 2014. Внутрішні комунікації підприємства як чинник мотивації персоналу. *Вісник ХДАК*, 43, с.44-49.

64. Дідик, А.М., 2016. Особливості нормування нечітких трапецієподібних чисел для параметрів оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси. В: *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри: ІІІ Міжнародна науково-практична конференція*. Черкаси, 22 Березень 2016. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет.

65. Дмитренко, Г.А., Шарапатова, Е.А. и Максименко, Т.М. 2002. *Мотивация и оценка персонала*. Київ: МАУП.

66. Долішній, М.І., Копич, І.М. та Загорський, В.С., 1998. Становлення і розвиток систем економічного оцінювання в перехідних економіках: проблеми природи, типологізації і кліометричного аналізу. *Економетричні методи і моделі в економіці: теорія і практика*, 1, с.8-20.

67. Домнич, С.П., 2014. Коммуникация в социокультурном пространстве: философско-антропологические интерпретации. *Гуманітарний часопис*, 1, с.70-82.

68. Дорошко, М.В., 2005. Сравнения понятий «коммуникационная структура» и «структура коммуникации». *Весник Казанского технологического университета*, 2, с.17-22.

69. Дробязко, Л.В., 2012. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом. *Теорія та практика державного управління*, 3 (38), с.41-50.

70. Дронов, С.В. 2003. *Многомерный статистический анализ*. Барнаул: Изд-во Алтайского государственного университета.

71. *Економічна енциклопедія «Словопедія»*. [online] Доступно: <http://slovopedia.org.ua/38/53392/377077.html> [Дата звернення 12 Лютий 2017].

72. Єжижанська, Т.С., 2010. Основні підходи до вивчення комунікації. *Наукові записки. Серія «Культура і соціальні комунікації»*, 2, с.28-35.

73. Єськов, О.Л., 2006. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства. Доктор наук. Інститут економіко-правових досліджень НАН України.

74. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» від 05.07.1994 р. №80/94-ВР.

75. Занора, В.О., 2011. Експертний метод аналізу ризиків промислового підприємства. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2, с.95-101.

76. Збаржевецька, Л.Д., 2009. Методи, важелі та механізми підвищення інноваційної активності працівників. *Экономика и управление*, 6, с.31-37.

77. Зборовська, О.М. та Галан, О.Є., 2014. Функціонально-вартісний аналіз трудового потенціалу підприємства. *Проблеми економіки*, 1, с.199-203.

78. Исмагилов, И.И. и Арзикулов, С.Д., 1998. Методика многокритериального выбора дискретних альтернатив при качественных и количественных критериях. *Алгоритмы*, 85, с.66-74.

79. Іванова, І.І., 2008. Інформаційна основа економічних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки*, 5, с.215-221.

80. Іванченко, А.В., 2005. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4, с.185-190.

81. Івашова, Н.В., 2007. Оцінка ефективності системи комунікацій промислового підприємства. *Механізм регулювання економіки*, 1, с.152-162.

82. Івченко, Є.І., 2008. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор управління інноваційним розвитком підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*, 4, с.80-91.

83. Іляш, О.І., 2011. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 12.2, с.167-171.

84. Кабанов, А., 2008. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий. *Кадровик*, 6, с.4-6.

85. Калмикова, І.Ю. та Скрипник Н.Є., 2006. Особливості формування системи діагностики підприємства. *Вісник Львівської державної фінансової академії: збірник наукових статей. Економічні науки*, 10, с.165-172.

86. Караваев, В.А., 2011. Управление позитивной мотивацией сотрудников организации. *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*, 5, с.36-48.

87. Карпчук, Н.П., 2012. Комунікаційні проблеми, що спонукали розробку комунікаційної політики ЄС. *Панорама політологічних студій:*

науковий вісник Рівненського державного гуманітарного університету, 8, с.39-44.

88. Качуровський, С.В., 2013. Функціонально-вартісний аналіз логістики складування підприємств АПК. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 776, с.128-133.

89. Квіта, Г.М., 2005. Моделювання потреб персоналу для активізації його діяльності. *Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України: зб. наук. пр.*, 6, с.126-134.

90. Кендюхов, О., 2004. Інституціональне середовище інтелектуального капіталу: вплив сучасних маркетингових тенденцій. *Научные труды ДонНТУ. – Серия: экономическая*, 69, с.72-77

91. Кизим, М.О., Пилипенко, А.А. та Зінченко, В.А. 2007. *Збалансована система показників*. Харків: ВД «ІНЖЕК».

92. Кирхлер, Э. и К. Родлер., 2008. *Мотивация в организациях*. Переклад з німецької. Харьков: Изд. Гуманитарный Центр.

93. Кірєв, О.В., 2014. Типологія бізнес-комунікацій інноваційно-активного промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 4, с.39-46.

94. Клименко, М.П. та Філатова, О.О., 2011. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 5, с.81-85.

95. Коваленко, О.О., 2009. Сучасні інформаційні системи – інвестиції в розвитку підприємства. *Інвестиції практика та досвід*, 2, с.10-13.

96. Коваленко, М.А., Грузнов, І.І. та Сухомлін, Л.Є. 2006. *Менеджмент трудової активності працівників підприємства*. Херсон: Олді. – плюс.

97. Ковалев, В.И., 1981. К проблеме мотивов. *Психологический журнал*, 2/1, с.29-44.

98. Козенков, Д.Є. та Нікітін, П.А., 2012. Основні методи оцінки ризиків у сучасному ризик-менеджменті. *Бізнес Інформ*, 10, с.248-253.

99. Колот, А.М. 2002. *Мотивація персоналу*. Київ: КНЕУ.

100. Конецкая, В.П. 1997. *Социология коммуникации*. Москва: Международный университет бизнеса и управления.

101. Коншин, О., 2015. Кадрова політика в Україні у європейському вимірі. *Публічне право*, 4 (20), с.221-228.

102. Корнєв, М.М., 2014. Теоретичне обґрунтування методів дослідження конвергенції економічних систем. *Менеджер*, 2 (68), с.49-55.

103. Королюк, С.В., 2003. Управлінська культура керівника школи. *Постметодика*, 5-6, с.85-88.

104. Костюк, А.В., 2014. Емоційний інтелект та шляхи його розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Психологічні науки»*, 2, с.85-89.

105. Кропивко, М.Ф. 1996. *Інформаційне забезпечення агропромислового виробництва України в ринкових умовах*. Київ: ІАУ УААН.

106. Кузьмін, О.Є., Мала, Н.Т., Мельник, О.Г. та Процик, І.С. 2008. *Керівництво організацією*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

107. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г. 2003. *Основи менеджменту*. Київ: «Академвидав».

108. Кузьмін, О.Є., Сухорська, У.Р. та Мирончук, Т.В. 2007. *Франчайзинг у підприємницькій діяльності*. Львів: ВАТ «Видавництво «Вільна Україна».

109. Кузьмін, О.Є. та Шпак, Н.О., 2010. Мотивування працівників системи комунікацій машинобудівного підприємства: організаційні та фінансово-економічні аспекти. *Економіка промисловості*, 1, с.123-130.

110. Кулаковський, Т.Ю., 2011. Психологічна складова профорієнтації у формуванні робочої сили та суспільства. *Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка*, 8 (2), с.189-198.

111. Кули, Ч. 1994. *Общественная организация. Тексты по истории социологии XIX-XX веков*. Москва.

112. Кулик, Ю.Р., 2008. Підготовчий етап проведення функціонально-вартісного аналізу оптимізації бізнес-системи. *Економічний вісник НГУ*, 1-2, с.63-70.

113. Кутлунин, Е.А., 2004. Структура персоналу организации и методы ее анализа, 2, с.58-63.

114. Куценко, Т.М., 2016. Значення і особливості застосування сучасних інформаційних систем в управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 55, с.97-102.

115. Лакейхіна, В.С., 2012. Аналіз дефініції «холдингова структура» та виначення сутності цього поняття. [online] Доступно: <http://www.rusnauka.com/5_SWMN_2012/Economics/14_101040.doc.htm> [Дата звернення 11 Січень 2017].

116. Лала, О.М., 2009. Історична ретроспектива взаємозв'язку ефективності, надійності та якості системи управління. *Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*, 3 (43), с.48-59.

117. Лебедєва, А.В., 2014. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Управління розвитком*, 1 (164), с.127-129.

118. Левицька, Т.В., 2009. Особливості використання сучасних інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки*, 10, с.233-238.

119. Лисецький, Ю.М., 2014. Дослідження підприємств за допомогою системного підходу. *Математичне моделювання в економіці*, 1, с.159-166.

120. Литвин, О.В., 2010. Проблеми соціально-економічної ефективності управління персоналом у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*, 4 (43), с.182-185.

121. Литвиненко, В.В., 2013. Комунікативна та комунікаційна системи – дефініція понять. *Актуальні питання масової комунікації,* 14, с.30-32.

122. Литвинчук, А.В., 2008. Семантичний аналіз категорій і понять системи комунікацій еколого-економічного управління. *Економічна теорія*, 2, с.27-33.

123. Літинська, В.А., 2010. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць*, 3(7), с.58-61.

124. Лук'яненко, І.Г. та Краснікова, Л.І. 1998. *Економетрика*. Київ: Товариство «Знання».

125. Луман, Н., 1995. Что такое коммуникация? *Социологический журнал*, 3, с.114-128.

126. Лумпова, Т.І., 2008. Сучасні напрямки створення інтегрованих інформаційнихсистем. *Статистика України*, 1, с.76-82.

127. Льюис, Д. 2002. *Тренинг эффективного общения*. Москва: эксмо.

128. Лысенко, Ю.Г., Тимохин, В.Н. и Руденський, Р.А. 2009. *Методология моделирования жизнеспособных систем в экономике*. Донецк: Юго-Восток.

129. Макаренко, Л.П., 2016. Теоретичні засади аналізу ролі політичної комунікації в сучасній політичній системі. *Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник»*, 110, с.343-348.

130. Макаренко, С.С., 2013. Формування мотивації досягнень в структурі мотиваційної сфери особистості вчителя. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*, 1, с.314-323.

131. Макарова, М.В. 2004. *Тенденції розвитку цифрової економіки*. Полтава: РВВ ПУСКУ.

132. Мала, Н.Т., 2006. Дослідження мотиваційної моделі поведінки керівника: методичні підходи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*, 552, с.255-259.

133. 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».

134. 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.

135. 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.

136. 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.

137. Матвійчик-Соскіна, Н.О., 2009. Аналіз сучасних підходів до створення маркетингових інформаційних систем. *Актуальні проблеми економіки*, 8, с.266-272.

138. Межейкіна, Л.С., 2004. Про визначення поняття активізація пізнавальної діяльності учнів в процесі навчання. *Дидактика математики: проблеми і дослідження*, 22, с.94-99.

139. Мельник, О.Г. 2010. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

140. Мельник, П.В., Філоненко, М.М., Гацька, Л.П. та Кошарська, Н.Е. 2001. *Менеджмент*. Ірпінь: Академія ДПС України.

141. Мельникова, О.А., 2016. Особливості формування маркетингової інформаційної системи регіону. *Економіка та право*, 3 (45), с.11-16.

142. Мескон, М., Альберт, М. и Хедоури, Ф. 1992. *Основы менеджмента*. Переклад з англійської. Москва: Дело.

143. Митрофанов, Е.П., 2009. Особенности и проблемы инвестирования в информационно-коммуникационные технологии региона. *Вестник Чувашского университета*, 1, с.39-45.

144. Михайлов, В.А. и Михайлов, С.В., 2004. Особенности развития информационно-коммуникативной среды современного общества. *Актуальные проблемы теории коммуникации*, СПб., с.34-52.

145. Мізюк, Б.М. 2004. *Системне управління*. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії.

146. Мізюк, Б.М. та Гринкевич, С.С., 2012. Дослідження трудового потенціалу крізь призму теорій інформаційного суспільства. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*, 2, с.176-181.

147. Мізюк, Б.М., Ящук, В.І. та Ноздріна, Л.В. 2012. *Економічна безпека підприємств ритейлу: оцінювання та механізм забезпечення*. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії.

148. Мізюк, Б.М., 2016. Система раннього розпізнавання ситуації як інформаційна база стратегічних досліджень. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету,* 51, с. 171-176.

149. Моісєєва, Н.І., 2013. Стан вивчення комунікаційного процесу в структурі соціально-комунікаційного знання. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*, 4, с.60-64.

150. Молоканова, В.М., 2012. Оцінювання якісних показників портфелю проектів за допомогою теорії нечітких множин. *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.*, 3 (43), с.106-114.

151. Молочник, Ю.Б., 2011а. 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.

152. Молочник, Ю.Б., 2011b. 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».

153. Молочник, Ю.Б., 2011c. 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.

154. Молочник, Ю.Б., 2011d. 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.

155. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2011a. Місце та роль працівників у комунікаційній системі промислового підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*, 21.18, с.345-352.

156. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2011b. Аналізування факторів впливу на активізування роботи працівників комунікаційної сфери промислових підприємств. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково-виробничий журнал*, 7, с.73-77.

157. Молочник, Ю.Б., 2012a. 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.

158. Молочник, Ю.Б., 2012b. 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».

159. Молочник, Ю.Б., 2012c. 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.

160. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2012a. Оцінювання методів активізації діяльності працівників комунікаційної сфери промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід: науково-практичний журнал*, 11, с.62-67.

161. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2012b. Підходи до аналізування активізації персоналу комунікаційної сфери промислових підприємств. *Економіка та держава*, 7, с.70-73.

162. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2012c. 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.

163. Молочник, Ю.Б. та Шпак, Н.О., 2012d. 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.

164. 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.

165. Молочник, Ю.Б. та Малиновський, Ю.В., 2013a. 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.

166. Молочник, Ю.Б. та Малиновський, Ю.В., 2013b. 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.

167. 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.

168. 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.

169. 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.

170. Монастирська, Г.В., 2012. Мотиваційна складова менеджменту персоналу в сучасній Україні. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч.*, 2, с.385-395.

171. Музиченко-Козловський, А.В. та Колодійчук, А.В., 2011. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21.6, с.361-367.

172. Мхитарян, В.С. и Архипова, М.Ю. 2004. *Эконометрика*. Москва: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики.

173. Нелапший, Л.М., 2006. Оціночні характеристики використання мотиваційних механізмів підприємницької діяльності. *Коммунальное хозяйство городов*, 71, с.125-132.

174. Нижник, В.М. та Харун, О.А. 2011. *Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств*. Хмельницький: ХНУ.

175. Нікітін, Ю. та Рукас-Пасічнюк, В., 2014. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 4 (154), с.238-246.

176. Нікіфорова, Л.О., Шиян, А.А. та Ількова, Д.В., 2012. Теоретико-ігрова модель ефективної мотивації керівного персоналу власниками акцій. *Экономика и управление*, 6, с.58-63.

177. Нікіфорова, Л.О. та Чжен, В., 2014. Метод непрямої ідентифікації керівника як лідера з використанням соціально-психологічних технологій. *Актуальні проблеми економіки*, 7, с.397-405.

178. Нікіфорова, Л.О., Горох, Н.В., Лєбєдєва, Г.О. та Салієва, О.В., 2016. Дослідження показників неформальної комунікації у соціальних мережах для виявлення агентів загроз конфіденційності. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*, 18/1, с.52-63.

179. Овчарук, О.В., 2013. Інформаційно-комунікаційна компетентність як предмет обговорення: міжнародні підходи. *Комп'ютер у школі та сім'ї*, 7, с.3-6.

180. Опанасюк, І.В., 2015. Психодіагностика розвитку емоційного інтелекту особистості в старшому шкільному віці. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Психологія»*, 21, с.94-103.

181. Осовська, Г.В. 2003. *Комунікації в менеджменті*. Київ: Кондор.

182. Остапенко, Г., 2013. Комунікація та комунікативна активність суспільства в добу інтернет-технологій: соціальний аспект. *Вісник Книжкової палати*, 9, с.47-50.

183. *Офіційний сайт Дослідницького центру рекрутингового порталу Superjob* [online] Доступно: <https://www.superjob.ua/research> [Дата звернення 22 Січень 2017].

184. *Офіційний сайт Міжнародного кадрового порталу «HeadHunter»* [online] Доступно: <https://hh.ua> [Дата звернення 22 Січень 2017].

185. *Офіційний сайт Інформаційного агентства «Bankir»* [online] Доступно: <http://bankir.ru/> [Дата звернення 22 Січень 2017].

186. Палагута, С.С., 2016. Інформаційно-комунікаційна система як напрям моделювання управлінської діяльності підприємств і організацій. *Економіка. Управління. Інновації*, 4 (19), с.13-19.

187. Парасюк, І.М. та Костукевич, Ф.В., 2010. Технологія моделювання на основі нечітких байєсівських мереж довіри. *Проблеми програмування*, 2-3, с.584-592.

188. Партико, З.В. 2008. *Теорія масової інформації та комунікації*. Львів: Афіша.

189. Ярмаченко, М.Д. ред., 2001. *Педагогічний словник*. Київ: Педагогічна думка.

190. Писарук, Н.Н. 2013. *Введение в теорию игр*. Минск: БГУ.

191. Піддубна, Л.І. 2007. *Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління*. Харків: ВД «ІНЖЕК».

192. Пілько, А.Д., 2010. Модель оцінки ефективності управління системою маркетингових комунікацій підприємства. *Моделювання регіональної економіки*, 2, с.13-24.

193. Плотников, М.В., 2014. Эффективные коммуникации в организации. *Центр дистанционного образования «Elitarium»*, с.15-18.

194. Половкин, П. и Зозолюк, А., 1997. Предпринемательские риски и управление ими (теоретико-методологический и организационный аспекты). *Российский экономический журнал*, 9, с.73-74.

195. Попов, О.О., Яцишин, А.В. та Артемчук, В.О., 2016. Можливості використання експертних методів та систем для вирішення задач екологічної безпеки в зонах впливу АЕС. *Збірник наукових праць Інституту геохімії навколишнього середовища*, 25, с.5-16.

196. Почепцов, Г.Г. 2009. *Теория коммуникации*. 2-е изд., стер. Москва: СмартБук.

197. Примак, Т., 2003. Структурні моделі розподілу бюджету на маркетингові комунікації залежно від типу ринку. *Економіст*, 1, с.58-60.

198. Примак, Т.О., 2002. Методологічні підходи до визначення поняття «комунікація» у суспільстві та бізнесі. *Вісник Сумського державного університету*, 7, с.174-179.

199. Примак, І.Д., Войтовик, М.В. та Примак, О.І., 2013. Сучасне філософське осмислення системи землеробства як наукової категорії. *Агробіологія*, 11, с.8-15.

200. Процик, І.С., 2007. *Мотивування керівників в системі управління підприємством*. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».

201. Пушкар, Р.М. і Тарнавська, Н.П. 2003. *Менеджмент: теорія та практика*. Тернопіль: Карт-Бланш.

202. Решміділова, С.Л. та Козік, О.М., 2009. Підвищення якості роботи в умовах активізації науково-технічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2/3, с.184-189.

203. Романенко, Є., 2012. Теоретико-методологічна ідентифікація поняття комунікації у контексті сучасних дослідницьких підходів. *Ефективність державного управління*, 32, с.108-115.

204. Руда, М.В. та Лев, Н.Ю., 2013. Міжнародні бізнес-комунікації в системі інформаційного забезпечення підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 769, с.182-189.

205. Савченко, Г.О. та Збрицька, Т.П., 2009. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. *Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Серія В «Економіка і право»,* 2, с.59-66.

206. Садовин, Н.С. и Садовина, Т.Н. 2011. *Основы теории игр*. Йошкар-Ола: Мар. гос. ун-т.

207. Самоукина, Н.В. 2006. *Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах*. Москва: Вершина.

208. Семенишин, В.О., 2012a. Комунікаційні бар'єри та принципи їх подолання. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 46, с.531-539.

209. Семенишин, В.О., 2012b. Комунікаційні бар'єри: підходи до класифікації. В: *Розвиток економіки України в умовах активізації євроінтеграційних процесів: Міжнародна студентсько-аспірантська наукова конференція*. Львів, 27-28 Квітень 2012. Львів: ЛНУ імені Івана Франка.

210. Семенишин, В.О., 2013. Класифікація комунікацій на ринку праці в економіці України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*», 769, с.428-437.

211. Семикіна, М.В. 2004. *Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання*. Кіровоград: ПВЦ «Мавін».

212. Семикіна, М.В., 2008. Інтелектуальний капітал: мотиваційні основи розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, с.70-73.

213. Семикіна, М.В. та Коваль, Л.А. 2002. *Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання*. Кіровоград: Степ.

214. Сенейко, Ю., 2006. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик». *Регіональна економіка*, 1, с.206-211.

215. Скачек, Л.М., 2009. Підприємство в інформаційну епоху. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*, 6/1, с.247-251.

216. Стрельчук, Є.М. та Коваленко, Т.Л., 2008. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації. *Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал*, 8, с.124-130.

217. Скриньковський, Р.М., Машталір, Х.В. та Коропецький, О.О., 2016. Діагностика ефективності систем мотивації персоналу на підприємстві та відповідальності за порушення законодавства про оплату праці. *Міжнародний науковий журнал*, 9, с.133-138.

218. Сторонянська, І.З., 2008. Процеси конвергенції / дивергенції соціально-економічного розвитку регіонів України: підходи до оцінки. *Регіональна економіка*, 2, с.73-83.

219. Таран-Лала, О.М., 2013. Фундаментальні характеристики системи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2, с.99-105.

220. Тарасова, О.В. та Марінова, С.С., 2013. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*, 3, с.28-32.

221. Телін, С.В., 2012. Застосування експертних методів діагностики кризових симптомів розвитку підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 3, с.110-119.

222. Тєлєтов, О. та Івашова, Н., 2009. Оцінка якості комунікацій промислових підприємств на прикладі хімічної галузі. *Маркетинг в Україні*, 4, с.17-21.

223. Толстих, А.С., 2015. Бенчмаркінг в управлінні формуванням стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств регіону. *Економіка АПК*, 5, с.92-96.

224. Тосько, Р.Р., 2017. Кластерний аналіз корупційних ризиків публічних закупівель на макро-, мезо-, мікрорівнях для стабілізації економічної безпеки України. *Державно-управлінські студії, [online]* 1. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_13> [Дата звернення 6 Лютий 2017].

225. Трачум, Ж., 2008. Разработка системы стимулирования. *Менеджер по персоналу*, 3, с.18-25.

226. Трофимов, В.М., 2015. Информационные системы: путь к разрешению парадоксов. *Вестник Новосибирского государственного педагогического университета*, 3, с.64-71.

227. Тухватулина, Л.Р., 2006. Принципы классификации моделей коммуникации. *Вестник Томского государственного педагогического университета*, 7, с.49-53.

228. Фещур, Р.В. ред., 2003. *Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти*. 2-ге вид. оновлене і доповнене. Львів: Інтелект-Захід.

229. Фещур, Р.В. та Самуляк, В.Ю., 2008. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 624, с.100-109.

230. Фещур, Р.В. та Тимощук, М.Р., 2003. Оцінювання потенціалу розвитку підприємства. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 494, с.153-160.

231. Филатова, О.А., 2000. Эмоциональний интелект как показатель целостного развития личности. *Персонал*, 5, с.100-103.

232. Фінагіна, О.В. та Харіна, К.В., 2008. Розвиток інформаційних систем в інформаційному суспільстві. *Економічний простір*, 17, с.109-116.

233. Фоміна, В., 2013. Мотивація працівників виробничої сфери. *Управління розвитком*, 4, с.19-20.

234. Фролова, В.Ю., 2013. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 2, с.98-102.

235. Хандій, О.О. 2010. *Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку*. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля.

236. Химич, І., 2012. Корпоративна культура – чинник фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах. *Галицький економічний вісник*, 4, с.147-156.

237. Цимбалюк, С., 2009. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика. *Справочник кадровика*, 2, с.34-39.

238. Череп, О.Г., 2015. Теоретичні засади сутності поняття «комунікації» підприємства машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету*, 1, с.34-41.

239. Чернушкіна, О.О., 2007. *Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва*. Кандидат наук. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

240. Четверик-Бурчак, А.Г., 2013. Емоційний інтелект як чинник успішності вирішення головних життєвих завдань. *Психолінгвістика*, 14, с. 163-184.

241. Чухрай, Н.І., 2001. Маркетингові комунікації підприємства на ринку. *Регіональна економіка*, 4, с.271-272.

242. Чухрай, Н. та Гірна, О. 2007. *Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики*. Львів: Інтелект-Захід.

243. Шапиро, С.А. 2007. *Организационные комуникации в целях эффективной работы компании*. Москва: ГроссМедиа: Росбух.

244. Шаповал, О., 2016. Комунікаційні процеси в консалтинговій діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*, 1, с.91-93.

245. Шевченко, Д.А. 2007. *Маркетинг и реклама*: 1000 терминов. Москва: РГГУ.

246. Шибутани, Т. 1998. *Социальная психология*. Ростов н/Д: Феникс.

247. Шиян, А.А. 2009. *Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті*. Вінниця: ВНТУ.

248. Шпак, Н.О. 2011. *Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

249. Шпак, Н.О. та Шуляр, Р.В., 2005a. Побудова комунікаційних управлінських систем на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 527, с.86-92.

250. Шпак, Н.О. та Шуляр, Р.В., 2005b. Формування комунікацій у процесі декомпозиції завдань та інформаційних потоків на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»,* 547, с.126-132.

251. Шпак, Н.О. та Кузьмін, О.Є., 2010. Мотивування працівників системи комунікацій машинобудівного підприємства: організаційні та фінансово-економічні аспекти. *Економіка промисловості*, 49/1, с.123-130.

252. Щенников, М.А., 2010. Коммуникационная деятельность субъектов государственного управления в современном Рунете. *Управление мегаполисом*, 5, с.138-143.

253. Юркевич, В.С., 2005. Проблема эмоционального интеллекта. *Вестник практической психологии образования*, 3/4, с.4-10.

254. Якубів, Р.Д., 2014. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. *Інноваційна економіка*, 3/52, с.131-136.

255. Bar-On, R. 1997. *Emotional Intelligence in Men and Women: Emotional Quotient Inventory*. Toronto: Multi-Health Systems.

256. Katz, E. and Lazarsfeld, P. 1955. *Personal Influence.* New York: Free Press.

257. Kendiukhov, O. red., 2016. *Economics of sustainable development: methodological approaches and practical solutions*. Kyiv: Publishing «Centre of educational literature».

258. Lewin, K., 1947. Channels of Group Life. *HumanRelations*, 1, p.143-153.

259. Malynovska, Y.B., Petryshyn, N.Y. and Malynovskyj, Y.V., 2016a. Kompleksowy model określenia skuteczności metody aktywizacji pracowników systemu komunikacji firm inżynieryjnych przedsiębiorstw. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*, 2/2, p.72-81.

260. Malynovska, Y.B., Petryshyn, N.Y. and Malynovskyj, Y.V., 2016b. Role and place of information and communication flows in the system of enterprise logistic management. L`Association 1901 «SEPIKE», 2, p.96-100.

261. Semenyshyn, V. and Oleksiv, I., 2013. Theoretical approaches to communications management in IT industry of Ukraine. *Econtechmod*, 2/4, p.62-67.

262. Shannon, C.A., 1948. Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technological Journal*, 27, p.379-423.

ДОДАТКИ

Додаток А

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.,[2] 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*

[2] Прізвище змінено на підставі свідоцтва про одруження серії І-СГ№ 247654 від 07 лютого 2015 р.

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).*

1.2. Публікації у 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 inżynieryjnych 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. ІІІ 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: ІІІ 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: І 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).*

Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	Міжнародна науково-практична конференція	Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки	Сімферополь, Україна, 3-5 червня 2011 р.	Заочна
2	Міжнародна науково-практична конференція	Оцінка перспектив розвитку економічного потенціалу України в XXI столітті	Київ, Україна, 18-19 листопада 2011 р.	Заочна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Роль інновацій у підвищенні наявного потенціалу країни	Тернопіль, Україна, 14-15 грудня 2011 р.	Заочна

4	Міжнародна науково-практична конференція	66-а Науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів та студентів	Одеса, Україна, 5-8 грудня 2011 р.	Заочна
5	Міжнародна науково-практична конференція	Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства	Львів, Україна, 26-28 квітня 2012 р.	Очна
6	Міжнародна науково-практична конференція	Актуальні питання теорії та практики менеджменту	Луганськ, Україна, 21-22 березня 2012 р.	Заочна
7	Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок	Львів, Україна, 23-24 травня 2012 р.	Очна
8	Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми формування та реалізації конкурентної політики	Львів, Україна, 19-20 вересня 2013 р.	Очна
9	Міжнародна науково-практична конференція	Математичне моделювання процесів в економіці і управління інноваційними проектами (ММП-2013)	Алушта, Україна, 9-15 вересня 2013 р.	Заочна
10	Всеукраїнська науково-практична конференція	Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку	Львів – смт. Славське, Україна, 10-12 жовтня 2013 р.	Заочна
11	Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками	Львів, Україна, 22-23 травня 2014 р.	Очна
12	Міжнародна науково-практична конференція	Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення	Львів, Україна, 11-12 квітня 2014 р.	Заочна
13	Міжнародна науково-практична конференція	Розвиток національної економіки України: нові реалії і можливості в умовах започаткованих змін	Львів, Україна, 21 жовтня 2015 р.	Очна
14	Міжнародна науково-практична конференція	Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення	Львів, Україна, 14-15 квітня 2016 р.	Заочна
15	Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми економіки, фінансів та управління експортно-імпортною діяльністю	Львів, Україна, 12 травня 2016 р.	Очна
16	Міжнародна науково-практична конференція	Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики	Кривий Ріг, Україна, 21 квітня 2016 р.	Заочна

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»
д.е.н., проф. _____ Чухрай Н.І.
"___" _____ 2017 р.

АКТ
про використання результатів дисертаційної роботи
Малиновської Юлії Богданівни, представленої на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної
роботи кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національного університету «Львівська політехніка»
за темою «Проблеми формування системи менеджменту в умовах глобалізації»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: заступника завідувача кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності з наукової роботи, к.е.н., доц. Петришин Н.Я., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Малиновської Юлії Богданівни використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Проблеми формування системи менеджменту в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації № 0113U001364). Зокрема, Малиновською Ю.Б. запропоновано положення з активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств.

Голова комісії:
Начальник НДЧ, к.т.н., доц. Л.В. Жук

Члени комісії:
Заст. зав.
каф. ЗМД з наукової роботи,
к.е.н., доц. Н.Я. Петришин

Зав. відділу науково-організаційного супроводу
наукових досліджень,
к.т.н. Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ Т.М. Чулой

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»
д.х.н., професор Піх З.Г.
_____ р.

АКТ
про впровадження результатів дисертаційної роботи Молочник Юлії Богданівни, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні держбюджетної теми Національного університету «Львівська політехніка» ДБ/ПСМ «Методологія та інструментарій процесійно-структурованого менеджменту»

Комісія у складі голови – заступника керівника НДЧ, д.т.н., проф. Лозинського А.О. та членів: завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва д.е.н., проф. Кузьміна О.Є., завідувача відділу організації наукових досліджень та маркетингу Віннічек Н.Р. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня Молочник Юлії Богданівни 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 та міжнародного підприємництва у 2011-2012 рр. при написанні Розділу 2 «Побудова системи процесійно-структурованого менеджменту на засадах структурної декомпозиції», підрозділу 2.2 «Обгрунтування складу основних елементів системи процесійно-структурованого менеджменту за топологічно-змістовою моделлю. Зокрема, Молочник Ю.Б. в межах системи процесійно-структурованого менеджменту розроблено рекомендації щодо удосконалення комунікаційної системи промислових підприємств, виокремлено та охарактеризовано основні стадії комунікацій, етапи комунікаційного процесу та визначено роль працівників у комунікаційній сфері.

Голова комісії:
Заст. керівника НДЧ,
д.т.н., проф. А.О. Лозинський

Члени комісії:
Зав. каф. ММП,
д.е.н., проф. О.Є. Кузьмін

Зав. відділу ОНДМ Н.Р. Віннічек

Заст. нач. ПВФ Т.М. Чулой

ВАШ ДІМ
ЖИТЛОВО-БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ

ТОВ «Житлово-будівельна компанія «Ваш Дім»
вул. Героїв УПА, 72,
79015, м.Львів, Україна
т./ф.: +380 (32) 297-76-05
office@vashdim.com.ua
www.vashdim.com.ua

Код ЄДРПОУ 32181742
ІПН 321817413055
МФО 325570
р/р 2600716112 у ЛОД
АТ «Райффайзен Банк Аваль»
ПДВ №100322160

LLC "HOME BUILDING COMPANY "VASH DIM"
Herojv UPA street 72,
79015, Lviv city, Ukraine
т./f.: +380 (32) 297-76-05
office@vashdim.com.ua
www.vashdim.com.ua

Code 32181742
ITN 321817413055
MFO 325570
c/a 2600716112
in "Raiffeisen Bank Aval" JSC
Certificate of VAT payer:
№100322160

№ 18 від 01.03.2017р

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Результати дисертаційної роботи Малиновської Юлії Богданівни на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук впроваджені у діяльності ТОВ «Житлово-будівельна компанія «Ваш Дім» отримали наступне практичне застосування:

- метод мотивування працівників комунікаційних підрозділів;

- метод оцінювання ефективності заходів активізування діяльності працівників комунікаційної системи;

- метод ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи.

Використання зазначених розробок здобувача наукового ступеня кандидата наук дало змогу підвищити ефективність комунікаційних процесів підприємства, що у підсумку призвело до одержання умовно-річної економії у розмірі 12,3 тис. грн.

З повагою,
Фінансовий директор
ТОВ «ЖБК «Ваш Дім» **Чупринда Р. П.**

ТЕХНІКА ДЛЯ БІЗНЕСУ
E-mail: tdb@tdb.com.ua, www.tdb.com.ua

ТзОВ «Техніка для Бізнесу»
79016, Україна, м.Львів, вул. Шептицьких,26
тел. +380-32-298-95-00
факс +380-32-298-95-01

Від 20.06.2017 р

Довідка № 46
про практичне застосування результатів дисертаційної роботи Малиновської Ю.Б.

Положення, що складають наукову новизну дисертаційної роботи Малиновської Юлії Богданівни на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, практично застосовуються у діяльності ТзОВ «Техніка для бізнесу». Керівництвом підприємства, зокрема, у 2016 році впроваджено комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи, а також запропонований автором метод мотивування цих працівників. У результаті завдяки цьому досягнуто підвищення економічної ефективності ведення бізнесу компанії на 1,4%.

Заступник генерального директора **Гірний Р. О.**

ТзОВ «Техніка для бізнесу» Україна, Львів, код 22396671

ЄДРПОУ 34489981
МФО 325365
Р/р 2600801128479 в ЛОД ЦФ ПАТ „КРЕДОБАНК" м.Львів
ІПН 344899813202, Ном.свід 100012803
80413 Львівська обл., м. Кам'янка-Бузький р-н, с.Тартак,
вул.І.Франка,4
тел/факс 8 (254) 4 75 35

від 03.04.2017р.

ДОВІДКА № 38
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Видана Малиновській Ю.Б. на підтвердження того, що результати її дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, а саме метод мотивування працівників комунікаційних підрозділів та метод оцінювання ефективності заходів активізування діяльності таких працівників використані у діяльності ПП «ЛьвівПак». Це сприяло більш ефективному управлінню комунікаційними процесами на підприємстві та дало можливість підвищити продуктивність праці у середньому на 1,8%.

Директор ПП «Львів-Пак» **Кравчук А.І.**

04472

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lp.edu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

15.06.2017 № 67-01-1079

на №

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка
про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи Малиновської Юлії Богданівни

Основні положення та результати дисертаційної роботи Малиновської Юлії Богданівни, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та 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, спеціалістів та магістрів. Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Малиновською Ю.Б.:

- комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи (дисципліна «Інформаційно-управлінські системи в інноваційній діяльності», тема 6 «Управління процесом розробки і впровадження інформаційних систем інноваційних підприємств»);
- типологія методів активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств (дисципліна «Інформаційно-управлінські системи в бізнес-структурах», тема 3 «Типологія інформаційно-управлінських систем. Організація інформаційної бази інформаційно-управлінських систем та сховища даних»);
- метод ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи (дисципліна «Інформаційно-управлінські системи в бізнес-структурах», тема 6 «Системи підтримки прийняття управлінських рішень. Інтелектуальні інформаційні системи»).

Проректор з науково-педагогічної роботи,
канд. техн. наук, доцент **Давидчак О. Р.**

Виконавець:
Кузьмін О.Є.
(032) 258-22-10

Видавництво Львівської політехніки. Наклад 5000. Зам. 154061. 2015.