

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

О. Є. Гудзь  
І. М. Маковецька

**УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В  
ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Монографія*

ЛЬВІВ  
Галицька видавнича спілка  
2021

УДК 65.014.1:65.012.45

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Державного університету телекомунікацій  
(протокол № 19 від 31.05.2021)*

Рецензенти:

*Зеліско І. М.* — доктор економічних наук, професор;  
*Колосок В. М.* — доктор економічних наук, професор;  
*Прокопенко Н. С.* — доктор економічних наук, професор

**Гудзь О. Є., Маковецька І. М.**

Управління комунікаціями в підприємствах: монографія / О. Є. Гудзь,  
І. М. Маковецька — Львів : «Галицька видавнича спілка», 2021. — 216 с.

ISBN

В монографії висвітлено теоретико-методологічні та практичні аспекти управління комунікаціями в підприємствах, зокрема розкрито сутність та призначення комунікацій підприємств, встановлено особливості й визначено складові механізми управління комунікаціями в підприємствах, опрацьовано методичні підходи до оцінки управління комунікаційними каналами підприємства, розглянуто трансформацію орієнтирів в управлінні комунікаціями підприємств, охарактеризовано стан та виявлено сучасні тенденції розвитку комунікацій на прикладі телекомунікаційних підприємств, визначено ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах й оцінено управління комунікаційними каналами підприємства, обґрунтовано методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку управління комунікаціями в підприємствах, розроблено пропозиції щодо удосконалення наукових підходів до формування комунікаційної політики підприємства, умотивовано концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства та розглянуто інновації в управлінні комунікаціями підприємств в умовах цифрових трансформацій, що забезпечить перехід до нової якості функціонування підприємств та стимулюватиме підвищення їх результативності, адаптивності, зрілості й гнучкості.

Видання пропонується для викладачів, аспірантів, магістрів і студентів економічних спеціальностей, керівників й працівників підприємств та буде корисним усім хто цікавиться теоретико-методологічними й практичними аспектами управління комунікаціями в підприємствах в сучасних умовах.

**УДК 65.014.1:65.012.45**

ISBN

© Гудзь О. Є., Маковецька І. М., 2021

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ПЛАТФОРМА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Сутність та призначення комунікацій підприємств .....	5
1.2. Складові механізми управління комунікаціями в підприємствах.....	20
1.3. Методичні підходи до оцінки управління комунікаційними каналами підприємства.....	36
1.4. Трансформація орієнтирів в управлінні комунікаціями підприємств .....	51
<b>РОЗДІЛ 2/ ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРИКЛАДІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	<b>62</b>
2.1. Сучасні тенденції розвитку комунікацій підприємств.....	62
2.2. Ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах.....	76
2.3. Оцінка управління комунікаційними каналами підприємства. ....	90
<b>РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ</b> .....	<b>105</b>
3.1. Обґрунтування методичного інструментарію ухвалення стратегічних рішень щодо розвитку управління комунікаціями в підприємствах .....	105
3.2. Удосконалення наукових підходів до формування комунікаційної політики підприємства .....	124
3.3. Концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства .....	140
3.4. Організаційні інновації в управлінні комунікаціями підприємств на основі ІКТ. ....	151
<b>ПІСЛЯМОВА</b> .....	<b>185</b>
<b>БІБЛІОГРАФІЯ</b> .....	<b>189</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>209</b>

## ПЕРЕДМОВА

Будь-яке підприємство, незалежно від масштабу чи специфіки своєї бізнесової діяльності, потрапляє під вплив нових викликів жорсткої конкурентної боротьби. Нині активізація бізнесової діяльності передбачає зростання ступеня відкритості та взаємодії з партнерами. Сьогодні поява нових інформаційно-комунікаційних систем свідчить про зростання значення комунікацій у функціонуванні підприємств різних сфер діяльності. Водночас розвиток сучасних цифрових технологій, забезпечивши формування активних інформаційних й бізнесових комунікацій між підприємствами, суттєво розширив можливості їх взаємодії. Комунікаційний процес має вагомe значення для конкурентоспроможності підприємств, оскільки від його ефективності залежить їх розвиток й результативність. На практиці, з переходом в епоху інформаційної цивілізації та широкого використання цифрових технологій, управління комунікаціями в підприємствах стрімко розвивається та постійно удосконалюється. Гармонізація комунікаційних каналів на підприємствах є необхідною умовою для їх адаптації до нових запитів сьогодення й успішного здійснення необхідних стратегічних перетворень. Розв'язання окресленої грони завдань щодо розбудови комунікаційних ланцюгів й каналів та взаємодій в підприємствах можливо лише на підґрунті якісно нових концептуальних засад розвитку управління комунікаціями на основі широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Теоретико-методичним базисом формування, оцінки та удосконалення управління комунікаціями в підприємствах є наукові здобутки іноземних і вітчизняних вчених. Серед них слід відзначити таких: Б. Берлесон, Д. Баюра, О. Безчасний, Д. Берд, Дж. Бернет, С. Боняр, Н. Ботвина, Т. Булах, О. Ващенко, М. Верескун, О. Виноградова, О. Гривківська, Д. Горовий, О. Гусєва, О. Жам, І. Зеліско, Н. Євтушенко, Т. Єжижанська, О. Князева, В. Колосок, Ф. Котлер, Ж. Крисько, Л. Лазоренко, С. Легомінова, Н. Любченко, Д. Никифорчук, В. Орел, І. Охрименко, Ю. Половинчак, Н. Прокопенко, П. Стецюк, І. Троц, Т. Халімон, Л. Шваб та інші. У наукових працях названих авторів розкрито питання формування та організації управління комунікаціями в підприємствах, окреслені взаємопов'язані підходи функціональної їх взаємодії, накопичення та передачі інформації для перспективного комунікаційного прориву в управлінні підприємствами. Проте, як переконує практика, сучасні комунікаційні реалії ускладнили раніше існуючі моделі з переходом до більш інтенсивних комунікацій та потребують більш детальнішого розгляду цієї важливої проблематики. Це й визначило важливість, наукову актуальність та прикладну цінність даної монографічної розробки. Текст монографії доповнюється статистичними даними і посиланнями на вітчизняні та іноземні бібліографічні джерела.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНА ПЛАТФОРМА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Сутність та призначення комунікацій підприємств

З переходом в епоху інформаційної цивілізації та побудови новітніх технологій, комунікації в підприємствах поступово розвиваються та постійно удосконалюється. Без комунікаційних зв'язків, не можливо уявити сучасне підприємство. Нині, інформаційно-комунікаційні технології здатні кардинально змінити способи управління комунікаціями в підприємствах.

Сьогодні важко уявити світ без гігантських обсягів інформації та спілкування. Технічні можливості обміну інформацією інтенсифікують взаємодію людини і світу. Ми спостерігаємо інформаційний вибух, в якому сформувалися потужні потоки комунікацій, які змінюють як управління, так і світ. І якщо сучасні фахівці не встигають сприймати ці потоки, або навіть оперувати змінами, вони втрачають саму можливість відчувати актуальну сучасність [79, с. 310]. Комунікація є системною роботою. Вона потребує планування, що базується на дослідженнях, і здебільшого має охоплювати весь спектр можливих форматів, ланцюгів та каналів. Інформацію на підприємстві ми можемо називати певним сигналом чи навіть повідомленням про будь-яку подію, яка відбулася або буде відбуватися на підприємстві. Нині, завдяки комунікаціям можна успішно вести бізнес максимально використовуючи інформаційно-комунікаційні технології. Все більшу затребуваність комунікативних знань і навиків зумовив «комунікативний бум», який призвів до того, що проблеми комунікації сьогодні турбують вчених різних напрямків, а сам термін «комунікація» вже міцно увійшов у понятійний апарат соціально-гуманітарного знання. Трансформація індустріального суспільства на інформаційне супроводжується не лише кількісними зрушеннями, а й якісними змінами [52, с.6].

За етимологічною природою, термін «комунікація», відповідно до даних академічного словникового видання, походить від латинського *communicatio* («повідомлення, передача»), пов'язаного з дієсловом *communico* («роблю спільним; повідомляю; з'єдную»), що є похідним від *communis* («спільний») [61, с. 545].

Поняття комунікації затвердилося в науковій думці не так давно, у середині ХХ століття. Саме слово «комунікація» (*communication*) має індоєвропейське походження (від лат. *Communico* – повідомлення, зв'язок, спілкування). Під комунікацією розуміють тип взаємодії між людьми, який передбачає інформаційний обмін, своєрідну «інформаційну кооперацію» [162, с. 85] у різноманітних процесах спілкування.

Оскільки термін комунікація є інтернаціональним, у багатьох європейських мовах є подібним його написання та звучання: порівняємо англ. communication, франц. communication та нім. kommunikation. Окрім значення «спілкування, зв'язок, повідомлення, інформація», англ. communication означає «поширення, розповсюдження (хвороби тощо)». Множинна форма як прийнятна умова диференціації понять використана і в англійській мові: communications – «комунікації, комунікаційні лінії», що зафіксовано перекладними [2, с. 275] та тлумачними словниками [239, с. 28; 240, с. 168]. Подібні підходи іноді спостерігаються і в німецькій мові.

Науковці по різному тлумачать зміст «комунікації». У широкому значенні – це різновид взаємодії між тими чи іншими суб'єктами інформаційного впливу за посередництвом певного визначеного об'єкта, тобто повідомлення. Отже, мова йде про взаємодію певних людей, груп людей, соціальних інститутів, суспільства загалом [12]. Український дослідник В. Бебик пропонує таке визначення поняття комунікації: «Комунікація – це опосередкована і цілеспрямована взаємодія двох суб'єктів, яка може відбутися як в реальному, так і віртуальному просторі і часі» [12, с. 28-33]. «Будь-яка комунікація, – вважає він, передбачає передачу інформації, тому визначає відносини і, як наслідок, взаємовідносини між суб'єктами, які перебувають у процесі комунікації» [12, с. 28-33].

Поняття комунікація є досить об'ємним та наукомістким, що робить акцент на специфічному відношенні елементів управління з чіткими управлінськими змінами за умов розвитку інформаційного суспільства. Сам феномен визначення поняття «комунікація» розглядається з різних сторін та з різних літературних джерел. В працях вітчизняних та закордонних дослідників представлені різні визначення поняття «комунікація» (додаток А). Всіх науковців які працювали над даною проблематикою можна розділити на декілька груп.

До першої групи, ми віднесемо учених, дослідження яких мають науково-методичний характер, в яких розкривається зміст поняття, походження, специфіка діяльності, структура, етапи та способи комунікацій та комунікаційного процесу, це такі вчені, як М. Бахтін, Ю. Буданцев, В. Конєцька, О. Малаканова, Л. Посікера, Г. Почепцов, А. Соловійов, В. Смолякова, В. Терін та ін. [3, 18, 26, 96, 126, 171, 173, 183, 90], та зарубіжні вчені такі як Ж.-М. Коттре, Ч. Кулі, П. Лазарсфельд, Г. Лассуелл, М. Маклюен, Л. Пай, Ю. Хабермас, П. Шаран, Р.-Ж. Шварценберг та ін. [27, 221, 235, 194].

До другої групи віднесемо науковців, які у своїх роботах розглядали місце та роль комунікаційного процесу на підприємстві та їх майбутній розвиток. Цією проблематикою займалися такі зарубіжні вчені, як Н. Вінер та Т. Парсонс [32, 148].

І остання третя група вчених – це ті які досліджували розвиток інформаційних технологій при взаємодії суб'єктів комунікаційного процесу.

Це праці таких науковців, як Хлівнюк Т. П., М. Вершинін та О. Зернецька [187, 31, 76].

Загалом, в економічній літературі, сформувалася думка, що комунікація, як формальна категорія знань, у кожного управлінця асоціюється по різному, тому немає одного і того ж самого визначення. Тобто, не набула сталості дефініція «комунікація», свідченням чого є занадто велика їх кількість: понад 120, за даними Ф. Данса і К. Ларсона у 1972 р., і понад 240, за даними Дж. Андерсена у 1996 р. З приводу цього В. Кашкін зауважує, що визначень цього терміну є майже стільки, скільки й авторів, що його досліджували [85, с. 15].

Н. Гавкалова та Н. Маркова [38] відмічали, що найголовніше в управлінській діяльності – є реалізація функцій, а роль, яку відіграють комунікації в управлінській діяльності – це обмін інформацією між людьми, який необхідний при реалізації будь-якої з функцій менеджменту. Він є найважливішою умовою прийняття обґрунтованих рішень, грає величезну роль в міжособистісних стосунках і формуванні іміджу підприємства» [38].

У працях вітчизняних вчених, таких як В. Бебик, А. Босак, Г. Осовська, В. Рева, Л. Сагер, Т. Примак, Г. Почепцов, Н. Шпак та ін., було сформоване бачення управління комунікаціями в підприємствах. Дослідження цих вчених поклали початок комунікаційно-організаційному забезпеченню управлінської діяльності та виділили основні аспекти, які пов'язані з комунікаціями на підприємстві [11, 22, 140, 163, 168, 159, 158, 197].

Управління комунікаціями в підприємствах, переважно, відбувається між працівниками, і це є процесом обміну інформації в середині колективу, де передача по комунікаційному ланцюгу розповсюджується по відділах та між окремими працівниками цього підприємства.

Тобто, «комунікація» – є специфічною функцією управління, яка дозволяє при правильній передачі інформації, забезпечити надійне з'єднання усіх каналів підприємства та їх взаємодію.

Так, відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм [237], відмічає, що комунікація (у всякому випадку, управлінська комунікація) – це те, що відбувається між працівниками. Сама по собі, без працівників – вона не існує. В неї нема нічого магічного, крім того, що працівники вступають в комунікаційні зв'язки. У повідомленні немає іншого змісту, крім того, яке в нього вклали працівники підприємства. Таким чином, вивчаючи комунікацію, вивчаємо і працівників підприємства, що вступають у відносини один з одним, зі своїми групами, підприємством і суспільством в цілому [237].

Фактично, під «комунікаціями» на підприємствах слід розуміти обмін інформацією між структурними підрозділами та працівниками у комунікаційному середовищі підприємства за рахунок взаємодії між елементами комунікаційного процесу підприємств.

А під «управлінням комунікаціями в підприємствах» ми вважаємо доцільним розуміти: цілеспрямований вплив інформаційного повідомлення

на систему комунікацій через комунікаційні канали за рахунок взаємодії всіх елементів комунікаційного процесу, що забезпечить розвиток комунікацій в підприємствах.

Наголосимо, що комунікація є важливим елементом управління підприємством, бо без правильно налагодженого комунікаційного процесу створювати, відправляти, отримувати та аналізувати інформацію на підприємстві не можливо.

Останнім часом комунікації в управлінні підприємством зазнали суттєвих змін. Раніше на підприємствах з налагодженою комунікацією переважали комунікативні потоки без зворотного зв'язку. Цікаво, що і зараз спостерігаються такі підприємства, де організація керівництва та управління процесом на підприємстві знаходиться на низькому рівні, тобто це помилково побудовані комунікації [215].

Функціонування таких підприємств, де зусилля направлені на отримання інформації будь-якими способами, характеризується низькою якістю комунікацій (так не треба керувати підприємством), оскільки ефективні комунікації окреслюються налагодженими потоками і зворотними зв'язки. На рисунку 1.1 зображений комунікаційний процес на підприємстві.

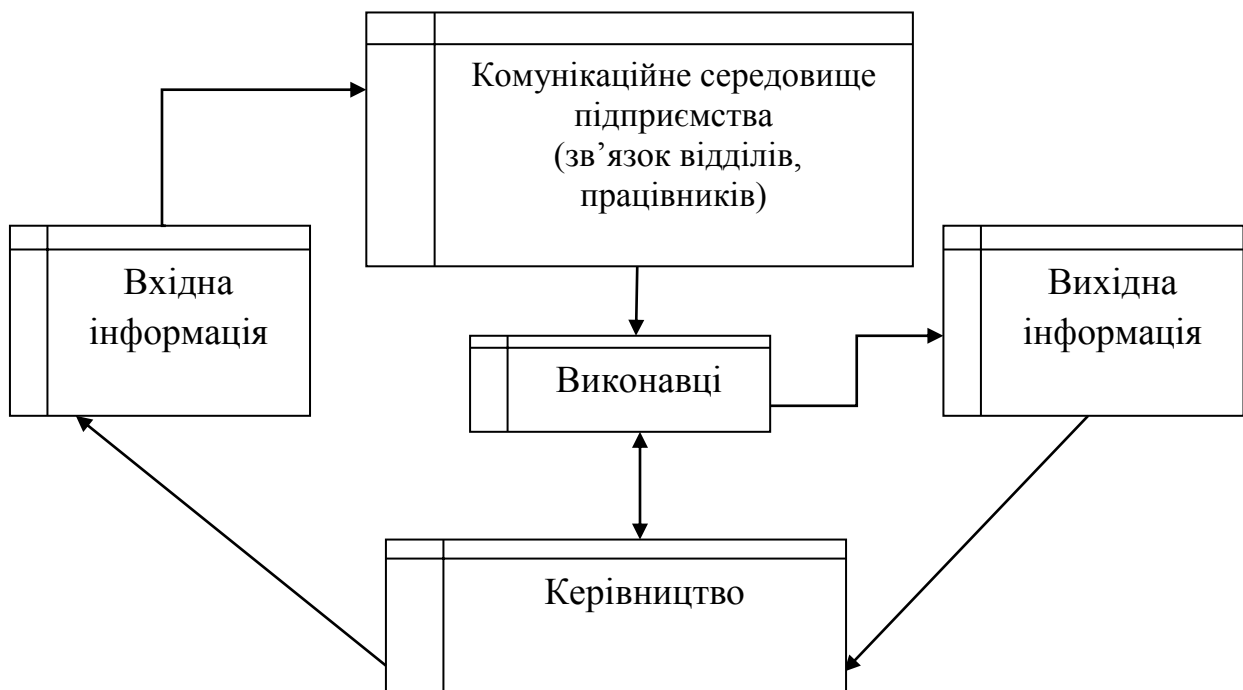


Рис. 1.1. Комунікаційний процес на підприємстві

Дуже важливим для підприємства є вміння правильно виокремлювати внутрішні комунікації, тобто комунікації між структурними підрозділами, працівниками тощо та зовнішні комунікації, тобто комунікації підприємства із зовнішнім середовищем. При цьому, інколи виділяють ще третій напрямок комунікацій, так звані корпоративні комунікації, що забезпечують обмін



інформації між структурними підрозділами підприємства, які територіально відокремлені між собою [167].

Організаційні заходи в управлінні підприємством за допомогою раціонально налагоджених комунікацій, покликані сформувати у всіх учасників управлінського процесу однозначне розуміння глобальної місії підприємства та пов'язаною з нею метою і специфічних цілей, і тим самим визначати місце кожного працівника в загальному комунікаційному процесі. Дуже важливо, щоб всі виконавці таких управлінських процесів усвідомили, що зв'язки необхідні для їх взаємодій і могли включитися в побудову структури цих зв'язків.

Такі взаємодії за допомогою комунікацій забезпечують кожному працівнику, отримання більш повної інформації про усі бізнес-процеси та бізнес-контакти на підприємстві, що необхідно для ефективної їх участі в управлінні підприємством.

Так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначали, що керівник витрачає 50 – 90 % свого часу на комунікації, реалізуючи ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесах прийняття рішення; вирішуючи проблеми в процесі планування, організації, мотивації і контролю.

Тому більшість науковців комунікацію називають зв'язуючим елементом в управлінській діяльності [128].

Комунікаціями пронизане все підприємство і ключовими суб'єктами комунікаційного процесу виступають – комунікант і реципієнт.

Джуел Л. [55] вказує на те, що «значна частина сучасної літератури з комунікаційного процесу, як і раніше, присвячена комунікаційним зв'язкам між керівником та підлеглим», однак потрібні дослідження, які розглядають управління комунікаціями в підприємствах як систему комунікаційного процесу [55, с. 569-573].

Комунікаційна система входить до інформаційної системи. У відповідності з визначенням, наведеним у Державному Стандарті України (ДСТУ), інформаційна система – це система, яка організовує накопичення і маніпулювання інформацією щодо конкретної проблемної сфери [29]. А сутність комунікаційної системи розкривається у таблиці 1.1.

Опираючись на розгляд сутності комунікаційної системи у різних наукових зрізах (табл. 1.1), доходимо висновку, що комунікаційну систему можна розглядати як систему управління, де процес виробництва інформації є об'єктом управління.

Комунікації в підприємствах є складними та водночас динамічним явищем, що розглядається як дія, взаємодія і процес.

Ефективними будуть такі комунікації, у яких отримане повідомлення приближене за значенням до початкового. Але зазвичай сам зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу на підприємстві.

Таблиця 1.1

## Сутність комунікаційної системи у різних наукових зрізах

У технічному зрізі	У діловому зрізі	У семантичному зрізі
Набір взаємозалежних компонентів, які збирають, зберігають, опрацьовують і розподіляють інформацію з метою забезпечення управління організацією та підтримки прийняття управлінських рішень	Сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів комунікації, методів і процедур опрацювання даних та персоналу, які організують збирання, зберігання, опрацювання і розподіл інформації для підготовки і прийняття управлінських рішень	Сукупність різноманітних взаємопов'язаних або взаємозалежних відомостей про стан об'єкта управління та процеси, які відбуваються в ньому. Ці відомості виражені в показниках та інших інформаційних сукупностях, зібраних і опрацьованих за допомогою комунікаційних технологій за визначеною методикою та за заданим алгоритмом

Примітка: узагальнено та адаптовано на основі [86].

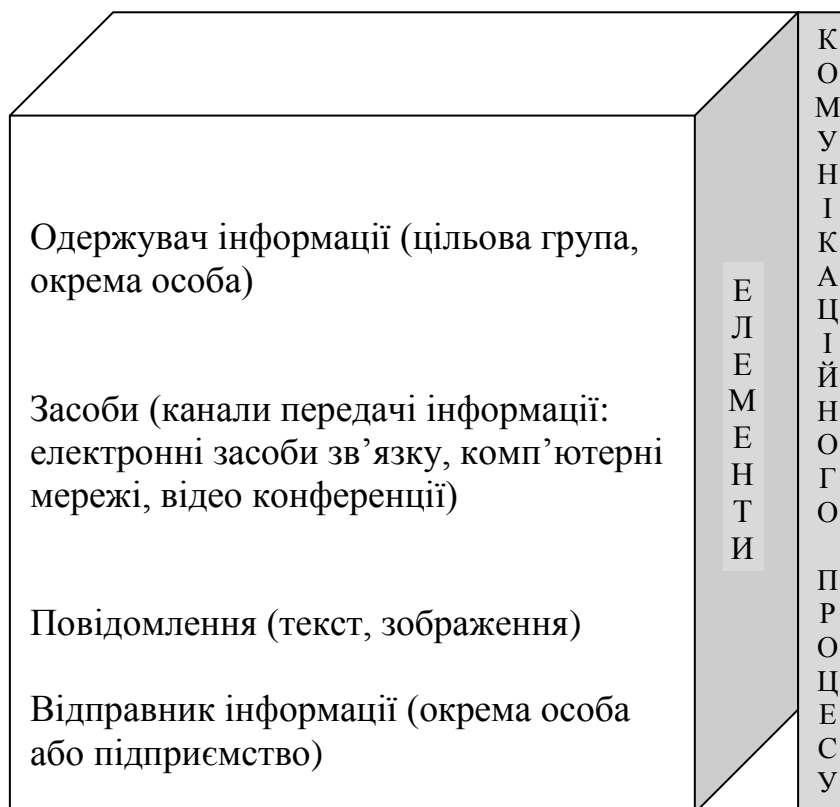
Як у будь-якій системі управління, в комунікаційних системах наявні органи управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Комунікаційна система як об'єкт управління підприємством

Примітка: розроблено на основі [29].

Управління комунікаціями в підприємствах не можливе без виконавців і керівних осіб, тобто ми можемо побудувати елементний ланцюг комунікаційного процесу на підприємстві (рис. 1.3).



*Рис. 1.3.* Елементний ланцюг комунікаційного процесу на підприємстві  
Примітка: розроблено на основі [7].

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Виокремлюють чотири основні елементи комунікаційного процесу [7]:

1) відправник – іншими словами це адресант, комунікант (особа, котра генерує ідею, збирає, опрацьовує та передає інформацію);

2) повідомлення – це безпосередньо інформація, що закодована за допомогою певних символів;

3) канали – це засоби передачі інформації (переговори, наради, звіти, службові записки, усна та письмова передача, різні комп'ютерні мережі тощо);

4) одержувач – іншими словами це адресат або реципієнт (особа, якій призначена інформація) [7, 151].

Відправник має за допомогою символів закодувати ідею, яку хоче передати. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Кодування – це процес трансформації перетворення інформації у повідомлення за допомогою цифрових символів, слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації. Результативність кодування залежить від: здібностей хисту відправника відповідним чином кодувати інформацію, що призначена для обміну; ставлення відправника щодо інформації, яка кодується; ступеня обізнаності (глибини знань) відправника про інформацію, що кодується;

соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник [60].

У процесі управління комунікаціями в підприємствах основні елементи проходять ряд взаємопов'язаних етапів:

1. Зародження ідеї. Відправник вирішує, яку інформацію потрібно зробити предметом обміну.

2. Кодування інформації і вибір каналу передачі. Для того, щоб передати сформовану ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації, жести, цифрові символи. Кодування перетворює ідею в повідомлення.

3. Передача ідеї. Відправник використовує канал для доставки повідомлення отримувачу.

4. Декодування. Це переклад символів у думки. Якщо символи, які обрав відправник, мають теж саме значення до одержувача, то обмін інформацією буде ефективним.

5. Зворотний зв'язок. Це реакція одержувача повідомлення після ознайомлення із змістом [41].

Якість комунікацій в системі управління визначає і якість управлінських рішень. Комунікаціями пронизана вся система управління підприємством. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування працівників на підприємстві. Якщо усунути комунікацію, то підприємство перестає бути керованими, його діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру. При управлінні комунікаціями підприємства важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні [59].

Комунікації у менеджменті відносять до процесів управління, оскільки вони пов'язують функції організації, планування, мотивації та контролю. Формально, комунікаційний процес визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем [11, 25, 59, 112]. Розглядаючи комунікаційний процес на підприємстві, переважно мають на увазі людей, які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування. І хоча дійсно на ці випадки припадає основна частина комунікацій, при розгляді досить складного комунікативного процесу не можна обмежуватись лише ними. Треба враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих на різних видах взаємозв'язків, які спрямовані на досягнення мети підприємства. Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища.

Саме тому, Н. Луман визначає комунікаційний процес, як процес передачі інформації від однієї людини до іншої, або її рух між групами

людей різними каналами і за допомогою різних засобів комунікації (вербальних, невербальних тощо) [109, 172, 149].

Комунікації тісно переплітаються із інформацією. Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв'язок, а стихійне поширення інформації – неформальні канали зв'язку [174, с. 201-203].

Управління комунікаціями в підприємствах є суттєвим важелем для організації виробничого процесу підприємства. «Хто володіє інформацією, той володіє світом» – такі вислови актуальні і нині. Інформація допомагає розвитку самого підприємства.

Сучасні розробки з теорії інформації належать таким відомим ученим, як Н. Віннер, А. Колмогоров, К. Шеннон, В. Глушков, Р. Абдеев та інші. На думку деяких дослідників цієї проблематики, закони організації та розвитку соціально-економічних систем зумовлені законами інформації. Аналіз таких понять, як порядок, хаос, організація, стихійність, управління, самоорганізація доцільно здійснювати з позицій виявлення специфіки їхніх взаємозв'язків і взаємодії, контролю з боку людини. «Мірою будь-яких змін в організаційно-виробничій системі – виникнення нової структурно-функціональної впорядкованості чи наростання структурно-функціональної хаотичності – є інформація» [32; 169, с. 186-187].

Виходячи з того, що комунікації в управлінні підприємством, передусім, виступають, як об'єднуючий аспект всіх ланок організаційного характеру [52, с. 12], до основних функцій комунікацій доцільно віднести:

інформаційна – це передача інформації контактній аудиторії, одній особі або групі, інформування про якісь події (зокрема, повідомлення на радіо);

емоційно-тонізуюча функція полягає в регулюванні емоцій аудиторії, стимулюванні її певних емоційних реакцій;

переконуюча – це прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання);

соціально-ритуальна – це використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомств);

соціалізуюча – це пов'язана із соціальним вихованням членів суспільства, формуванням або зміною інтенсивності та спрямованості соціальних настанов, цінностей і ціннісних орієнтацій контактної аудиторії, зокрема, соціалізуюча функція може розглядатися як така, що реалізує стратегічний PR, на якому ґрунтується вся суспільна сфера;

організаційно-поведінкова – це пов'язана з ініціюванням або припиненням певних дій контактної аудиторії, з нею можна поєднати тактичний PR (політична, виборча або рекламна кампанія);

формування громадської думки тощо [52, с. 12].

Функції комунікацій можуть бути надбудовані над моделлю комунікації та прикріплені до її учасників і елементів. Так, з моделі Р. О. Якобсона впливають шість функцій [201]:

емотивна – АДРЕСАНТ – виражає ставлення адресанта до предмету мовлення; надає певної тональності всьому висловлюванню;

конативна – АДРЕСАТ – полягає у залученні уваги іншої особи та спонукання її до якоїсь дії;

референтивна – КОНТЕКСТ – головна функція повідомлення, співвідноситься з предметом, про який йдеться, та відношення повідомлення до нього або контексту;

поетична – ПОВІДОМЛЕННЯ – зосереджує увагу на повідомленні заради нього самого, притаманна поетичному повідомленню, а в повідомленнях іншого типу є вторинною, допоміжною;

Фатична – КОНТАКТ – спрямована на встановлення контакту, встановлює, продовжує або зупиняє комунікацію;

метамовна – КОД – встановлює тотожність висловлювання [201].

Отже, комунікація являє собою таку умову існування підприємства, що задовольняє інформаційні потреби зацікавлених працівників, де приділяється пильна увага комунікаційній взаємодії між учасниками цього процесу.

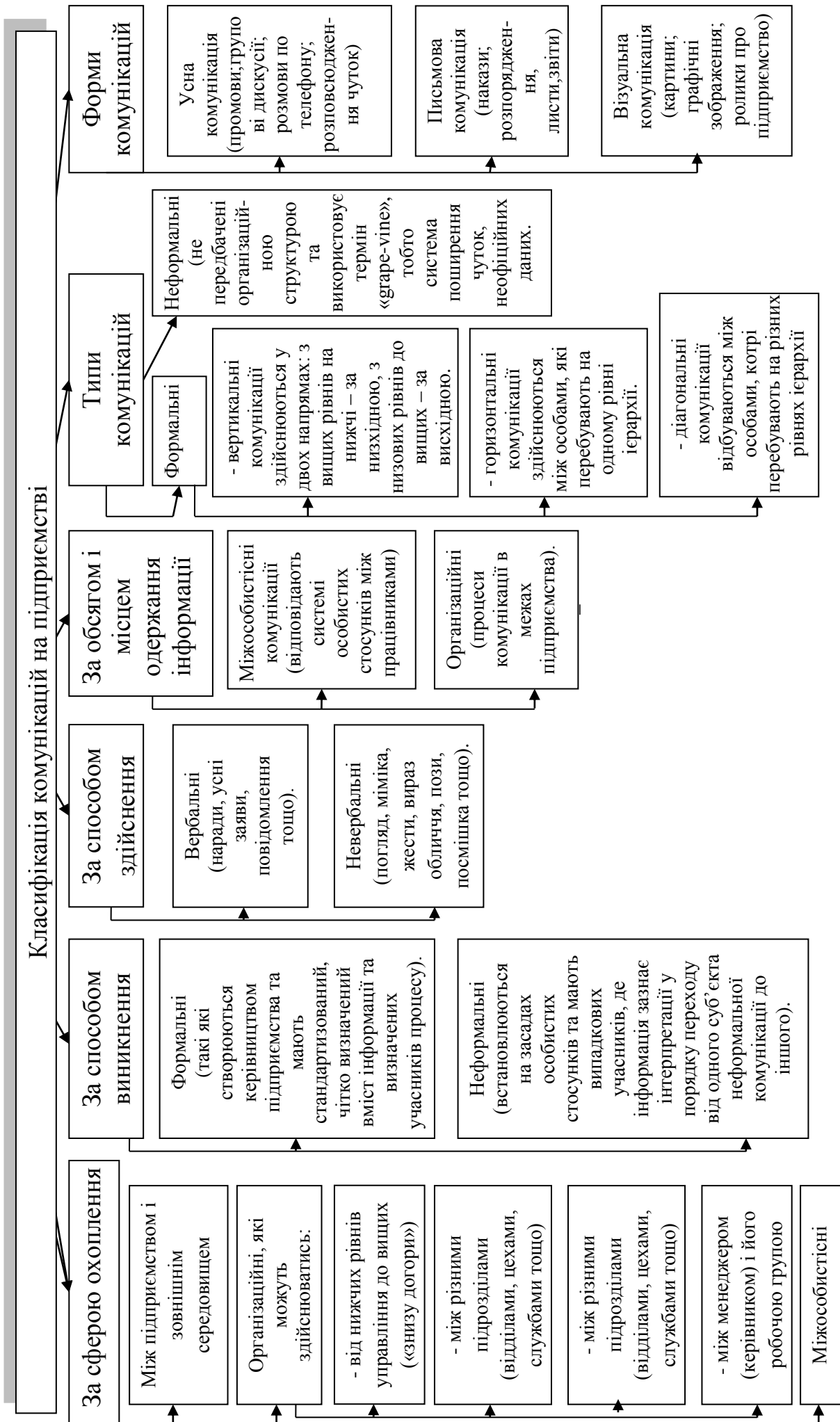
Комунікація вважається успішною якщо вона проходить всі етапи комунікаційного циклу. Класифікувати комунікації на підприємстві можна по різному (рис.1.4.).

Саме запропоновані домінанти сутнісних характеристик комунікацій підприємств, які на відміну від існуючих визначень розкривають їх конституційні характеристики у бізнесовому, технічному й семантичному зрізі, дають нам змогу систематизувати їх за класифікаційними ознаками: сферою охоплення, способом виникнення, способом здійснення, обсягом і місцем одержання інформації, типом та формою комунікацій, та все це буде сприяти пошуку нових можливостей удосконалення управління комунікаціями.

Зокрема, спираючись на науковий доробок іноземних та вітчизняних вчених, доходимо до переконання, що управління комунікаціями в підприємствах забезпечує підтримку системи зв'язку (взаємодій) між учасниками бізнесових процесів, передачу управлінської інформації, направленої на забезпечення досягнення цілей підприємства.

Розглядаючи комунікації у бізнесовому зрізі, для підприємства є важливим процес передачі інформації між всіма працівниками де представлення бізнес-ідей є метою комунікаційного взаємозв'язку та розуміння інформаційного контексту.

Підприємство цілковито зорієнтоване на комунікації лише тоді, коли все налагоджено та у контексті організації все структуроване, а самі виконавці зорієнтовані на завданнях, які стоять перед ними. Специфіка роботи апарату управління підприємства з його підлеглими проявляється через представлення ділової інформації для загального розповсюдження в колективі, що спрямована на встановлення контакту з клієнтами.



*Рис. 1.4. Розширена класифікація комунікацій на підприємстві*  
Примітка: розроблено на основі [22, 62, 76, 78, 80, 102, 149, 157].

Для комунікацій властивий професійний кадровий склад підприємства, бо саме через працівників які задіяні в інформаційному обміні і відбувається комунікаційний процес з усіма управлінськими та організаційними правами.

Системне та комплексне використання комунікацій на підприємстві несе в собі цифровий характер, що науково обґрунтований через ефективність інформаційного впливу адресата на бізнес середовище в якому знаходиться підприємство. Якщо розглядати в бізнесовому зрізі комунікації, то вони стають філософією самого бізнесу в якому і відбуваються усі комунікаційні процеси, які не обійшлися без розвитку сучасних технологій.

Також є важливим і технічне направлення комунікацій, що сприятиме пошуку нових можливостей удосконалення управління комунікаціями в підприємствах. Просування тих чи інших продуктів передбачає використання нових інформаційних технологій з комплексним роз'ясненням інформаційних характеристик про товар та інтеграційні зв'язки в комунікаційному середовищі для більш детальної картинки про пріоритетні переваги підприємства в сфері інформаційних технологій.

Завдяки координації дій і стрімкому розвитку технологічних важелів управління комунікаціями в підприємствах, і розвивається саме підприємство. Чим більш розвинуте підприємство, тим міцнішим стає його фундамент, який складається з інформаційних процесів та новітніх технологій, що так необхідні сучасному підприємству. Підтримуючи інформаційну інтегрованість, підприємство швидко повинно створювати дублювання технічних та електронних інформаційних продуктів для кращого розуміння переданої інформації за допомогою таких засобів як преса, радіо, звукові та відео записи робочих моментів. Для таких технічних характеристик комунікаційних можливостей притаманні три явища, як процес передачі та поширення інформації, сама інформація, засоби комунікації на підприємстві. Учасники комунікаційного процесу обов'язково мають враховувати у своїй діяльності засоби комунікацій, які виступають як речові, матеріальні компоненти комунікаційного процесу та є невід'ємними при передачі, збереженні, поширенні та виготовленні комунікаційних даних, як таких цінностей, що прилягають до бізнес середовища підприємства з усіма його структурними одиницями.

Якщо, опиратись на семантичні характеристики комунікацій підприємств, то ми побачимо не лише процеси зв'язку та управління на підприємстві з різними його організаційними аспектами, а й і саму повну і досконалу систему взаємодій. Інтереси семантичності розповсюджуються на всі види і типи комунікацій. Важливим, виступають тексти та знакові системи, що є тим унікальним явищем при передаванні та отриманні інформаційних даних, які презентуються як матеріальні носії. Все стає зрозумілим лише тоді коли адресант вибирає комунікаційний канал, за яким буде рухатися інформаційне повідомлення. При цьому кодуються повідомлення в символи, а сам код повинен бути відомий адресату, а середовище, в якому відбувається сам процес, має бути доступним для



сприйняття. Переважно, комунікації впливають на ситуацію на підприємстві. Підприємство стає інформаційною єдиною структурою, оскільки постійно відбувається зростання комунікаційної ролі та розширення і накопичення інформаційних даних та інформаційно-комунікаційних технологій.

Систематизувати комунікації на підприємстві, слід наступним чином:

1. За сферою охоплення: між підприємством і зовнішнім середовищем – це обмін інформацією з активними клієнтами через рекламу, з державними структурами через звітність. Під впливом зовнішнього оточення між колегами на підприємстві проводяться різного роду наради, зустрічі, круглі столи, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, відеострічки, звіти та інше.

Організаційні, які можуть здійснюватися:

від вищих рівнів управління до нижчих («зверху донизу»);

від нижчих рівнів управління до вищих («знизу догори»);

між різними підрозділами (відділами, службами тощо);

між менеджером (керівником) і його робочою групою.

Організаційні комунікації – це процеси комунікації в межах підприємства, що передбачають обмін інформацією між особами або групами, які працюють на підприємстві, тобто пересилання даних від суб'єкта (точки передачі повідомлення) до об'єкта (точки отримання) без зміни послідовності або структури змісту [1].

Міжособистісні комунікації виникають між окремими працівниками, де відбувається взаємний обмін суб'єктивним досвідом, а працівники підприємства при цьому перебувають у просторовій близькості та мають можливість бачити, чути, дотикатися один до одного, забезпечувати зворотній зв'язок [10, с. 329]. На шляху таких комунікацій можуть виникати певні перепони, а саме:

неповне сприйняття працівником інформації;

невербальні перепони, які виникають у процесі використання несловесних знаків (погляду, виразу обличчя, посмішки);

не якісний зворотний зв'язок.

2. За способом виникнення:

Формальні – такі які створюються керівництвом підприємства та мають стандартизований, чітко визначений зміст інформації та визначених учасників процесу.

Неформальні (встановлюються на засадах особистих стосунків та мають випадкових учасників, де інформація зазнає інтерпретації у порядку переходу від одного суб'єкта неформальної комунікації до іншого).

3. За способом здійснення:

Вербальні (наради, усні заяви, повідомлення тощо).

Невербальні (погляд, міміка, жести, вираз обличчя, пози, посмішка тощо) (рис. 1.5).

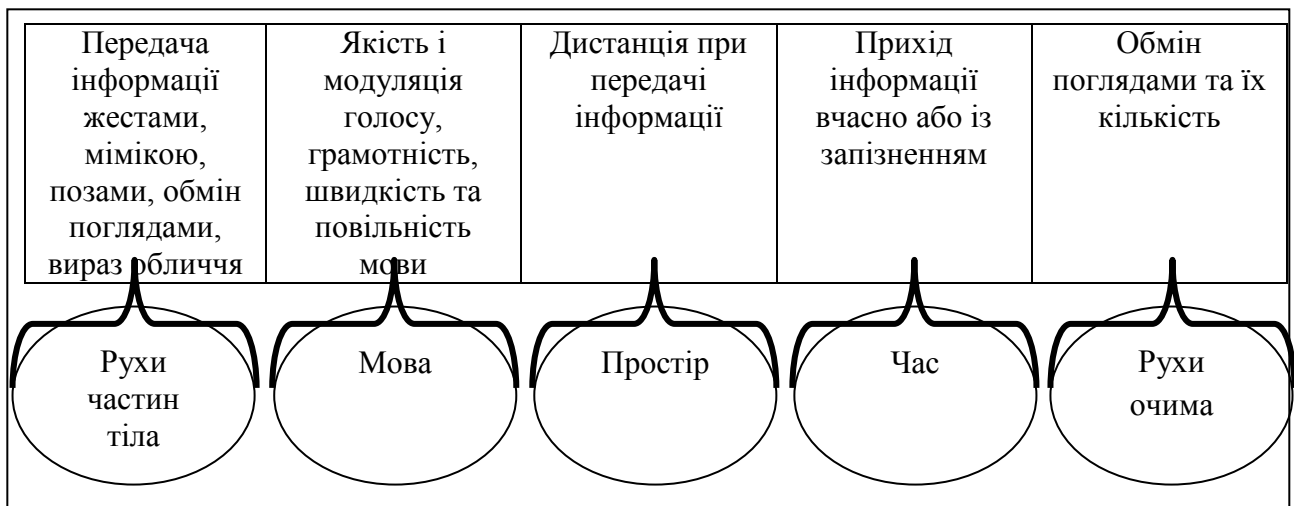


Рис. 1.5. Особливості невербальної комунікації підприємства  
Примітка: розроблено на основі [100, с. 92].

#### 4. За обсягом і місцем одержання інформації:

Міжособистісні комунікації (відповідають системі особистих стосунків між працівниками).

Організаційні комунікації (процеси комунікації в межах підприємства) [177].

#### 5. Типи комунікацій:

Формальні:

вертикальні комунікації здійснюються у двох напрямках: з вищих рівнів на нижчі – за низхідною, з низових рівнів до вищих – за висхідною;

горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії;

діагональні комунікації відбуваються між особами, котрі перебувають на різних рівнях ієрархії.

Неформальні (не передбачені організаційною структурою та використовує термін «grape-vine», тобто система поширення чуток, неофіційних даних).

#### 6. Форми комунікацій:

усна комунікація (промови; групові дискусії; розмови по телефону; розповсюдження чуток);

письмова комунікація (накази; розпорядження, листи, звіти);

візуальна комунікація (картини; графічні зображення; ролики про підприємство).

Внутрішні комунікації за своєю спрямованістю поділятимуться на види:

горизонтальні (комунікації між рівними за посадою членами колективу або між рівними за ієрархією керівниками різних підрозділів);

вертикальні (між керівниками та підлеглими).

Така систематизація комунікацій на підприємстві, демонструє, що метою управління комунікацій в підприємствах є забезпечення взаєморозуміння працівників, які беруть участь в інформаційному обміні. Для працівників на підприємстві комунікація розглядається як робочий інструмент, що є необхідним для ефективного управління всього підприємства.

Опираючись на вітчизняну та закордонну економічну літературу, переконуємось, що комунікації пронизують всі елементи управління комунікаційним середовищем.

Окрім загально розповсюджених видів можна зустріти й інші. Так, Ф. І. Хміль виокремлює за формою реалізації такі види комунікацій як дигітальні та аналогові [186].

Дигітальні (грец. *di* – двічі,) комунікації, особливістю яких є закодованість усіх відомостей за допомогою символів (шрифту, цифр). Використовуючи символи, можна порівняно точно закодувати послання. Йдеться, насамперед, про точність математичних і хімічних формул, навіть у найдрібніших деталях. Дигітальна комунікація «стерильна», тобто вільна від емоцій. Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляється некоректне кодування інформації при відправленні і некоректна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через хибний переклад з однієї мови на іншу [186].

Аналогові (грец. *analogos* – подібний) комунікації, охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад, жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації. Географічна карта, кісточки рахівниці, циферблат годинника – приклади аналогової комунікації. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і породжує менше помилок [186].

Комунікація як швидкий обмін інформацією визначила можливість співіснування різних за кількістю та якістю людських груп, та й, за великим рахунком, стала чи не найголовнішою причиною їх тривалого існування [154, с. 43].

Під управлінням комунікаціями в підприємствах пропонується розуміти цілеспрямований управлінський вплив на обмін інформацією, для отримання частоти даних в комунікаційних каналів за рахунок взаємодії декількох елементів комунікаційного процесу, що забезпечує стабільність досягнення встановлених цілей розвитку.

Виділяють три горизонти управління комунікаціями: оперативний, тактичний і стратегічний.

До стратегічного горизонту відносять комунікаційну стратегію, тривалу програму досягнення мети на перспективний період, який буде впливати на підприємство та ефективно використовувати певні комунікаційні ресурси й створювати інноваційні розробки для успішного розвитку комунікаційного середовища, а також закладати фундамент для новітніх комунікаційних стратегій і їх рішень в майбутньому.

Оперативний та тактичний горизонти управління комунікаціями в підприємствах включають впровадження різних організаційних стандартів та комунікаційні правила, а також організацію і проведення оперативних і тактичних комунікаційних заходів, що спрямовані на підвищення комунікаційної привабливості підприємства. Управління комунікаціями в підприємствах виконує одну із найважливіших організаційних ролей щодо забезпечення чіткості і гнучкості інформації, оцінці комунікаційного механізму управління та розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, поява нових інформаційно-комунікаційних систем свідчить про зростання значення комунікацій у функціонуванні підприємств різних сфер діяльності, а особливо в телекомунікаційній галузі. «З розвитком науки і техніки, комунікації в управлінні підприємством, почали розглядати залежно від конкретного змісту з виокремлюванням їх різновидів, які стосуються різних галузей людської діяльності» [215].

Досліджено, що комплекс комунікацій являє собою цілісну сукупність керованих комунікаційних елементів, маніпулюючи якими підприємство має можливість представити свої послуги у привабливому світлі для контактної аудиторії. Процес комунікації включає в себе елементний ланцюг комунікацій на підприємстві, який може різнитися за характером і за напрямом впливу.

Проведене дослідження засвідчує, що управління комунікаціями в підприємствах та розвиток комп'ютерних інформаційних технологій, який нерозривно пов'язаний з розвитком інформаційних систем, використовується для автоматизованого розв'язування певного роду комунікаційних задач, а основною функцією такої систем є забезпечення керівництва підприємства інформацією.

## **1.2 Складові механізму управління комунікаціями в підприємствах**

Активна трансформація комунікаційних процесів на підприємстві відбувається протягом останніх років, що вимагає суттєвих змін в системі управління комунікаціями, без якої не можливі ефективні комунікаційні взаємодії в підприємствах. Т. Грінер, переконує щодо існування доказу того, що ефективна комунікація із працівниками приносить користь підприємству і підвищує продуктивність праці.

Це може допомогти підприємству вижити та підвищити безпеку і прихильність працівників в середині підприємства. Зрозуміло, якщо підприємство хоче підтримувати або підвищувати ефективність бізнесу, комунікації є найважливішим фактором [226].

Практично, механізм управління комунікаціями покликаний забезпечувати інформаційний обмін між елементами та рівнями комунікаційного процесу та між функціональними відділами і підрозділами підприємства.

Саме підприємство є системою, яка складається з механізмів та зв'язків. Кожен елемент такої системи впливає на комунікаційний процес та механізм підприємства, який налагоджує взаємозв'язки між підрозділами підприємства та із зовнішнім середовищем.

Виокремлюють три аспекти комунікаційного процесу на підприємстві: технічний, семантичний і прагматичний.

Технічний аспект зв'язують з процесами передачі інформації від однієї точки, устаткування або особи іншій за відповідними каналами.

Семантичний аспект відображає передачу і прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем.

Прагматичний аспект враховує вплив прийнятої інформації на поведінку одержувачів і ефективність використання цієї інформації [177, 195].

Будь-яке підприємство, також можна вважати комунікаційною системою, що побудована на основі взаємодії між керівництвом і співробітниками різних рівнів, структурними підрозділами за допомогою передачі інформації як в середині організації, так і за її межами [231, с. 29].

Система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які визначають характер об'єкта. При цьому властивості системи не є звичайною сумою властивостей елементів цієї системи [104, 128].

Тобто, підприємство, як відкрита система, постійно схильне до змін в організаційному, управлінському та соціальному аспектах, що відбивається на стилі управління, економічній поведінці, взаємодіях, комунікаціях, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Саме тому, сучасне підприємство і будує відкритий механізм управління комунікаціями в підприємствах, на який впливають такі групи чинників, як: політичні; соціальні; інформаційні; організаційно-економічні; міжнародні (рис. 1.6).

Механізм управління комунікаціями в підприємствах вважається найбільш важливою передумовою для досягнення бізнесової мети підприємства, адже саме комунікації виступають тим інструментом, що поєднує виконання всієї роботи працівників під час управління підприємством. Механізм управління комунікаціями в підприємствах має передбачати інформаційне забезпечення управлінського процесу підприємства, де основним ресурсом виступає інформація що проходить свій шлях по комунікаційним каналам за допомогою різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій.

Тому, механізм управління комунікаціями в підприємствах повинен забезпечувати передачу швидкої, достовірної, оперативної, актуальної інформації, накопичувати дані про саме підприємство і його комунікаційне середовище, дані про ресурси і комунікаційні потреби для розвитку підприємства, забезпечувати підприємство комунікаційними перевагами, знижувати ризики при не правильній подачі інформації та ефективно управляти всім підприємством.



*Рис. 1.6.* Чинники впливу на механізм управління комунікаціями в підприємствах

Примітка: розроблено на основі [7, 11, 110, 199, 227].

Водночас, підприємство за допомогою механізму управління комунікаціями забезпечує обмін достовірними даними між елементами та рівнями комунікаційного процесу.

Механізм управління комунікаціями супроводжує усі бізнесові та управлінські процеси на підприємстві.

Механізм управління комунікаціями є невід'ємною складовою процесу управління на підприємстві. Завдяки механізму управління комунікаціями відбувається об'єднання всіх ланок управління підприємством, координуються їх дії, делегуються повноваження, доводяться завдання до виконавців, здійснюється аналіз та проводиться об'єднання всіх елементів комунікаційного процесу для отримання достовірної і чіткої інформації підприємства.

Механізм просування комунікацій на підприємстві є необхідним, а інформація може надходити безпосередньо до виконавців управлінського процесу через різні комунікаційні ланцюги й канали.

В комунікаційному середовищі підприємства інформація проходить через всі головні ланки управління, а саме департамент, апарат управління, підрозділи підприємства та через працівників які працюють на підприємстві.

Тому, основними критеріями оцінки рівня ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах ми вважаємо: наявність 3G та 4G Інтернету, наявність і рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації, своєчасність комунікації, рівень інформованості і компетентності співробітників, наявність сервісних центрів та корпоративно-соціальна відповідальність.

Профіль механізму управління комунікаціями в підприємствах представлено на рисунку 1.7.

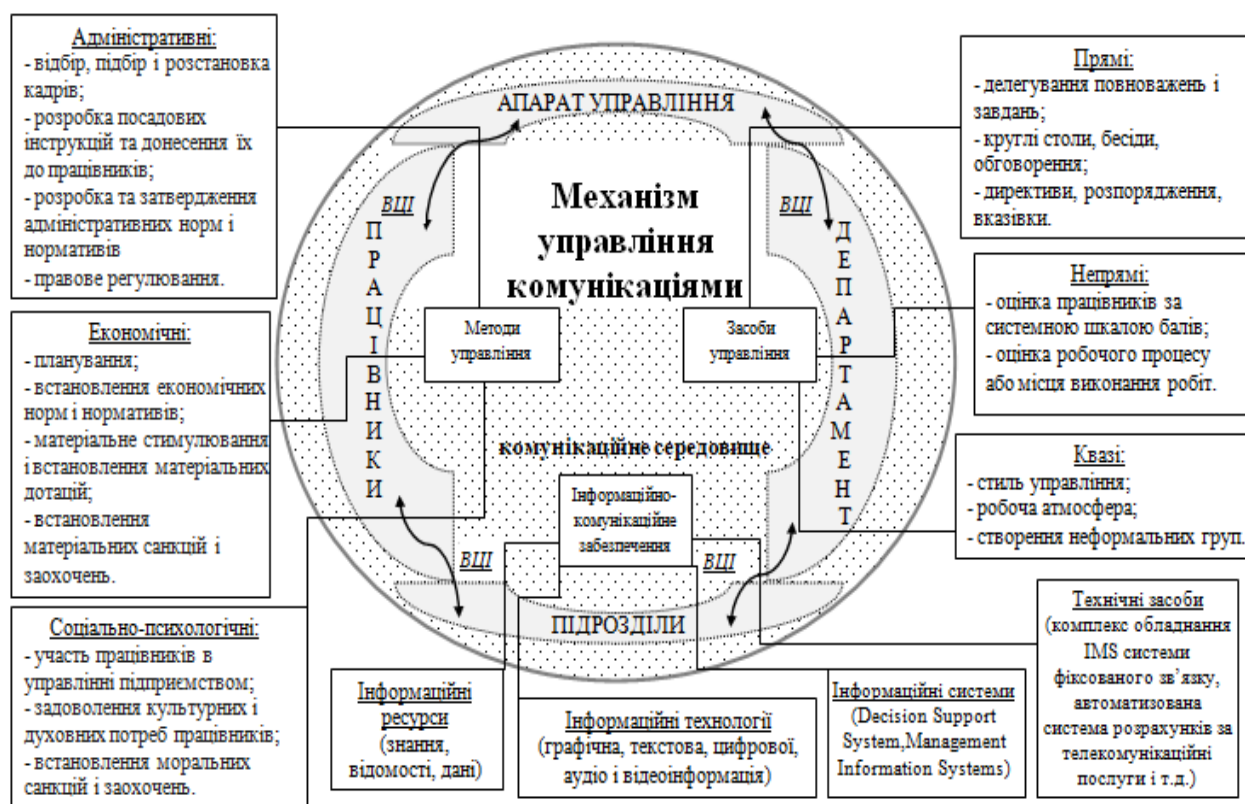


Рис. 1.7. Профіль механізму управління комунікаціями в підприємствах  
Примітка: ВЦІ – внутрішня циркуляція інформації на підприємстві .

Ключовими перевагами використання такого механізму управління комунікаціями в підприємствах слід вважати: підвищення ступеня керованості, зниження впливу суб'єктивних чинників; скорочення паперових носіїв; підвищення оперативності та достовірності інформаційних потоків; зниження витрат; оптимізація процедур моніторингу, аналізу, обліку, контролю, прогнозування та моделювання; забезпечення комунікаційної прозорості та зниження комунікаційної асиметрії; можливість нарощення компетентностей та конкурентних переваг.

Механізм управління комунікаціями супроводжує і налагоджує між учасниками різноманітні взаємодії, тому інформація яка циркулює в комунікаційному середовищі через ланки підприємства повинна бути повною та достовірною. На таке комунікаційне середовище може вплинути досвід підлеглих, їхні особисті якості, сприймання будь-якої інформації тощо. В такому середовищі зосереджені методи і засоби управління.

Основним призначенням механізму управління комунікаціями підприємства є забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами цього підприємства. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Механізм управління комунікаціями повинен бути забезпеченим вхідними ресурсами, технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами [110, с.43].

Основою механізму управління комунікаціями на підприємстві є ефективно інформаційне забезпечення (рис. 1.8).

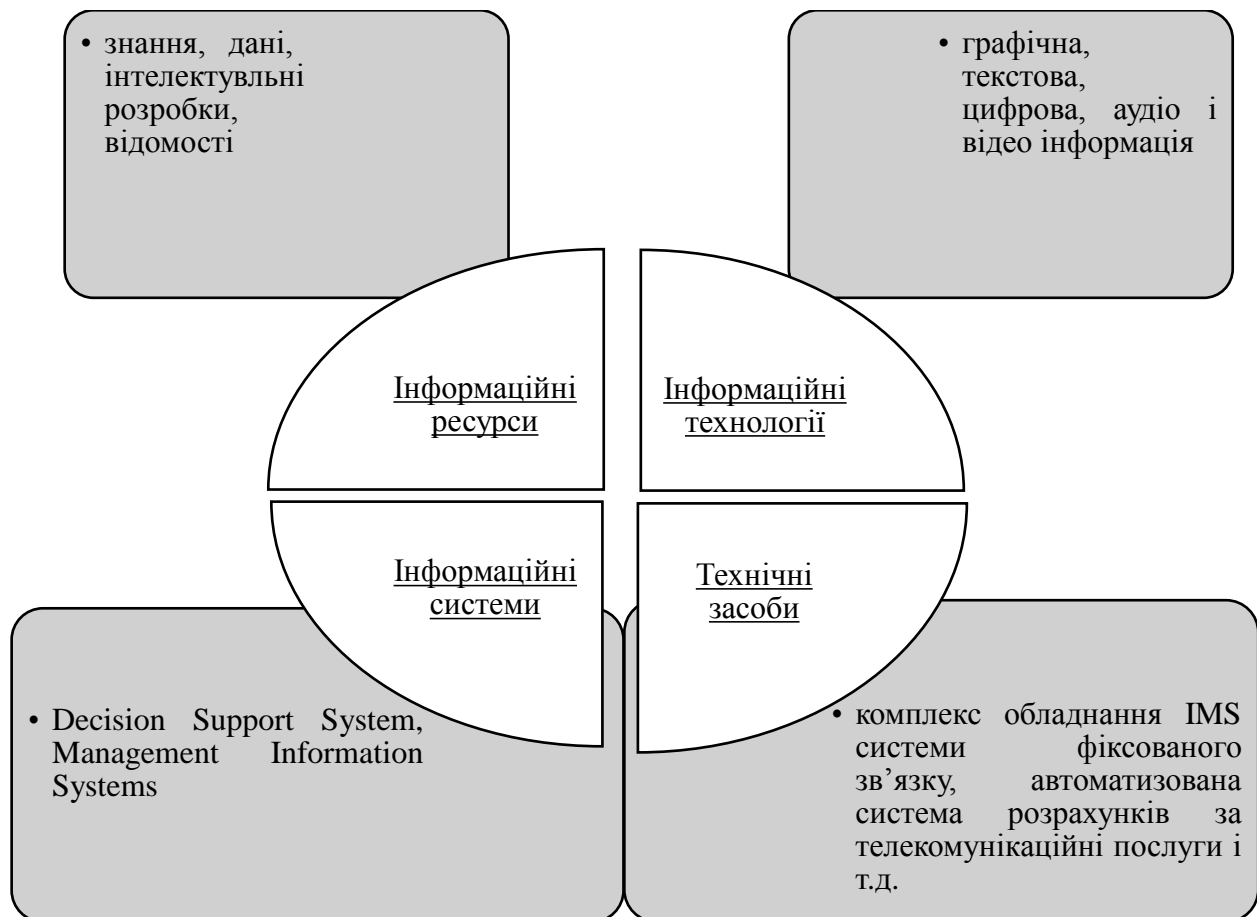


Рис. 1.8. Інформаційне забезпечення механізму управління комунікаціями на підприємстві

Механізм управління комунікаціями на підприємстві повинен забезпечувати працівників вхідними інформаційними даними та налагодити



взаємодією між елементами комунікаційного процесу. Кожен з елементів механізму управління комунікаціями в підприємствах володіє своїми унікальними характеристиками (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Елементи механізму управління комунікаціями в підприємствах  
Примітка: розроблено на основі [12, 22, 83].

Соціальна складова важлива хоча б тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти поки що в принципі неможливо. Допоки персонал працюватиме з інформацією, його характеристики впливатимуть на ефективність комунікацій. Також, матимуть велике значення компетентності персоналу та рівень володіння працівниками інформаційними технологіями, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах [22]. Кожен із зазначених елементів соціальної

складової механізму управління комунікаціями в підприємствах можна оцінити за допомогою низки показників.

Технічна складова – є інструментальною частиною механізму управління комунікаціями в підприємствах, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами є апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку [22]. Кожен з цих елементів має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність цієї складової механізму управління комунікаціями в підприємствах.

Комунікаційна складова механізму управління комунікаціями в підприємствах визначається наявністю та можливістю доступу до необхідної інформації всередині підприємства та із зовнішнім середовищем [22]. Ключовими характеристиками комунікаційної складової механізму управління комунікаціями в підприємствах є розвинутість баз даних, система управління базами даних, ступінь їх використання, зручність доступу та пошуку даних тощо.

Що стосується управлінської складової механізму управління комунікаціями в підприємствах, то основним її призначенням є впорядкування бізнес процесів та технологічних операцій, які супроводжують діяльність підприємства. Якщо завдання окремих працівників неструктуровані, немає чіткої ієрархії та послідовності виконання, неадекватні методи управління, то таку систему менеджменту автоматизувати недоцільно. Тому що хаос, присутній в управлінні просто перетвориться в автоматизований хаос, а встановлена інформаційна система працюватиме сама на себе [22, с. 19].

Управлінська, технічна, соціальна та комунікаційна складові утворюють механізм управління комунікаціями в підприємствах.

Водночас, механізм управління комунікаціями охоплює три підсистеми комунікаційного процесу: внутрішню (локальну), корпоративну та зовнішню. Саме сукупність цих підсистем складає повноцінний широкоохоплюючий комунікаційний процес підприємства.

Внутрішня підсистема комунікаційного процесу на підприємстві покликана забезпечити ефективний обмін комунікаціями всього підприємства. При цьому під внутрішньою підсистемою, розуміють канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Вони можуть стосуватися конкретного працівника, підрозділу чи передбачати інформацію для підприємства загалом [157, с.81].

Ключовими завданнями внутрішньої підсистеми комунікаційного процесу на підприємстві слід вважати:

- організація ефективного керівництва на всіх рівнях управління;
- керівництво всіма ланками управління;
- організація взаємозв'язку між підрозділами апарату управління підприємством;
- організація ефективної комунікаційної роботи працівників і відділів підприємства один з одним.

При цьому, австрійський вчений Олександр Хаслам [228] виділяє 4 ключові функції внутрішньої підсистеми комунікаційного процесу на підприємстві: допомагати працівникам розуміти цінності і корпоративну культуру організації; формувати підтримку працівниками цілей і політики організації; надавати необхідну для виконання робочих завдань інформацію; інформувати про події і рішення, що стосуються роботи всіх відділів [228, с. 723–724]. Ефективне управління внутрішньою підсистемою, надає можливість підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Корпоративна підсистема комунікаційного процесу на підприємстві окреслює комунікації із відокремленими структурними підрозділами підприємства і розглядається як комплекс управлінських заходів, що окреслюють внутрішні та зовнішні комунікації та спрямовують свої зв'язки на створення сприятливих відносин на підприємстві. Вони забезпечують розповсюдження інформації між керівниками та відокремленими територіально чи організаційно підрозділами підприємства з метою підвищення комунікаційної спроможності і здатності підприємства до інформування. Корпоративна підсистема комунікаційного процесу, на думку Н.М. Григор'євої [43], – це підсистема комунікацій, соціальної взаємодії, що здійснюється всередині конкретного підприємства, між підприємством і його середовищем та є стратегічною базою всіх комунікаційних процесів підприємства. Цікаво, що Н.М. Григор'єва у корпоративній підсистемі комунікаційного процесу виокремлює ще й PR – «паблік рилейшнз», при цьому вона зазначає, що: PR є складовою корпоративної підсистеми комунікаційного процесу; PR розуміється як розширення корпоративної підсистеми комунікаційного процесу; PR ототожнюється з корпоративною підсистемою комунікаційного процесу [43, с. 44].

Корпоративна підсистема комунікаційного процесу на підприємстві окреслюється управлінською функцією конкретного працівника або цілого відділу підприємства, де інформаційні дані проходять всі операції з метою поширення комунікацій серед елементів комунікаційного процесу.

Корпоративна підсистема комунікаційного процесу покликана забезпечити взаємозв'язок та ефективний обмін інформацією між структурними елементами одного підприємства, які територіально знаходяться на відстані один від одного. При цьому в якості відправників та одержувачів інформації залежно від ситуації виступають керівники й працівники головних офісів, Ради директорів, філій, дочірніх підприємств та фірм, спільних підприємства тощо. Таким чином, в корпоративній підсистемі мають місце вертикальні та горизонтальні комунікації. Обмін інформацією між головним офісом та філіями носить вертикальний зв'язок, а між двома чи більше філіями – горизонтальний. До завдань корпоративної підсистеми

комунікаційного процесу слід віднести: налагодження інформаційного обміну між головним офісом та філіями й структурними підрозділами задля забезпечення виконання єдиної стратегічної цілі, інформування про поточні корективи в роботі підприємства; забезпечення взаємодії між філіями та структурними підрозділами щодо обміну ресурсами, управління запасами тощо [178, с. 113]. Корпоративна та внутрішня підсистеми комунікаційного процесу на підприємстві стосуються обміну комунікаціями в межах цього ж підприємства. Налагодження комунікацій між підприємством та зовнішнім середовищем, а правильно було б сказати, з підсистемами цього оточення, має важливий характер як і попередні підсистеми комунікаційного процесу підприємства. Із зовнішнього середовища підприємство отримує комунікаційні дані про наявних працівників, про їх кваліфікаційні можливості та специфічні характеристики, навиків і досвід роботи.

Без урахування впливу зовнішніх комунікацій, їх комплексності, ролі та місця в організації діяльності підприємства фактично не можливий перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських взаємовідносин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності тощо. Зовнішня підсистема комунікаційного процесу підприємства складається з наступних блоків [178, с. 114]:

система комунікацій із суб'єктами мезо оточення: комунікації зі споживачами; комунікації із представниками масової інформації, PR-агенціями та іншими контактними аудиторіями, взаємовідносини з якими покликані сформуванню позитивну громадську думку; комунікації із посередниками: фінансовими, інвестиційними, маркетинговими, торговельними, юридичними, страховими, транспортними тощо; комунікації із постачальниками; комунікації із конкурентами (можливо розглядати з точки зору доцільності горизонтальної інтеграції);

система комунікацій із суб'єктами макро оточення: комунікації із органами та представництвами державної влади; - комунікації із структурами регіонального рівня; - комунікації із міжнародними організаціями [178, с. 114].

Основним для зовнішньої підсистеми комунікаційного процесу є перелік засобів, який повинен включати:

- визначення завдань підприємства;
- вибір цільової групи для подальшої роботи;
- організація та компактність дії комунікаційної роботи;
- формування відповідних повідомлень в комунікаційному середовищі підприємства;
- планування діяльності кожного з учасників комунікаційного процесу.

Під час формування усіх підсистем комунікаційного процесу – внутрішньої, корпоративної та зовнішньої – потрібно приділити особливу увагу каналам зв'язку, за допомогою яких комунікація буде передаватись від відправників до одержувачів [110].

Узагальнено, що механізму управління комунікаціями в підприємствах – це сукупність взаємопов'язаних та чітко спланованих організаційних заходів, які забезпечують обмін інформацією як в середині підприємства, так і з його зовнішнім середовищем, що в кінцевому результаті утворюється одна налагоджена система з своїми правилами, де підвищується якість взаємодії підприємства з клієнтами.

При створенні ефективних комунікацій підприємству необхідно враховувати закономірності функціонування і розвитку комунікаційного процесу, що відображуються у принципах побудови механізму управління комунікаціями в підприємствах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Принципи побудови механізму управління комунікаціями в підприємствах

Назва принципу	Характеристика принципу
Гнучкості	Пристосованість системи управління працівників підприємства до комунікаційних цілей діяльності підприємства.
Стійкості	Дотримання спеціальних умов працівниками на підприємстві для урегулювання системи управління комунікаціями в підприємстві.
Єдності	Координація комунікаційних дій керівництва з ланками управління підприємства
Відкритості	Управлінська сконцентрованість на комунікаційній відкритості переданих даних.
Інформаційної універсальності	Забезпечення працівників інформаційними даними для реалізації цілей підприємства та з врахуванням їх унікальних можливостей.
Сумісності	Взаємодія між елементами комунікаційного процесу та ланками системи управління підприємством та сумісність компонентів (інтерфейс, дизайн, рекурсивність, ітеративність, мережевість процедур).
Комфортності	Забезпечення зручного руху комунікацій по каналах та між працівниками.
Ритмічності	Однаковий обсяг роботи протягом певного часу.
Об'єктивності	Дії, спрямовані на досягнення цілей підприємства та розуміння направлених повідомлень до виконавців комунікаційного процесу.
Мобільності	Побудова та розробка мобільних комунікацій в підприємстві
Інтелектуалізації	Інтелектуалізація ефективного розвитку комунікацій на підприємстві
Оперативності	Своєчасність надходження комунікації до працівників та оперативні відхилення шумів в системі управління комунікаціями в підприємстві.
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників підприємства під час обміну комунікаційними даними.
Ієрархічності	Врахування ієрархічності взаємозв'язків при формуванні комунікаційної системи управління підприємством та підпорядкованість нижчих ланок управління вищим з забезпечувальною комунікаційною привабливістю горизонтальних і вертикальних комунікацій
Інноваційності	Комунікативний внесок в діяльність підприємства з об'єднанням всіх каналів комунікації та дотриманням вимог кількості, якості та способу комунікаційної дії.

Примітка: розроблено на основі [41, 64, 180, 198].

Орієнтація на комунікаційні зв'язки оптимізує весь механізм управління комунікаціями в підприємствах та підвищить його ефективність за рахунок інформаційних підходів до управління та комунікаційних пропозицій для підприємства.

Всі принципи побудови механізму управління комунікаціями в підприємствах мають бути реалізованими у конкретну управлінську взаємодію. Принципи побудови механізму управління комунікаціями в підприємствах спровокували до пошуку комунікаційних умов та правил їх забезпечення на підприємстві. Можна стверджувати, що механізм управління комунікаціями в підприємствах розглядається не як комунікаційний зв'язок між працівниками і апаратом управління, а й як сукупність комунікаційних процесів що відбуваються в межах підприємства та повинні розглядати комунікації ще й за допомогою певних показників ефективності комунікаційного середовища підприємства.

Впроваджено концептуальні засади щодо формування механізму управління комунікаціями в підприємствах, які на відміну від існуючих ґрунтуються на принципах гнучкості, інтелектуалізації, інноваційності, інформаційної універсальності, мобільності, відкритості, ієрархічності, сумісності різноманітних компонентів (інтерфейс, дизайн, рекурсивність, ітеративність, мережевість процедур), що дозволить здійснювати імітаційне моделювання комунікаційних процесів та підвищити якість управління.

Завдяки такій постанові ключовою ланкою механізму управління комунікаціями в підприємствах стає інформаційна сфера з постійно діючими контактними аудиторіями, які переводять свою роботу на новий комунікаційний рівень з обговорюванням та дискусіями, іншими словами це є арена загальних дій працівників підприємства, що спрямована на досягнення спільних цілей. Разом з цим дослідження різних заходів щодо формування механізму управління комунікаціями в підприємствах, переконують що комунікаційні зв'язки компактно вміщують усі затребувані трактування інформації на підприємстві та інтереси виконавців комунікаційного процесу з ухваленням рішень щодо миттєвого сприйняття комунікації та вдосконалення її інтеграції в системі управління підприємством.

Використання інформації як інструмента впливу на комунікаційне середовище підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління комунікаціями в підприємствах, які забезпечують його ефективне функціонування в усіх сферах діяльності. Внутрішня циркуляція інформації при якісному обміні всередині підприємства може вплинути на формування заходів пов'язаних з кількісними та якісними показниками комунікаційної активності персоналу і клієнтів, з забезпеченням цілей організації та ступеня реалізації цих напрямків в сучасному комплексі управління комунікаціями.

Трансформація діяльності підприємства вплинула і на механізм управління комунікаціями в підприємствах. Комунікаціями пронизана вся структура підприємства, а його середовище більш вагомим стало до

вибору різноманітних компонентів, таких як інтерфейс, дизайн, рекурсивність, ітеративність, мережевість процедур, що впливає на робочий процес апарату управління підприємством. Розроблення та моделювання комунікаційних процесів для визначення інформаційно-телекомунікаційних цілей змінює ставлення працівників до напрямків надання інформації контактним аудиторіям, що підвищити якість управління та задіє усі елементи та комунікаційні канали для ефективного механізму управління комунікаціями в підприємствах.

Але будь-який механізм не може існувати без певних показників комунікаційної ефективності підприємства.

Якісна оцінка підприємства надає таку комунікацію, яка може бути використана для удосконалення процесу роботи підприємства та спрямована на його стратегію. Така оцінка виявляє неочікувані результати опису і майбутнього розвитку, що фокусуються в комунікаційному плані підприємства.

Так, К.С. Суровцева [181] вказує на наявність таких складових оцінки ефективності організаційних комунікацій, як результативність (визначення відсотка результативності на основі порівняння мінімального рівня досягнення цілей з фактично досягнутим рівнем) та економічна ефективність (визначення співвідношення доходів та витрат, пов'язаних із розвитком організаційних комунікацій).

При цьому результативність має у своїй структурі такі елементи, як стратегічний план розвитку системи комунікацій та генеральна стратегія організації.

Перший визначається як ступінь розробленості та виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння внесених до плану та фактично досягнутих результатів; другий – шляхом визначення ступеня цілей організації у результаті виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння очікуваного та фактичного впливу на цілі організації [181, с. 126].

Для оцінки ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах використовують наступні кількісні та якісні індикатори:

кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності інформації та телекомунікації (телекомунікації (електрозв'язок));

середня кількість працівників (включаючи штатних та позаштатних), які використовували комп'ютер;

кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет;

середня кількість працівників (включаючи штатних та позаштатних), які використовували комп'ютер із доступом до мережі Інтернет;

кількість підприємств, що мали веб-сайт;

статистика відвідування веб-сайту підприємства;

кількість працівників на підприємстві;

продуктивність праці;

доходи від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг;

кількість абонентів;

чистий дохід підприємства;

чистий прибуток підприємства.

Якісні індикатори, що вимірюються завдяки опитуванню експертів:

вдосконалення знань щодо процедур взаємодії з інформаційними технологіями;

коефіцієнт повноти отримання інформації;

коефіцієнт своєчасності надходження інформації;

коефіцієнт швидкості надходження інформації.

Як переконуємось підприємствам, необхідно не лише формувати ефективний механізм управління комунікаціями, а й проводити глибокий аналіз різних напрямів комунікаційної діяльності підприємства, виявлення факторів, що впливають на комунікаційний процес, вибір оптимальних комунікаційних рішень і комунікаційних каналів для їх проходження, виявлення взаємозв'язку між комунікаційним середовищем і різноманітними чинниками.

Основними такими показниками щодо ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах будуть показники, які виникають при об'єктивних процесах.

Тобто, показники що будуть описувати стан розвитку підприємства, взаємозв'язок між комунікаційними елементами, аналіз діяльності підприємства в комунікаційній динаміці, порівняльні зіставлення і відхилення різних параметрів комунікації на досліджувані об'єкти діяльності, сприяти вивченню діагностичних процедур і підходів за допомогою наданої інформації по комунікаційним каналам підприємства.

Кількісні методики управління комунікаціями в підприємстві використовуються як окремо, так і у сукупності з експертними методами (табл. 1.3).

Зокрема О. Шубін та І. Сіменко для підвищення об'єктивності оцінки якості організаційних комунікацій пропонують паралельно використовувати методику, яка ґрунтується на сприйнятті експертами якості об'єктів оцінки (однак при цьому не можна відкидати певний суб'єктивізм респондентів), також кількісну (при цьому обмеженням є те, що не всі показники якості можна математично розрахувати) [200].

Оцінка механізму управління комунікаціями в підприємствах повинна здійснюватися за методичним підходом з використанням комунікаційної, інформаційної, управлінської та технологічної компоненти.

Кожну з компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах будемо оцінювати за наступними індикаторами:



Таблиця 1.3

Кількісні показники оцінювання ефективності механізму управління  
комунікаціями в підприємствах

Формула	Опис	Автор розрахунку
Якість організаційних комунікацій		
$Y_{ок} = f \times (K_{шв}; K_i)$ <p><math>K_{шв}</math> – ступінь швидкості передачі інформації; <math>K_i</math> – здатність інформації задовольняти потреби процесу управління, пройшовши каналами передачі інформації</p>	Розрахунок даного показника – останній етап у процесі оцінювання якості організаційних комунікацій.	Шубін О.О., Сіменко І.В. [200]
Визначення кількості елементарних функцій комунікацій		
$K_b = S \times \left( \frac{k \times (k - 1)}{2} \right) \times f$ <p><math>S</math> – кількість стадій комунікацій (<math>S=4</math>); <math>k</math> – кількість підрозділів підприємства; <math>f</math> – кількість конкретних функцій менеджменту, які реалізуються в процесі виробництва</p>	Автором також пропонується економіко-математична модель оптимізації номінальної кількості комунікацій, частки непродуктивних комунікацій та витрат на здійснення комунікацій.	Босак А.О. [22]

Примітка: розроблено на основі [22, 200].

для комунікаційної компоненти притаманні загальні компетентності персоналу, компетентності персоналу щодо комунікаційних технологій, стійкість комунікаційних взаємодій, конфліктність взаємодій та узагальнюючий інтегральний індекс;

інформаційна компонента враховує внутрішнє і зовнішнє інформаційне забезпечення та узагальнюючий інтегральний індекс;

в управлінській компоненті відображені кадри, організаційна структура та узагальнюючий інтегральний індекс;

технологічна компонента складається з апаратного та програмного забезпечення, каналів зв'язку, мережі та узагальнюючого інтегрального індексу.

Одним із основних важелів оцінки механізму комунікацій підприємства є ряд методик, що мають у своїй структурі експертні оцінки різних показників, зокрема і анкетування керівництва і його підлеглих.

Комплексна методика оцінювання ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах на основі вище перерахованих показників та

описаних чотирьох компонент, розкриває функціональну комунікаційну залежність підприємства:

$$K = \{K_1; K_2; K_3; K_4\}, \quad (1.1)$$

де  $K_1, K_2, K_3, K_4$  – відповідно функції формалізованих оцінок організаційної, технологічної, соціально-психологічної, інформаційної складових комунікацій підприємства.

Головними умовами ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах є взаємодія працівників, яка кожного разу зростає від правильно організованої роботи, сприятливого клімату, співробітництва та налагоджених комунікаційних каналів підприємства.

При цьому формалізована оцінка за кожним напрямом передбачає розрахунок трьох коефіцієнтів (по одному за кожним предметом оцінювання). Вибір коефіцієнтів здійснюватиметься залежно від специфіки діяльності підприємства, встановлених цілей комунікаційної діяльності [168, с. 251] та завдань оцінювання.

В механізмі управління комунікаціями в підприємствах мають окреслюватися ключові показники діяльності самого підприємства. Залежно від об'єкту вимірювання такі показники діляться на три групи: техніко-технологічні показники, економічні показники обслуговування як процесу та економічні показники послуги як результату (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Ключові показники ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах

Примітка: розроблено на основі [233, с.13].

Кількісні і якісні показники обслуговування як процесу охоплюють ключові аспекти управління комунікаціями в підприємстві. Вимірювання та об'єктивна оцінка якості обслуговування комунікацій в підприємстві потребує більшої уваги та поглибленого аналізу діяльності підприємства. Заключним етапом впровадження системи показників ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах є перевірка виконання наступних принципів [5]:

зв'язаність показників з цілями проекту або компанії (для відслідковування досягнень на шляху до поставлених цілей);

максимальна інтегрованість показників в щоденні процеси (для уникнення витрат часу на збір даних);

інтегрованість показників (перевірка, чи охоплюють обрані метрики області, аналіз яких дає змогу перевірити успішність проекту);

системність показників (застосування певних показників має сенс тільки в контексті інших показників, тому слід уникати аналізу показників окремо);

наявність цільового та критичного значень показника (для аналізу необхідності проведення коригуючих дій);

доцільність використання показника (немає сенсу обраховувати показник, який не корелює з іншими метриками ефективності проекту) [5].

Таким чином, розроблена система показників визначення ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах, яка на відміну від існуючих формується за такими критеріями: адекватності, оптимальності, оперативності, адаптивності, надійності, гнучкості і динамізму, економічності, спеціалізації, пропорційності, що сприятиме об'єктивній їх ідентифікації, аналітичній оцінці та прогнозуванню на тривалих часових інтервалах. Розроблена система показників ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах дає змогу більш достовірно визначити ефективність в поточному періоді та стратегічному горизонті і виявити комунікаційні взаємодії, можливості й латентні загрози.

Водночас, комунікаційний фреймінг-ефект для підприємств буде накадитися на інформаційну платформу з підкресленням позитивного змісту наданих комунікаційних даних, що в свою чергу вплине на кінцеве прийняття рішень та на обслуговування клієнтів.

Усі джерела комунікаційного впливу переплітаються між собою і накладаються на систему показників ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах, де результати впливу з боку виконавців є складними для прогнозування й контролю, що допомагають розвиненому інструментарію комунікацій першочергово впливати на клієнтів через прогнозоване комунікаційне середовище підприємства. Саме аналітична оцінка комунікацій має бути застосованою в кожній конкретній ситуації, а прогнозування на тривалих часових інтервалах повинно зростати від кількості застосування традиційних засобів комунікацій, опираючись на досвід працівників в даній сфері діяльності.

Отже, ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах повинна бути добре спланованою і ефективною для результативного обміну комунікаціями і характеризуватися як процес розрахунку показників результативності і ефективності обміну комунікаціями між керівниками і працівниками для досягнення цілей підприємства. Мається на увазі чітке окреслення індикаторів досягнення поставлених комунікаційних цілей перед підприємством. Саме тому, вимірювання діяльності підприємства полягає у здійсненні систематичних дій вимірювання, оцінки та аналізу комунікаційних результатів управлінських дій, направлених на реалізацію передбачених цілей та задач.

Отже, формування адекватного механізму управління комунікаціями в підприємствах створює можливості для спрощення процесу комунікацій між працівниками, оперативного інформування керівництва з використання новітніх комунікацій та ресурсів. Розроблена система показників ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах дає змогу більш достовірно визначити ефективність в поточному періоді та стратегічному горизонті та виявити комунікаційні взаємодії, можливості й латентні загрози.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки управління комунікаційними каналами підприємства**

Комунікаційні канали забезпечують стійкість та рівновагу управління підприємством. У контексті управління комунікаціями в підприємствах, стабільність і надійність комунікаційних каналів окреслюється їх здатністю передавати необхідну інформацію в потрібному обсязі та без затримок. Своєчасне виявлення нестабільності комунікаційного каналу необхідне для здійснення заходів щодо його полагодження або формування нового. Під нестабільністю комунікаційного каналу при цьому мається на увазі наявність уже існуючих затримок при здійсненні комунікацій, втрати інформації або внесення спотворень до інформації, що передається. Під потенційною нестабільністю вчені розуміють «близьку загрозу виникнення фактичної нестабільності внаслідок деградації каналу або внаслідок ускладнення комунікацій, із якими найближчим часом не зможе впоратися старий канал» [241].

На підприємстві для налагодженого функціонування апарату управління формуються прямі і зворотні канали зв'язку. Завдяки таким комунікаційним каналам на підприємстві гармонійно проходить обмін інформацією між керівниками структурних підрозділів та підлеглими, що впливає на ефективність комунікаційних процесів, бо без налагодженої комунікаційної системи, управління між управляючою і керованою системами було б неможливим. Каналом прямого зв'язку на підприємстві

виступає вхідна інформація для керованої системи (керуючі дії), а каналом зворотного зв'язку – є вихідна інформація про стан керованої системи управління, на основі якої ухвалюються управлінські рішення.

Комунікаційні канали на підприємстві – це чітка реальна чи незначна уявна лінія зв'язку, до якої можуть входити декілька комунікаційних ланцюгів по яким рухаються інформаційні потоки від керівних осіб до підлеглих. Комунікаційні канали надають усім учасникам комунікаційної спільноти певні коди, мову, матеріальні носії та технічні засоби.

Актуальні комунікаційні канали (крауд-технології), досліджено в роботі О. Зозульова та К. Полторак [78], які запропонували двоконтурну модель комунікаційного впливу. В основу цієї моделі покладено оцінювання ефективності двох напрямів здійснення комунікаційного впливу – це контекстно-інформаційного та товарно-інформаційного. Але слід відзначити, що цей напрям комунікацій має обмежену аудиторію, яка не завжди співпадає з фактичними контрагентами підприємства, тобто цей канал не гарантує отримання інформації споживачем. Крім того, поза увагою залишилися внутрішні комунікаційні канали [78].

Оцінювання зовнішніх комунікаційних каналів в управлінському аспекті здійснено в роботі Д. Райко [161], де запропоновано ефективність комунікаційного каналу оцінювати залежно від готовності споживача, привабливості партнера та конкурентоспроможності підприємства. Тобто комунікаційний канал розглядається лише з погляду того, хто ним користується, але при цьому не враховуються проблеми самого каналу. При такому підході неможливо своєчасно виявити загрози існуванню комунікаційного каналу та оцінити спотворення інформації, яка проходить через цей канал [161].

О. Михайловим, А. Чорним та Р. Гіляревським [133] було розроблено підхід, близький до сучасного розуміння комунікаційного каналу, що ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ). А останні дослідження зарубіжних вчених об'єднують бізнесові комунікаційні канали й застосовують цей термін до всіх форм спілкування і відносин на робочому місці: як усних, так і документальних, як безпосередніх, так і електронно-опосередкованих [225, с. 6].

Нині, в умовах стрімкого розповсюдження цифрових комунікацій, підприємства будь-якої сфери діяльності мають широкий вибір комунікаційних каналів. Різниця між комунікаційними каналами проглядається в кошторисі який закладений в бюджеті підприємства та в обсязі охоплення інформації, місці розташування, в сприйнятті та довірі до комунікаційних повідомлень тощо.

У цьому аспекті доцільно розрізняти внутрішні та зовнішні комунікаційні канали. У свою чергу, внутрішні комунікаційні канали можуть бути вертикальними та горизонтальними. Вертикальні канали поєднують підрозділи або окремих робітників різних рівнів ієрархії, тобто один з учасників каналу підпорядковується іншому. Горизонтальні канали

поєднують підрозділи або робітників підприємства, які знаходяться на одному рівні ієрархії [13, с. 6].

Зовнішні комунікаційні канали спрямовані на налагодження ефективних зв'язків з тими з ким вони взаємодіють. Конкретними організаційними формами здійснення зовнішніх комунікацій є: ділові зустрічі; переговори (усні або за допомогою фіксованого, комп'ютерного зв'язків); розмови телефоном; службові записки; звіти; нормативні та законодавчі документи; угоди тощо.

Внутрішні комунікаційні канали забезпечують взаємодію працівників підприємства між собою (налагодження ефективних зв'язків між виконавцями та керівними особами комунікаційного процесу) [189, с. 216].

Крім того, варто розрізняти симетричні та асиметричні комунікаційні канали, а також унарні та бінарні комунікаційні канали. Симетричні комунікаційні канали є бінарними, причому обмін інформацією здійснюється через них на паритетних основах. Наприклад, такими є комунікаційні канали між підприємством та його зовнішнім середовищем – комунікації здійснюються шляхом перемовин двох рівноправних сторін. У той же час асиметричні комунікаційні канали можуть бути також унарними – коли інформація йде лише в одну сторону. При комунікації через бінарні асиметричні канали сторони не є рівноправними [13].

Переважно, комунікаційний канал між підприємством та зовнішнім середовищем є асиметричним та бінарним. Це зумовлено тим, що такі підприємства, зазвичай, не мають прямого контакту зі споживачем. Інформацію щодо своєї продукції підприємство презентує завдяки рекламі, а інформацію щодо ставлення споживачів до продукції підприємства отримує завдяки маркетинговим дослідженням та прямим рекламаціям. Рекламні комунікаційні канали зазвичай є нестабільними внаслідок самого принципу здійснення рекламних кампаній, що є обмеженими в часі. Винятком є рекламування через постійну наявність в Інтернет, тобто через сайт підприємства. Стабільність такого комунікаційного каналу може бути оцінена через динаміку відвідувань та рівень задоволення споживачів [13]. Динаміку відвідувань оцінюють наступним чином:

$$S^{\text{siteV}} = \sum_{t=1}^T k_t \left( \frac{V_t - V_{t-1}}{V_{t-1}} \right), \quad (1.2)$$

де  $S^{\text{siteV}}$  – коефіцієнт динаміки відвідування сайту підприємства або інших засобів представництва в Інтернет;

$k_t$  – ваговий коефіцієнт для моменту часу  $t$ ;

$V_t$  – кількість відвідувань у момент часу  $t$ ;

$V_{t-1}$  – кількість відвідувань у момент часу  $t-1$ ;

$T$  – кількість періодів, для яких здійснюється аналіз стабільності комунікаційних каналів.

У цілому можна вважати, що чим більш віддалений період від сучасного, тим менша його вага, тому можна розраховувати вагу як  $k_t = \frac{t}{T}$ .

Якщо коефіцієнт динаміки відвідування додатний, можна вважати цей комунікаційний канал стабільним [13].

У свою чергу, рівень задоволення споживачів варто оцінювати як:

$$S^{\text{siteZ}} = \sum_{t=1}^T k_t \left( \frac{P_t^D}{V_t^D} - 1 \right), \quad (1.3)$$

де  $S^{\text{siteZ}}$  – рівень задоволення споживачів підприємства при здійсненні комунікації через Інтернет;

$k_t$  – ваговий коефіцієнт для моменту часу  $t$ ;

$P_t^D$  – темпи росту продажів у момент часу  $t$ ;

$V_t^D$  – темпи росту відвідувань у момент часу  $t$ ;

$T$  – кількість періодів, для яких здійснюється аналіз стабільності комунікаційних каналів

Для оцінювання задоволення споживачів уведено припущення, що задоволений відвідувач здійснює придбання продукції підприємства, тому темпи росту продажів та відвідувань майже тотожні. Слід відмітити, що це припущення має сенс лише в разі відсутності нерегулярних заходів, перш за все, рекламних кампаній. Якщо показник наближується до нуля, то можна вважати цей комунікаційний канал стабільним [13].

Цільова функція оптимізації комунікаційних каналів під час розвитку підприємств має такий вигляд:

$$\max z \quad \sum_{p=1}^P \left( b_{p1w} \times (V_{p1w}^E - V_{p1w}^R) \right), \quad (1.4)$$

$p = 1, \dots, P, \quad w = 1, \dots, W_p$

де  $b_{p1w}$ , – бінарна змінна, що відображає, чи прийнято рішення вживати заходів з удосконалення  $p$ -го комунікаційного каналу для  $w$ -го варіанта функціонування (0 – варіант не буде реалізовано, 1 – варіант буде реалізовано);

$V_{p1w}^E$  – економічний ефект від  $p$ -го комунікаційного каналу у  $w$ -му варіанті функціонування;

$V_{p1w}^R$  – витрати на забезпечення функціонування  $p$ -го комунікаційного каналу у  $w$ -му варіанті;

$P$  – кількість комунікаційних каналів, оптимізація яких розглядається під час розвитку підприємства;

$W_p$  – кількість варіантів функціонування  $p$ -го комунікаційного каналу.

Для кожного комунікаційного каналу лише один з декількох варіантів функціонування може бути вибрано для включення до плану розвитку підприємства, тому необхідно додати обмеження за кількістю одночасно вибраних варіантів, яка має дорівнювати одиниці (нічого не робити з комунікаційним каналом також вважається одним з варіантів функціонування) [13]:

$$\sum_{w=1}^{W_p} b_{p1w} = 1, \quad (1.5)$$

$p = 1, \dots, P,$

Кожен комунікаційний канал повинен мати визначені показники стабільності під час передачі інформації, мінімальні значення яких також формують обмеження оптимізаційної моделі:

$$S_p \geq S_p^{min}, \quad (1.6)$$

$$S_p = O^{S_p}(b_{p1}, \dots, b_{pW_p})$$

$$p = 1, \dots, P$$

де  $S_p$  – значення стабільності  $p$ -го комунікаційного каналу;  
 $S_p^{min}$  – мінімально допустиме значення стабільності  $p$ -го комунікаційного каналу;

$O^{S_p}(b_{p1}, \dots, b_{pW_p})$  – оператор розрахунку стабільності  $p$ -го комунікаційного каналу залежно від вибраного варіанта функціонування.

Вжиття заходів з удосконалення комунікаційних каналів потребує витрат ресурсів, які у підприємства є обмеженими. За кожним з чотирьох видів ресурсів, що потребує вдосконалення комунікацій на підприємстві, встановлюється відповідне обмеження [13].

Кадрові ресурси можуть бути різних типів та кваліфікацій. Для кожного типу кадрів встановлюється окреме обмеження:

$$\sum_{p=1}^P (b_{pw} \times R_{pwk}^1) \leq R_k^1, \quad (1.7)$$

$$p = 1, \dots, P, \quad w = 1, \dots, W_p, \quad k = 1, \dots, K$$

де  $b_{pw}$  – бінарна змінна, що відображає, чи прийнято рішення вживати заходів з удосконалення  $p$ -го комунікаційного каналу для  $w$ -го варіанта функціонування (0 – варіант не буде реалізовано, 1 – буде реалізовано);

$R_{pwk}^1$  – потреба в кадрах  $k$ -го типу для переведення  $p$ -го комунікаційного каналу на  $w$ -й варіант функціонування;

$R_k^1$  – наявність кадрів  $k$ -го типу на підприємстві;

$K$  – кількість типів кадрових ресурсів, у які можуть бути згруповані всі спеціальності та кваліфікації, що використовуються на підприємстві.

Як і кадрові ресурси, технологічні можуть бути різних типів, тому кожен тип технологічних ресурсів має власне обмеження:

$$\sum_{p=1}^P (b_{pw} \times R_{pw\Box}^2) \leq R_{k\Box}^2, \quad (1.8)$$

$$p = 1, \dots, P, \quad w = 1, \dots, W_p, \quad \Box = 1, \dots, H$$

де  $b_{pw}$  – бінарна змінна, що відображає, чи прийнято рішення вживати заходів з удосконалення  $p$ -го комунікаційного каналу для  $w$ -го варіанта функціонування (0 – варіант не буде реалізовано, 1 – варіант буде реалізовано);

$R_{pw\Box}^2$  – потреба в технологіях або обладнанні  $h$ -го типу для переведення  $p$ -го комунікаційного каналу на  $w$ -й варіант функціонування;

$R_{k\Box}^2$  – наявність технологій або обладнання  $h$ -го типу на підприємстві;

$H$  – кількість типів технологічних ресурсів, у які можуть бути згруповані всі технології та види обладнання, що використовуються на підприємстві [13].



Оцінку значення коефіцієнтів якості комунікаційних каналів підприємства варто здійснювати за такими показниками, як: коефіцієнт повноти отримання інформації, коефіцієнт своєчасності надходження інформації та коефіцієнт швидкості надходження інформації. Також важливим для оцінки типу комунікаційних мереж на підприємствах є наступні критерії оцінювання, які входять до елементів комунікаційного процесу, а саме: швидкість, точність, повнота, чіткість, оперативність та задоволеність. Оцінка використання комунікаційних каналів підприємства по просуванню послуг повинна здійснюватися з врахуванням такого розширеного спектру комунікаційних можливостей, як: усні канали, пресу, сайти підприємства, електронну пошту, стенди, вивіски та загальнодоступну соціальну мережу.

Доведено, що для ефективного управління підприємством потрібен налагоджений процес комунікацій. Ці процеси створюються для розкриття ділових та професійних якостей працівників завдяки правильним структурованим комунікаційним каналам, тобто налагодженому ефективному зворотному зв'язку.

Комунікаційні канали підприємства мають свої недоліки та переваги. Описуючи різного роду тип каналу можна констатувати, що за своєю характеристикою канали комунікацій є різними і впливають по різному на ефективність виконання завдань (рис. 1.11).

Фактично, комунікаційні канали – це засоби або шляхи, за допомогою яких передається інформація. У контексті отримання інформації виокремлюють декілька видів комунікаційних каналів:

прямі – це канали комунікації, де інформація передається безпосередньо від комуніканта до реципієнта;

непрямі – це канали комунікації, де інформація передається через довірених третіх представників;

офіційні – це такі канали комунікації, які надають точну і достовірну інформацію на підприємстві;

неофіційні – це канали комунікації, які надають неперевірену інформацію за допомогою розповсюдження різних думок, чуток без використання та посилання на достовірні джерела інформації.

В діяльності підприємства важливу роль відіграють як офіційні (формальні), так і неофіційні (неформальні) канали комунікації.

Формальні комунікаційні канали виникають як наслідок ієрархії керівництва та взаємодіють з прямим комунікаційним каналом команди на підприємстві. Вони є такою частиною комунікації, яка дуже необхідна для виконання інформаційної роботи на підприємстві.

У формальних каналах комунікації сконцентрований односторонній потік комунікації, чітко визначені учасники комунікаційного процесу, конкретно прописаний зміст передачі даних.



Рис. 1.11. Характеристика комунікаційних каналів та їх переваги і недоліки в управлінні підприємством

Примітка: розроблено на основі [13].

Щоб виробити оптимальні управлінські рішення, менеджери мають використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча на останні не завжди можна впливати та контролювати їх. Практично, неформальні комунікаційні канали – невід’ємна складова комунікацій підприємства, вони використовуються для досягнення формальних цілей [151, с. 27].

Неформальні комунікаційні канали з’являються на підприємстві та існують неконтрольовано, постійно змінюючись в усіх напрямках. Вони мають перевагу, оскільки є швидкими, вибірковыми та мають великий вплив

на діяльність підприємства загалом. Неформальні комунікаційні канали доповнюють формальні канали передачі інформації [139].

Координація в процесі неформальної комунікації здійснюється за допомогою виникнення зворотного зв'язку через комунікаційні мережі та механізми, які є альтернативними способами визначення ефективності прийнятих управлінських рішень [139].

Неформальні комунікаційні канали мають певні переваги, зокрема:  
швидке та ефективне спілкування;  
вільне середовище;  
кращий психологічний клімат у колективі;  
легке вирішення складних завдань;  
задоволення соціальних потреб працівників [101].

Неформальні комунікаційні канали в підприємстві зосереджені у формі спілкування між працівниками на особистісному рівні.

Управління комунікаціями в колективі необхідне для того, щоб був налагоджений зв'язок між апаратом управління та виконавцями (працівниками), побудована ефективна взаємодія з підлеглими та відбувався чіткий безперервний обмін даними без зайвих комунікаційних затрат.

Комунікаційні канали відіграють важливу роль серед працівників підприємств для того, щоб налагодити комунікаційні зв'язки між керівництвом і підлеглими та забезпечити дієвий обмін інформацією без інформаційних втрат на підприємстві.

Сформовану модель вибору комунікаційних каналів контекстно-інформаційного напрямку здійснення комунікаційного впливу на підприємстві представлено на рисунку 1.12.

Представлена модель вибору комунікаційних каналів підприємства та аспекти в яких пропонується розрізняти комунікаційні канали за допомогою оцінювання ефективності контекстно-інформаційного напрямку здійснення комунікаційного впливу на підприємстві засвідчують нерозривність комунікацій при досить високому рівні зростання якості переданої інформації. При оцінці стабільності комунікаційних каналів необхідно пропускати лише ту інформацію, яка принесе вигоду та фільтрувати усю іншу інформацію на підприємстві.

Розглянуті методичні підходи до оцінки управління комунікаційними каналами підприємства, які на відміну від існуючих враховують композицію, структуру і регламентацію комунікаційного середовища та ґрунтуються на синтезі процесного, системного й кумулятивного підходів, де при процесному – комунікація є лінійним повідомленням, а інформація передається від одного учасника до іншого, при кумулятивному підході – комунікація розглядається як спільна діяльність учасників такого процесу, а при системному – всебічне наповнення інформаційними даними в вічному колооберті. Саме таке трактування і є новим для працівників підприємства, що опирається на робочі моменти з налагодженою комунікацією.

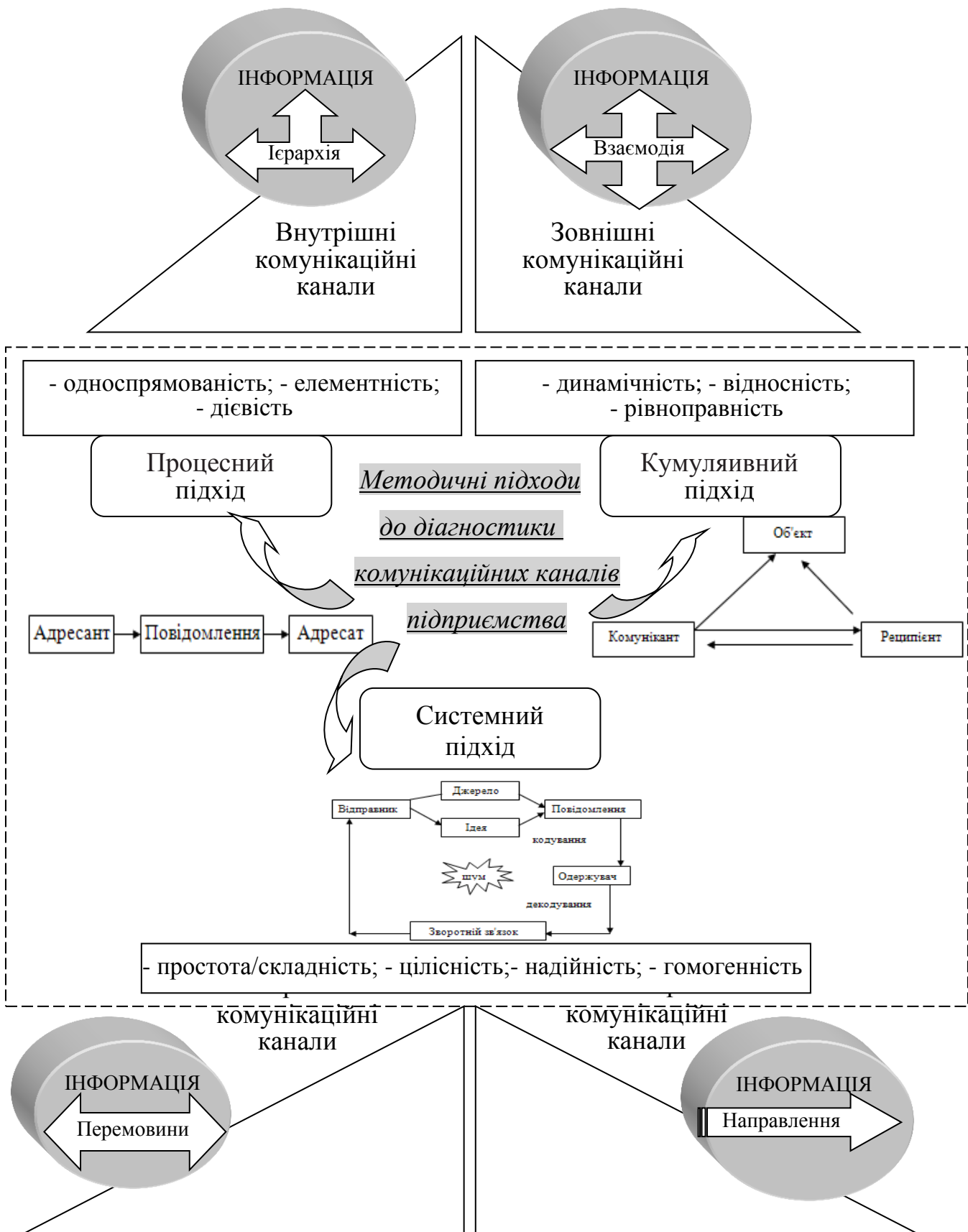


Рис. 1.12. Модель вибору комунікаційних каналів контекстно-інформаційного напрямку здійснення комунікаційного впливу на підприємстві  
Примітка: розроблено на основі [140, 154, 168, 185, 197].

Комунікаційні канали підприємства, які орієнтуються на певні засоби та контактні аудиторії перш за все задіють в своєму організаційному арсеналі складання графіків, розробку сценаріїв та планування, за допомогою чого акцентується увага на передачу інформації з формуванням завдань на усіх ієрархічних рівнях з побудовою раціональних аргументів комунікаційного направлення на підприємстві.

Ефективність комунікаційних каналів підприємства проходить всі способи координаційної діяльності комунікацій, де взаємне узгодження, контроль дій, стандартизація знань працівників та робочі процеси можуть вплинути на апарат управління підприємства з різними витокami горизонтальної та вертикальної взаємоузгодженості інформаційного повідомлення, що передається по комунікаційних каналах.

Завдяки методичним підходам до оцінки управління комунікаційними каналами, підприємство стане більш прогнозованим та забезпечить дієвість планування, складання графіків, розробку сценаріїв, імітаційного моделювання та вертикальну й горизонтальну координацію комунікацій на усіх ієрархічних рівнях заради задоволення потреб в інформованості.

Процесні або трансляційні підходи зображають комунікацію як односпрямований процес кодування й передачі інформації від джерела до одержувача повідомлення. Сучасні немеханістичні діалогічні тенденції у розгляді комунікації беруть до уваги роль власне людського чинника, взаємодію учасників акту комунікації, тому їх вважаємо такими, що краще демонструють спілкування людей у соціумі. Проте не можна стверджувати, що одні моделі більш обмежені, неповні чи неповноцінні, оскільки кожна модель виникає, виходячи із різних завдань, які постають перед дослідником. Ми можемо залежно від власних цілей, сфер діяльності використовувати ту чи іншу модель. Інформаційний обмін можливий за наявності усіх необхідних елементів цієї системи – джерела повідомлення, каналу, одержувача, зворотного зв'язку тощо [158].

В кумулятивному або інтеракційному підході складові комунікації ті ж самі, що й у трансляційному, проте по іншому розглядається роль кожного з елементів та їх функцій. Взаємодія складових комунікаційного процесу залежить від специфічних умов протікання комунікативного акту. Подальших досліджень потребує не лише розуміння комунікації як системи, а й усвідомлення ролі кожного елемента у процесі обміну інформацією, що дозволить краще зрозуміти проблеми успішності неуспішності комунікації у різних сферах життя людини [158].

Кумулятивний підхід розглядає комунікацію як взаємодію і заперечує прямий вплив повідомлень комунікатора на реципієнта, адже останній при системному підході бачився лише в ролі об'єкта, що реагує на сприйняту інформацію. На перший план поставлено активність реципієнта як рівноправного суб'єкта комунікації. Ітераційний підхід до комунікації сформулював Тео дор Ньюкомб. Модель має вигляд рівностороннього трикутника, вершини якого складають комунікант, реципієнт і об'єкт

мовлення. Взаємодія комуніканта й реципієнта здійснюється і з урахуванням соціальної ситуації, і без неї. Суб'єкти комунікації тут рівноправні і пов'язані взаємними очікуваннями й установками або ж спільним інтересом до предмета спілкування. Комунікація розглядається як реалізація цього інтересу за допомогою передачі повідомлень. Ефективність комунікації полягає у зближенні чи розходженні точок зору комунікатора і реципієнта на об'єкт мовлення, що, своєю чергою, означає розширення чи звуження їх можливостей взаєморозуміння і співробітництва [158, с. 231].

Системний підхід розглядає комунікацію як систему, у якій наявні: джерело, передавач, канал, одержувач, місце призначення, шум. Комунікація означає, що джерело інформації вибирає бажане повідомлення, передавач кодує повідомлення у сигнали, а одержувач розшифровує сигнали повідомлення. Успіх передачі інформації залежить від здатності точно одержати повідомлення у місці призначення. Проблемами передачі інформації є: надлишковість (повтори, копіювання інформації), шум (будь-яке спотворення, що виникає при передаванні сигналу від джерела до місця призначення), зворотний зв'язок (коректуюча інформація від одержувача). Модель ДПКП (SMCR) була запропонована американським фахівцем у сфері комунікації Д. Берло у 1960 р. Джерело й одержувач аналізуються з погляду наявних у них комунікативних навиків, знань, їх соціальної приналежності, культурних характеристик, соціально-психологічних установок. Повідомлення розглядається з позицій його елементів і структури, змісту і способу кодування. Каналами комунікації, за Берло, є п'ять органів чуття людини, які сприймають інформацію. Ця модель є найпростішою й зручною для ознайомлення з особливостями комунікації, завдяки чому її можна вважати базовою при розгляді окремих елементів комунікаційного процесу. Хоча вона має низку недоліків, як і інші моделі: монологічна, односпрямована, неповна (без врахування результату комунікації і зворотного зв'язку) [62].

Якщо саме так розглядати комунікацію та висувати в центр оцінювання узгодження між елементами комунікаційного процесу та рівновагу взаємовідносин комунікаційних каналів, то можна констатувати, що комунікація – це не просто реакція на дію, а усвідомленість інформованості на дію. Саме взаємини в комунікаційних каналах призводять до комунікаційного впливу через взаємодію між працівниками, які розглядають дію на підприємстві як неперервний комунікаційний діалог у нерозривному процесі осмислення намірів та спостереження реакції реагування один на одного.

Особливість нелінійних моделей у тому, що одержувач повідомлення стає його непрямым співавтором. Лінійним моделям комунікації суперечать ідеї французького семіолога Ролана Барта. Він вважав, що слово не має значення, слово – лише можливість значення, якого воно набуває у конкретному тексті. Крім того, кожне нове прочитання тексту створює нове значення, читач ніби пише свій власний текст заново [9].

Таким чином, Р. Барт [9] особливу увагу звертає на семантику текстових і поза текстових одиниць, тим самим наголошуючи на важливості контексту комунікації. Погляди Р. Барта та інших семіологів руйнують струнку й чітку, але все ж примітивну картину «передачі і сприйняття» інформації у лінійних моделях комунікації.

Описані та розкриті методичні підходи до діагностики комунікаційних каналів підприємства демонструють, що ефективність комунікації полягає у зближенні чи розходженні точок зору комуніканта і реципієнта на повідомлення, що, своєю чергою, означає розширення чи звуження їх можливостей взаєморозуміння і співробітництва на підприємстві. Проте не можна стверджувати, що одні методичні підходи до діагностики комунікаційних каналів підприємства більш обмежені, неповні чи неповноцінні, оскільки кожен виникає, виходячи із різних завдань, які постають перед кожним працівником при управлінні комунікаціями в підприємствах.

Однією із важливих в управлінні комунікаціями в підприємствах є комунікативна мережа, яка являє собою сукупність тих суб'єктів і зв'язків між ними, що об'єднанні за певним типом мережевої участі та формується на засадах добровільної та відповідальної участі цих суб'єктів для здійснення комунікацій з використанням різних інформаційних ресурсів один між одним або з третьою особою.

Комунікативна мережа на підприємстві забезпечує комунікаційні потоки посилянь та сигналів між двома чи більше одержувачами такої інформації. Найбільш поширеними серед типів мережевої структури є: ланцюгові (лінійні), зіркоподібні (колісні), загально каналні (повно матричні).

Мережі неформальних комунікацій прийнято називати «виноградною лозою». Найпоширенішими типами мереж неформальних комунікацій є «простий ланцюг» та «кластерний ланцюг» (рис. 1.13).

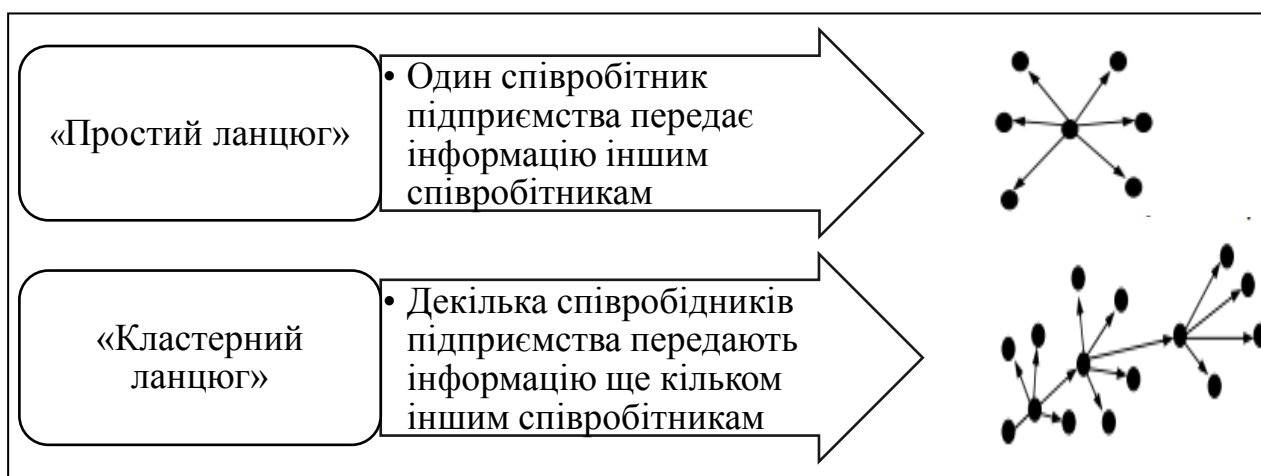


Рис. 1.13. Особливості «простого ланцюга» та «кластерного ланцюга» мережі неформальних комунікацій на підприємствах

Примітка: розроблено на основі [241].

У ланцюгових мережах суб'єкти поєднані між собою в ряд з горизонтальним зв'язком, а комунікації відбуваються через найближчий вузол. Це – децентралізована модель, де жоден з суб'єктів не є лідером. Але тут великою є ймовірність викривлення інформації внаслідок необхідності почергового проходження повідомлення через певну кількість комунікативних вузлів, а також вразливість такої мережі внаслідок можливості вилучення певних ланок такого «ланцюга». У зв'язку з цим, на кожному з суб'єктів, які входять до такої мережі, лежить комунікативних обмінів. Для такого типу мережі дуже важливі міжособистісні зв'язки суб'єктів, їх моральний рівень [241].

Неформальні канали комунікацій мають певну логічну структуру. К. Девіс, автор багатьох праць із біхевіористики, звертав увагу на такі типи комунікаційних ланцюгів, що використовуються в неформальних комунікаціях (рис. 1.14).

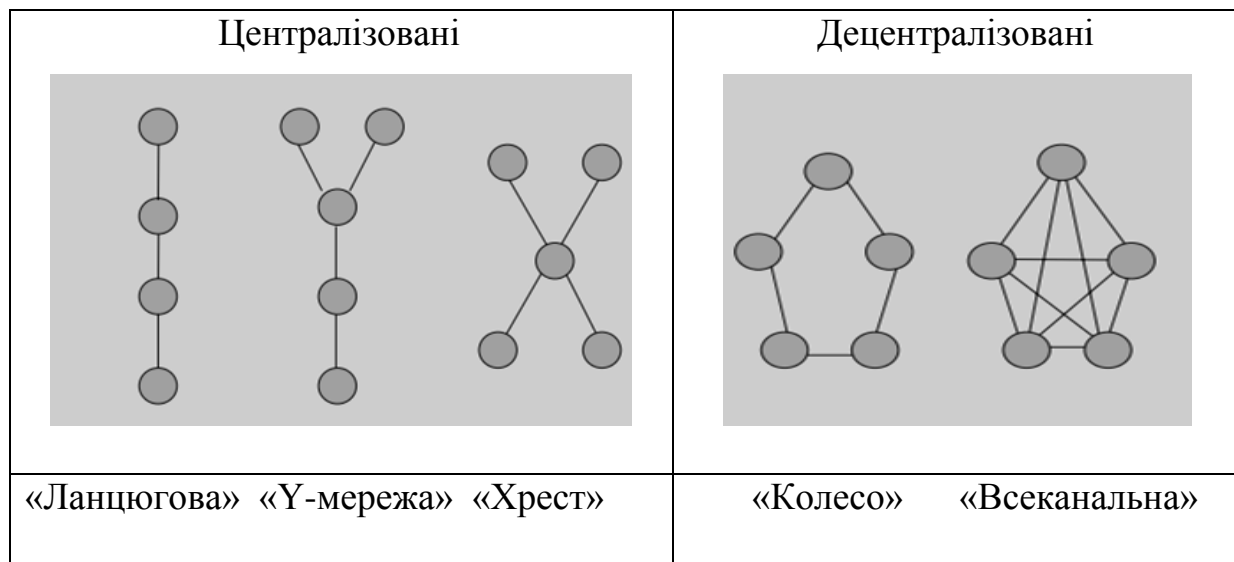


Рис. 1.14. Різновиди базових типів комунікаційних мереж на підприємстві  
Примітка: розроблено на основі [241].

Управління комунікаціями в підприємствах передбачає виконання сукупності заходів у різні часові проміжки, з неоднаковою інтенсивністю і у різних сферах функціонування зорієнтованих на ідентифікацію, локалізацію, превенцію і ліквідацію кризових явищ незалежно від масштабів руйнівного впливу та глибини їх розповсюдження. Ця сукупність заходів виконується ґрунтуючись на масивах певної інформації та спеціалізованих комунікаційних каналах, засобах, методах, інструментах, які сприяють протидії впливу кризових процесів. Водночас, інформаційні потоки та комунікаційні канали, засоби, методи, інструменти управління комунікаціями в підприємствах вважаються ідентифікаторами механізму інформаційно-комунікаційного забезпечення. Відповідно виникла необхідність щодо обґрунтування нових підходів до ідентифікації механізму управління комунікаціями в підприємствах в нових реаліях сьогодення та в умовах широкого використання сучасних цифрових технологій.



З'ясовано, що найвагомим чинником управління підприємств є комунікаційні канали. В комунікаційному каналі підприємств підкріплюються фази взаємодії комунікації на підприємстві, як-от інтегрованість (зосередження на інформаційний контент та на техніку проходження комунікації), конвергентність (наближеність комунікаційного процесу до закінченої дії), інформованість (стан контактної групи по відношенню необхідної інформації з її засвоєнням під час комунікаційного процесу), координація (напрацьованість подачі інформаційних новин для узгодженості дій) та планування (чіткість, потужність параметрів діагностування факторів та розставлення комунікаційних цілей відповідно інтересам інформаційно-комунікаційного характеру) для злиття із засобами комунікації в єдиний комунікаційний ресурс (рис. 1.15).

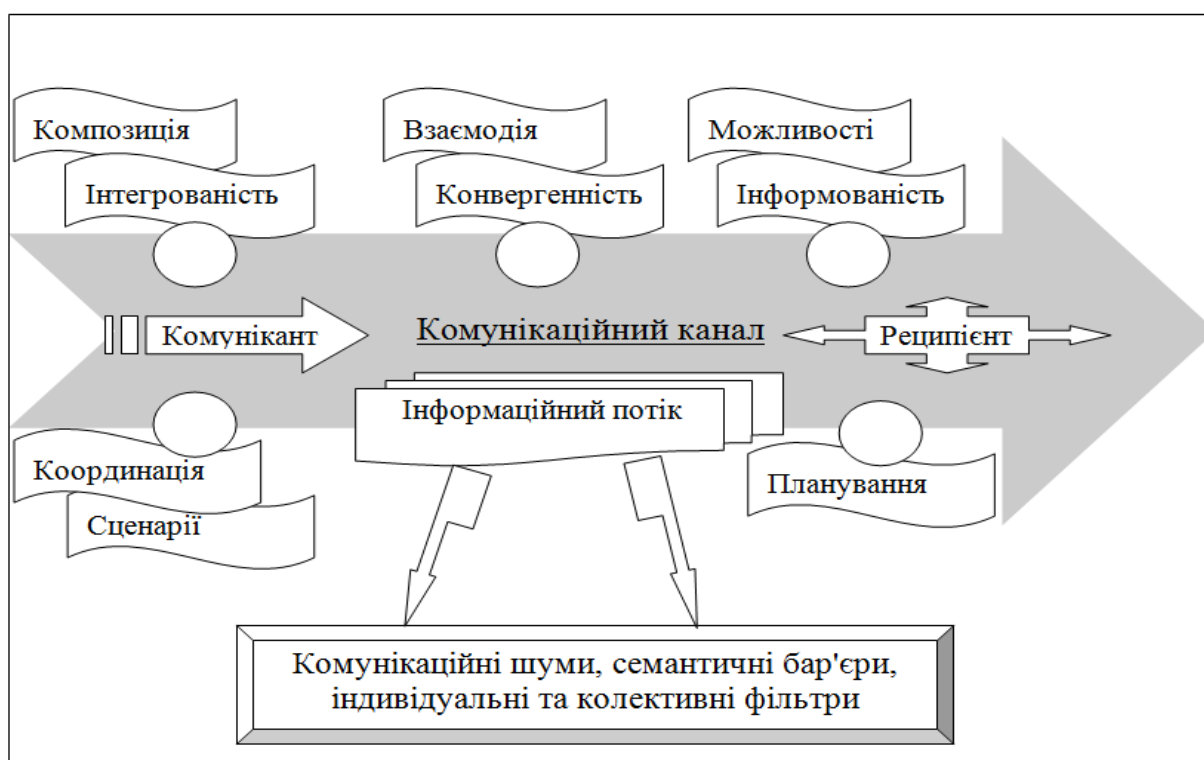


Рис. 1.15. Модель комунікаційного каналу підприємства

Методологія інформаційних кіл в комунікаційному каналі підприємства зацікавлює виконавців та впливає на їх інструментальні засоби підтримки, що становлять основу для комунікації в процесі цілеспрямованої діяльності. Комунікаційний процес на підприємстві залежить від постановки та виконання цілей управління підприємства, а також важливим фактором є продуктивність комунікаційних каналів.

Етапи управління комунікаційними каналами в підприємствах представлено на рисунку 1.16.



*Рис. 1.16.* Етапи управління комунікаційними каналами в підприємствах  
Примітка: розроблено на основі [22, 44, 82, 106, 107, 112, 118].

Оптимальне використання внутрішніх комунікацій призведе до накопичування та узагальнення управлінського досвіду працівників на підприємстві та буде сприяти ефективному руху комунікацій по ланцюговим мережам, і навпаки, та ще підвищується на підприємстві його результативність.

Для підприємства притаманні універсальні бізнес-процеси, організаційні заходи, дієве управління комунікаціями, ієрархічні та мережеві рівні, тому і витрати є змінними:

$$T_{CO} = \int_{t_0}^{t_1} \delta T_{CO}(t) dt, \quad (1.9)$$

де  $t_0, t_1$  – часовий проміжок для врахування комунікаційних витрат;  
 $\delta T_{CO}$  – загальні витрати на управління комунікаціями в підприємствах.

Перевагою використання комунікаційних каналів підприємства є можливість врахування ресурсних та часових обмежень і додаткових можливостей управління комунікаціями в підприємствах.

Виявлення захисних потреб, сканування бізнес-процесів та діагностика управління комунікаціями в підприємствах дозволяє виділити і модернізувати чи трансформувати неефективні інформаційно-комунікаційні ланцюги підприємств.

Підприємство не може здійснювати свою діяльність в умовах внутрішньо-організаційного вакууму. Необхідно сприяти створенню у внутрішньому середовищі функціонування підприємств оптимальної системи комунікацій задля підвищення обізнаності та лояльності персоналу [238, с. 106-107].

Умотивовано, що системи комунікаційних каналів завжди являє собою складну теоретичну і практичну проблему на підприємстві. Комунікаційні канали повинні володіти відносною стійкістю. Водночас, кожен з видів комунікаційних каналів має певну ємність, тобто можливість вміщати в себе кілька видів комунікаційних ланцюгів і засобів зв'язку.

Отже, загальна ефективність комунікаційних каналів на підприємстві визначається із врахуванням технологій прямої взаємодії та організаційних процесів через звернення до бізнес-дії комунікаційної привабливості підприємства.

#### **1.4. Трансформація орієнтирів в управлінні комунікаціями підприємств**

Сьогодні цифрова економіка зумовлює, те, що стратегічних лідерів ринку визначає не багаторічна історія успіху, не вартість нерухомості та активів, не кількість патентів чи доступ до капіталу, а здатність комунікувати, змінюватись та адаптувати свій бізнес до нових умов. Цифрові комунікаційні технології, що з'явилися протягом останнього десятиліття, допомагають знайти джерела підвищення ефективності та можливості стрімкого конкурентного розвитку підприємств. Водночас, вони вимагають змінити існуючі моделі управління комунікаціями підприємств, переформатувати комунікації, технології та організаційний дизайн

підприємств на основі нових цінностей, пріоритетів та орієнтирів, що ґрунтуються на партнерстві, клієнтоорієнтованості, інноваційності та синергії.

По всьому світу частка традиційної економіки знижується, а цифрової – зростає, генеруючи могутні стратегічні переваги для комунікацій підприємств.

Україна теж розпочала масштабну цифровізацію всіх галузей економіки та базових сфер життєдіяльності населення, передусім освіти й медицини, державних послуг, інвестуючи в розвиток цифрових інфраструктур, інновації та сучасні технології. І цей шлях незворотній, оскільки інакше ми ризикуємо відстати від провідних економік світу назавжди.

Загалом, Україні потрібен «цифровий прорив». Масштаб і темп цифрових трансформацій повинні стати ключовими характеристиками управління комунікацій підприємств. Фактично, подальше прискорення економічного та соціального розвитку підприємств і країни можливе лише за умови цифрових перетворень.

Саме цифрова економіка є акселератором соціально-економічного життя суспільства у сучасному світі, саме вона здатна стрімко підвищити ВВП країни. За даними Всесвітнього економічного форуму, вже у 2015 році частка цифрової економіки у загальносвітовій економіці перевищила 20% і стрімко в наступні роки зростала.

Успішний досвід Естонії, Ірландії, Швеції та Ізраїлю свідчить, що безпосередній ефект від комплексного розвитку цифрової економіки становить 20% ВВП протягом п'яти років, а ROI інвестиції в цифрову трансформацію сягає 500%.

Недаремно, цифрова економіка стала ключовим цінністним пріоритетом для Німеччини та Великобританії. Розвиток цифрової економіки повинен стати головним пріоритетом і для України. Підприємства повинні здійснити цифрову трансформацію старих галузей і створити умови для появи нових. Інакше економіки країни ризикує відстати від провідних економік назавжди.

У минулому революційні зміни в економіці стали наслідком технологічних винаходів: парового двигуна, двигуна внутрішнього згорання, конвеєрного виробництва, мікроелектроніки. Сьогодні настав час цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.

В Україні вони вже частково використовуються. Найбільш яскравим прикладом є агропромислова сфера, де завдяки цифровим інформаційно-комунікаційним технологіям передові підприємства збільшують свої ROI від 30% до 90%. Лише уявімо, якого результату можна досягти, якщо забезпечити цифрову трансформацію всієї аграрної сфери. Те саме стосується гірничодобувної індустрії та машинобудування.

Для сфери медицини цифрова економіка означає поступовий перехід до онлайн-медицини. Наприклад, замість періодичного медичного огляду ми маємо сенсори та датчики онлайн-спостереження за окремими групами.

Для освіти цифрова економіка – це запровадження «цифрової освітньої послуги», коли учень чи студент має в школі доступ до Wi-Fi з високою мінімальною швидкістю, електронні підручники, планшет, мультимедійний контент. Навчання тоді буде цікавою грою, а не нудним зубрінням поживчих підручників. До цього й підштовхнула пандемія.

Цифрова економіка передбачає цифрове перетворення всіх сфер життєдіяльності, надаючи їм значний економічний та соціальний ефекти. Усе це відкриває нові потужні можливості для держави, суспільства, підприємств та громадян.

Поняття «цифрова економіка» Дон Тапскотт увів у науковий вжиток ще у 1995 р. [252]. У класичному розумінні цифрова економіка – це економіка, що базується на цифрових технологіях, яку ще називають інтернет-економікою, новою економікою, або веб-економікою. Переважно, науковці, під цифровою економікою розуміють виробництво, продаж і постачання продуктів за допомогою інформаційно-комунікаційних мереж.

Нині цифрова економіка – це штучний інтелект, роботизація, електронні гроші, промислова біологія, обробка великих масивів даних, безпілотний транспорт тощо. Ніколас Негропonte особливості цифрової економіки окреслив, як «перехід від обробки атомів до обробки бітів».

Для широкого загалу «цифрова економіка» означає новий рівень цифрових сервісів, коли в онлайн переходять оплати комунальних платежів, через смартфон можна зареєструватися в черзі, оплатити покупки, отримати різні довідки в державних структурах тощо.

А для підприємств перехід в цифрову економіку отримав визначення в світі як Industry 4.0 – четверта індустріальна революція. Особливість вітчизняних цифрових інформаційно-комунікаційних трансформацій в тому, що передові підприємства і їх клієнти значно випереджають державу і суб'єкти традиційної економіки. Переважно, малий і середній бізнес вже працює в інтернеті і здебільшого використовує цифрові комунікації просування своїх продуктів і послуг. Але держава і підприємства традиційної економіки в Україні кардинально відстають, хоча й робляться деякі кроки у цьому напрямку. Так, держава проводить технологічні зміни, але поки цього недостатньо.

Ще складніша ситуація у великому промисловому секторі. Ідея оновлення старого промислового парку не нова, але реалізується вкрай повільно. Тому завдання, яке ставить перед нами цифрова економіка сьогодні – «впровадити цифрові інформаційно-комунікаційні трансформації у виробництво, освіту, медицину». Фактично, цифрова економіка – це будь-яка діяльність, пов'язана з інформаційно-комунікаційними технологіями.

В.В. Апалькова переконує, що цифрова економіка є найважливішим двигуном інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку [243,

с. 13]. Томас Месенбург обґрунтував основні складові цифрової економіки [251]:

1) підтримуюча інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі);

2) електронний бізнес (будь-які процеси, які організація проводить через комп'ютерні мережі);

3) електронна комерція (передача товарів он-лайн).

І у цьому аспекті, важливо розділяти терміни: цифрова економіка і ІТ-сфера. С.М. Веретюк стверджує, що цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства [245].

В епоху традиційної економіки і за часів Адама Сміта мало сенс розраховувати точку беззбитковості і оптимальні розміри підприємств і компаній, для цифрової економіки – це не важливо: підприємство може бути дуже маленьким, не мати своїх площ, і при цьому успішно розвиватися. Поява Amazon, Netflix, Google, Uber та Apple знищила цілу низку індустрій та відкрила нові ринки.

Так, усі ми знаємо приклад компанії Uber, яка не є власником всіх машин, що надають сервіс, навіть не має ліцензії на послуги таксі, а проте ми бачимо результат. Власник може бути одночасно і керівником, і виконавцем всіх етапів роботи підприємства.

Ключовою «цінністю» в цифровій економіці вважається клієнт – який стає головним в процесі економічної діяльності, тому що без нього немає сенсу в ній самій. Клієнт вибирає товар покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем. При цьому реклама все ще має свою вагу, тільки це вже інтернет-реклама, інтернет-мода, інтернет-друзі, інтернет-захоплення і т.д. [246; 248, с. 175; 247, с. 683].

За рекомендаціями фахівців корпорацій «Telstra» і «Deloitte» [253], необхідними умовами для підприємств, які прагнуть до успішної діяльності в умовах цифрової економіки, вважаються наступні цінності:

вони інвестують в нові здібності, а не в старі ділові моделі;

вони високо цінують свої взаємини з клієнтами;

вони стають більш швидкими і оперативними;

вони знають своїх дійсних конкурентів;

вони інвестують в талант.

«Цифрові» технології необхідні для зростання ефективності української економіки, а в деяких секторах і галузях вони стають основою продуктових та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та зумовлює появу нових продуктів та інновацій. Цифрові трансформації для України носять позитивний соціальний характер, адже зосереджені на поліпшенні якості інфраструктури соціального забезпечення, якості соціальних послуг,

організації прозорості та адресності соціальної допомоги та скороченні витрат [249, с. 39, 76].

Широке розповсюдження інтернету по Україні дозволить поширити використання цифрових сервісів на багато сфер. Так, збільшення кількості користувачів з 5 млн у 2016 році до 15 млн уже у 2023 році дозволить 95% усіх магазинів, салонів, сервісів проводити розрахунки безготівково. Це зменшить витрати на друк паперових грошей і сприятиме виходу економіки з тіні. Зросте продуктивність праці і доходи громадян. Рівень корупції значно зменшиться, бо переважна більшість транзакцій буде проходити в електронній формі і автоматично у кількох реєстрах.

Цифрова сфера може формувати понад 300-400 тис. нових робочих місць по усій країні, міста стануть зручнішими, перейдуть на цифрові платформи управління інфраструктурою і сервісом.

За останні роки в Україні вдалося зупинити економічне падіння, а у 2017 році економіка зросла на 2,3%. Однак подальше прискорення економічного та соціального розвитку можливе лише за умови цифрових перетворень. Більшість учених та урядовців запевняють, що завдяки розвитку цифрової економіки до 2021 року можна забезпечити додаткові 5% до ВВП України [244].

За даними Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ), в Україні загальна он-лайн аудиторія з усіх пристроїв у 2016 р. становила 20,2 млн. користувачів, показник проникнення інтернетизації населення становить при цьому 58%. У країнах Європейського Союзу цей показник становить 75%, а в країнах Північної і Південної Америки – 66% [250].

За даними ресурсу Speedtest.net позиції України в світі за показниками якості Інтернет-з'єднання неймовірно низькі: 114-е місце за якістю мобільного Інтернету та 45-е за якістю широкопasmового Інтернету.

Основними напрямками розвитку цифрової-економіки та відповідних цифрових інформаційно-комунікаційних трансформацій мають бути:

- здійснення різних транзакцій (торгових і фінансових операцій);
- створення бізнес-порталів для розміщення замовлень і пропозицій;
- пошук постачальників через мережу Інтернет;
- продаж продукції через Інтернет;
- покупка продукції і сировини через Інтернет;
- пошук персоналу через мережу Інтернет;
- розміщення інформації в Інтернет-довідниках;
- створення власного сайту;
- онлайн-реклама;

впровадження системи Інтернет-банкінгу для роботи з активами в режимі он-лайн;

створення платіжних механізмів для підтримки торгівлі товарами і послугами;

створення нових форм і інститутів кредитування, інвестування та страхування.

Впровадження цифрових трансформацій в Україні стикається з великими труднощами. Серед них:

- нестача фахівців;
- перманентна проблема з використанням нелегального і піратського програмного забезпечення;
- порушення авторських прав та інтелектуальної власності;
- повільне впровадження в життя нових інформаційних і фінансових технологій;
- повільна реакція держави па нові перетворення в економіці з використанням ІТ в правовій площині.
- нівелювання ціни цифрового продукту та інтелектуальної власності в цілому;
- відсутність орієнтації виробників ПЗ і інших видів економічної діяльності, суб'єкти яких створюють цифровий продукт, на внутрішній ринок у зв'язку з високим рівнем піратства інтелектуальної власності;
- погіршення іміджу держави і періодичному політичному і економічному тиску з боку провідних економічно розвинених держав;
- ігноруванні локалізації під український ринок провідних виробників ПЗ.

Клієнти живуть в режимі «тут і зараз» – виграє бізнес в режимі online, тобто той, який дає якісний продукт в найкоротші терміни. Нині, 90% не цифрових підприємств зіткнулися зі зростанням конкуренції із цифровими, фактично 87% підприємств включають digital-трансформацію в стратегію розвитку, 40% підприємств-лідерів протягом 5 років будуть витіснені, якщо не піддадуться цифровій трансформації та не переорієнтують свої управлінські моделі на нові цінності та орієнтири.

Нині підприємства мають використовувати не одну, а цілий комплекс інтегрованих цифрових інформаційно-комунікаційних технологій, продуктів та послуг (BioTech, NanoTech, RetailTech, FinTech, LegalTech, InsurTech, GovTech, BlockChain, Digital marketing, CRM&BPM на платформі bpm'online, Grid-технології, Digital-страхування, ePrescription, TeleHealth).

Всі вони мають певну цінність для бізнесу – прискорюють роботу, економлять ресурси, збільшують прибуток, створюють унікальний користувальницький досвід, відкривають принципово нові гілки розвитку. Зовсім необов'язково і навіть протипоказано впроваджувати все і відразу. Мати повний спектр інформаційно-комунікаційних технологій – не мета. Важливо оцінити користь і вірно розставити пріоритети. Цифрові трансформації варто розглядати як інструмент стратегічних змін підприємства, а не як самоціль.

Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційно-комунікаційних технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджерам; систем документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків.



Драйвером цифрових трансформацій в управлінні комунікаціями є керівництво підприємства. На цьому етапі необхідно сформувавши спільне бачення: розставити стратегічні пріоритети, визначити цінності та завдання стратегічних змін підприємства.

Цифрові трансформації та відповідна digital-стратегія є локомотивом цифрової зрілості. Рішення окремих проблем за допомогою розрізнених інформаційно-комунікаційних технологій менш ефективно, ніж комплексний інтегрований підхід. Впровадження інноваційних технологій задля впровадження, це марна трата грошей і часу. Важливо чітко усвідомлювати, які цілі вирішує кожен крок цифрової трансформації, яку користь підприємству приносить та чи інша технологія.

Згадаймо Генрі Форда. Він побудував свою імперію на стандартизації і високій організації. Цей підхід є актуальним до нині, адже так можна прискорити бізнес-процеси, зробити їх дешевше і, як наслідок, підвищити прибуток.

Так, управлінська модель «вулику», використовує кастомізовану платформу для взаємодії і спілкування співробітників, управління завданнями, клієнтськими проектами тощо. У штаті „вулика” багато співробітників, які працюють віддалено, але це не заважає їм бути повністю залученими в життя колективу і робочий процес. З досвіду такої управлінської моделі – одна зручна форма зворотного зв'язку може збільшити обороти підприємства на 80%.

Для оптимізації внутрішніх комунікацій використовують спеціалізоване програмне забезпечення – ERP, системи електронного документообігу, CRM, BMS-системи, UPE-платформи з управління ефективністю.

Цікаво, що за дослідженнями ESG (на замовлення Dell EMC), 95% великих підприємств не відповідають вимогам нового цифрового бізнесу, причому 71% підприємств згодні, що втрачають конкурентоспроможність без цифрової трансформації.

Успішно трансформовані підприємства в 7 разів частіше називають цифрові технології конкурентною перевагою і джерелом отримання вигоди, а 96% з них майже вдвічі перевиконали свої плани по доходах.

Цифрова економіка створює нові продукти, формує нові потреби, а швидкість і обсяг отримання інформації збільшуються з кожним днем. Всі ці процеси відкривають значні можливості для створення і розвитку бізнесу, заснованого на нових технологічних рішеннях або бізнес-моделях, які не застосовувалися раніше. На сучасному етапі розвитку світової економіки все більше уваги приділяється цифровим трансформаціям та електронному бізнесу. Сюди спрямовуються інвестиційні потоки та тут накопичуються людські та фінансові ресурси світу.

Статистика переконує, що найбільшого поширення сучасні інформаційно-комунікаційні технології отримали в країнах з найвищим

співвідношенням ВВП до числа працюючого населення. Проте цифрова економіка залишається сферою з нерозкритим потенціалом для України.

Бізнес вже розуміє, що настав час здійснювати цифрові трансформації комунікацій. Водночас, у багатьох підприємств цикл програм до сих пір вимірюється місяцями, якщо не роками; вони використовують ізольовану інфраструктуру і жорстку, застарілу архітектуру – тобто продовжують стикатися з бар'єрами на шляху до цифрової трансформації.

Так: 12% підприємств використовують застарілі інформаційно-комунікаційні технології;

42% демонструють прогрес в ІТ-трансформації, але мало впроваджують сучасні технології дата-центрів;

41% підприємств використовують і модернізують технології дата-центрів і методи доставки ІТ-послуг;

і лише 5% підприємств йдуть в ногу з цифровими перетвореннями.

Основними чинниками, що впливають на цифрову економіку слід вважати:

активність Інтернет-користувачів;

діяльність державних органів у сфері розробки нормативно-правових актів у галузі Інтернет-економіки;

рівень розвитку малих і середніх підприємств у галузі ІКТ-технологій;

розвиток Інтернет-інфраструктури.

Існують і інші непрямі чинники, що впливають на розвиток цифрової економіки:

платоспроможність населення;

комп'ютерна грамотність населення;

природні умови;

інновації у галузі ІКТ.

Нові характеристики економічного простору вимагають перейти від культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, нерівноважність та нелінійність управлінських ієрархічних ланцюгів, непередбачуваність і різноманітність траєкторій розвитку підприємств.

Сучасні економічні умови стимулюють інвестиції в цифрові трансформації комунікацій, тому що ринки, що розвиваються намагаються нарощувати свій попит на технології, щоб стимулювати подальше зростання, а розвинені ринки – генерують нові способи скорочення витрат і впровадження цифрових інновацій. Це стає „колом розсудливості і зростання”: цифрові трансформації виступають драйвером споживчого попиту і доходів, освіти і професійної підготовки, а також ефективного використання капіталу і ресурсів, що призводить до збільшення економічного зростання, особливо на ринках, що розвиваються [243]. Підприємства, які вкладають кошти в інформаційні технології, можуть розраховувати, що ті країни, де вони діють, вже скоро досягнуть

економічного зростання і процвітання завдяки використанню сучасних технологій.

У недалекій перспективі проглядається те, що називається 5G, тобто набір органічно інтегрованих технологій радіодоступу. Ми знаходимося на порозі неймовірної революції, яка назавжди змінить світ бізнесових комунікацій. У цьому новому світі кожен управлінець, кожен пристрій, незалежно від того, де вони знаходяться, будуть обмінюватися інформацією в режимі реального часу.

Протягом наступних 10 років управлінські та бізнесові інформаційно-комунікаційні технології зазнають більше змін, ніж за останні 100 років. «Інтернет речей» невдовзі кардинально змінить стиль діяльності підприємств і змусить переглянути фундаментальні управлінські функції. Штучний інтелект, безпілотні автомобілі, доповнена реальність – ці та інші теми найближчими роками будуть обговорюватися інвесторами найбільше. В дослідження і розвиток штучного інтелекту інвестують Apple, Facebook, Amazon, Google, Microsoft, Uber, ряд великих фондів по всьому світу. Економіка за запитом буде новою клієнтоорієнтованою популярною моделлю взаємодії бізнесу і споживача.

За оцінками науковців світова цифрова економіка досягає повноліття. Інтернет викликав третю хвилю капіталізму, що проявляється у переході від поведінки споживачів до нових бізнес-моделей на глобальному ринку. Мобільність, хмарні обчислення, бізнес-аналітика та соціальні медіа утворюють підґрунтя цього зсуву, який відбувається як в розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються.

Інвестиційні можливості глобальних ІТ-компаній зростають більш швидкими темпами ніж ГНК орієнтованих на традиційні сектори економіки. Рівень доходності акцій таких компаній як Facebook, GOOGL, AMZN и EXPE у 2016 р. склав 19 відсотків і очікується позитивний тренд на найближчу перспективу. Швидкими темпами зростають доходи Exchange Trade Funds – біржових фондів, які інвестують в певні активи або їх групи. По суті, вони володіють базовими активами (акціями, облигаціями, сировинними ф'ючерсами, іноземною валютою тощо) і випускають на них акції. У міру зміни вартості активів, змінюється і ціна ETF. В ідеалі папери ETF досить точно реплікують зміни структури інвестиційного портфеля.

Глобальний ринок ETF, по суті, контролюється трьома фінансовими структурами: BlackRock (iShares), Vanguard і State Street Global Advisors (SPDR ETF). Станом на середину 2016 року на ці організації припадало 70% світових активів ETF. Жодна інша структура не контролює більше 4% сукупних активів. За даними Citigroup, сукупні активи під управлінням цих фондів в США налічують близько \$ 2,5 трлн. З 2000 року зростання активів під управлінням американських ETF становила 2500%, а в 2016 році чисті припливи грошових коштів в ETF США склав \$ 283 млрд. При цьому Штати домінують на глобальному ринку ETF, займаючи понад 80% активів під управлінням [20].

Проте сектор ІКТ – це досить скромна частина глобальної економіки в цілому. Згідно звіту World Development Report 2016: Digital Dividends <http://www.wdi.org>, його частка у ВВП становить близько 6 відсотків у країнах-членах ОЕСР і набагато менше – в країнах, що розвиваються [242]. У Сполучених Штатах Америки, де діють 8 з 14 найбільших в світі за розмірами доходу високотехнологічних компаній, внесок сектора ІКТ в ВВП становить близько 7 відсотків. Відповідний показник становить 12 відсотків для Ірландії – країни, де немає власної Кремнієвої долини, але яка є привабливою для багатьох зарубіжних компаній завдяки своїй конкурентному діловому середовищі і вигідними ставками оподаткування. У Кенії, де сектор ІКТ – один з найбільших в Африці, частка доданої вартості послуг ІКТ в ВВП становила в 2013 році 3,8 відсотка.

Багато хто вважає, що підвищення продуктивності праці в США і деяких країнах Європи, Африки та Близького Сходу прямо пов'язане з поширенням інформаційних і телекомунікаційних технологій, що міцно увійшли в життя організацій і суспільства [243].

Економічні перетворення, що охопили країни Західної Європи в останнє десятиліття, служать наочним підтвердженням цього. Вкладаючи кошти в створення сучасної ІТ-інфраструктури, держави Західної Європи домоглися підвищення продуктивності праці своїх громадян, отримали доступ до нових ринків і вступили в фазу довгострокового економічного розвитку. Цифрові трансформації, послуги та системи є надзвичайно важливими для соціального розвитку. Вони можуть забезпечити зростання і створення нових робочих місць в усіх галузях економіки, починаючи з найменших традиційних підприємств і закінчуючи новітніми високотехнологічними виробництвами, що з'являються сьогодні.

Цифрові комунікаційні перетворення відчуються у всіх галузях світової економіки. Під впливом глобальної інформатизації та застосування інформаційно-комунікаційних технологій підприємства практично всіх секторів економіки, розваг, засобів масової інформації, банківської справи, роздрібною торгівлі та охорони здоров'я, змінили свої бізнес-моделі і цей тренд буде зберігатися протягом наступних як мінімум десяти років.

Кожне підприємство найближчим часом змушене буде або успішно пройти через процеси цифрової трансформації комунікацій, або розчинитися в архівах пошукових систем. Для кожного підприємства це – зміна організаційної культури та впровадження нових цифрових інформаційно-комунікаційних технологій й комунікацій, що розширюють можливості підприємства та дозволяють формувати власну так звану «екосистему» у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями.

На першому етапі управління комунікаціями підприємств в умовах цифрових трансформацій необхідно:

впровадження єдиних програм для використання у різних підрозділах підприємства (зокрема, єдиної системи ІТ – підтримки користувачів –

Helpdesk – з єдиними стандартами обслуговування, єдиною ІТ-інфраструктурою тощо);

уніфікація операційних процесів у корпоративному центрі й на виробничих підрозділах;

пілотне впровадження окремих цифрових технологій управління (зокрема, SAP ERP).

Наступним етапом управління комунікаціями в підприємствах в умовах цифрових трансформацій бути розбудова комунікаційних процесів у всіх структурних підрозділах підприємства.

Для активізації впровадження якісно нових змін, швидка, уніфікована, безпечна і комфортна загальна система комунікацій й обміну інформацією вкрай важлива, особливо для оперативного прийняття рішень, гнучкості та операційної ефективності.

На цьому етапі ключовими напрямками цифрових комунікаційних трансформацій вважаються:

технологічна автоматизація бізнес-процесів на підприємствах;

автоматизація бізнес-комунікацій;

глибинний розвиток ІТ-інфраструктури;

впровадження системи бюджетування та єдиного електронного документообігу;

забезпечення офісів підприємств сучасними ІТ-інструментами та механізмами: новими каналами зв'язку, мережами, центрами обробки даних і серверами;

перехід на хмарний серверний простір.

Акцентуємо, що зберігання інформації на віддалених серверах або в «хмарі» – одна з основних світових тенденцій в ІТ-галузі, воно дозволяє, з одного боку, надійно зберігати і ефективно управляти корпоративними даними. З іншого – швидко збільшити обсяг сховища інформації за необхідності.

Метою управління комунікаціями в підприємствах в умовах цифрових трансформацій є втілення в життя успішної довгострокової бізнес-стратегії підприємства на інноваційних засадах, що передбачає активізацію інноваційного розвитку та перехід звичних робочих процесів на якісно новий рівень.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРИКЛАДІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Сучасні тенденції розвитку комунікацій підприємств**

Сучасний світ диктує нові правила комунікаційних взаємодій. Комунікації стали однією із найважливіших частин в управлінні підприємством. Вони відіграють важливу роль в управлінні підприємством, яке функціонує на ринку товарів та послуг та націлене на покращення якості й підвищення конкурентоспроможності.

Інформація виступає основою процесу управління комунікаціями на підприємстві. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління підприємством, передусім, позитивно впливає на ефективність функціонування самого підприємства, а вже потім і на злагодженість роботи його колективу [207].

В результаті появи нових технологій, падіння цін на техніку та телекомунікаційне обладнання, постійного розширення можливостей офісного обладнання та простоти його використання відкрилася низка нових комунікаційних можливостей.

Водночас, прогрес у цій галузі робить можливим поява нових способів організації праці: співробітникам, для того щоб працювати ефективно, вже не потрібно перебувати в традиційному офісному середовищі.

Серед таких працівників – мобільні фахівці, які проводять більшу частину свого часу за межами офісу та користувачі телекомунікаційних систем, які працюють вдома. До цієї ж категорії належать працівники невеликих підприємств, які сьогодні можуть собі дозволити новітнє телекомунікаційне й офісне обладнання, яке не так давно було доступним лише для великих підприємств [190, с. 226].

Діагностику управління комунікаціями в підприємствах ми здійснювали на прикладі телекомунікаційних підприємств. Аналіз їх діяльності продемонстрував, що вони розвиваються досить динамічно і цьому сприяють інноваційна діяльність, стабілізація фінансового сектора економіки, розвиток електронної комерції, удосконалення комунікаційного середовища підприємства. Ринок телекомунікаційних послуг є на сьогоднішній час одним з найбільш доходних і динамічних ринків України (табл. 2.1).

З 2015 по 2019 рік телекомунікаційні підприємства України розвивались достатньо динамічно (табл. 2.2). В додатках Б, В показана кількість та динаміка операторів, провайдерів телекомунікацій з 2017 по 2019 рік.

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності інформації та телекомунікації у 2015-2019 роках

Рік	Кількість суб'єктів господарювання					
	з урахуванням банків			без урахування банків		
	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці, одиниць	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2015	3287	1495	45,5	3287	1495	45,5
2016	3443	1727	50,2	3443	1727	50,2
2017	3757	1880	50,0	3757	1880	50,0
2018	4020	2003	49,8	4020	2003	49,8
2019	4190	2184	52,1	4190	2184	52,1

Примітка: складено на основі [54].

Таблиця 2.2

Кількість підприємств за видом економічної діяльності інформація та телекомунікації та за їх розмірами

Рік	У тому числі								Всього, од.
	великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємств а		
	од.	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	од.	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	од.	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	од.	у % до загальної кількості підприємств відповідного виду діяльності	
2015	6	0,0	338	2,5	13273	97,5	11530	84,7	13617
2016	6	0,0	331	2,8	11595	97,2	9933	83,2	11932
2017	6	0,1	324	2,4	13083	97,5	11397	85,0	13413
2018	7	0,0	333	2,3	14175	97,7	12420	85,6	14515
2019	9	0,1	355	2,2	15553	97,7	13717	86,2	15917

Примітка: сформовано на основі [54].

Спостерігається стійка тенденція зростання кількості суб'єктів господарювання (телекомунікації (електрозв'язку)) від надання телекомунікаційних послуг (рис. 2.1).

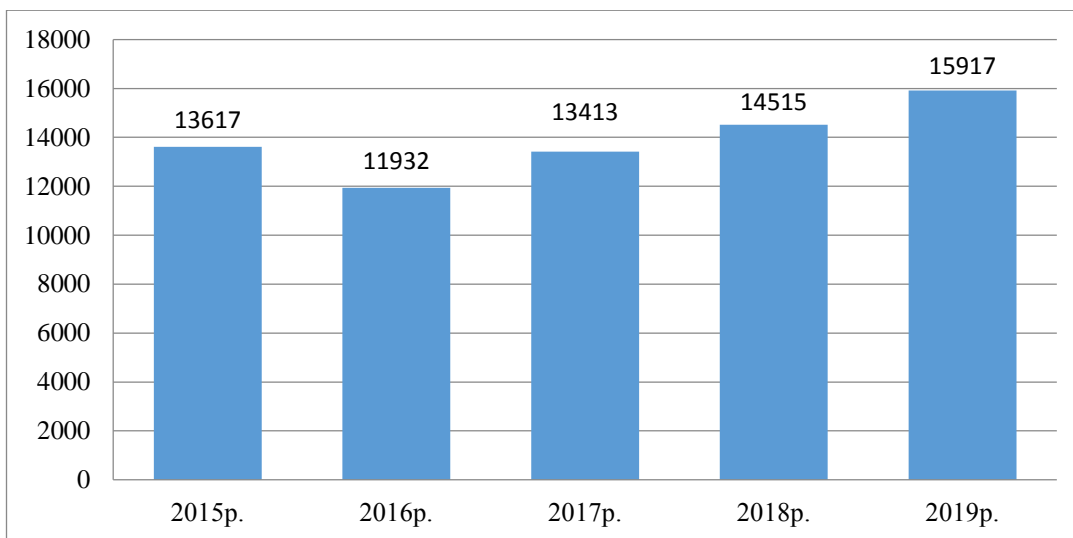


Рис. 2.1. Динаміка кількості телекомунікаційних підприємств України  
Примітка: складено на основі [54].

Управління комунікаціями в телекомунікаційних підприємствах дає змогу поєднати можливості комп'ютера, телефону, різних відео зв'язків та спрямувати комунікаційні звернення працівників так, щоб заздалегідь був налагоджений управлінський процес на підприємстві. На рисунку 2.2 показано у відсотках прибуткові і збиткові телекомунікаційні підприємства України.

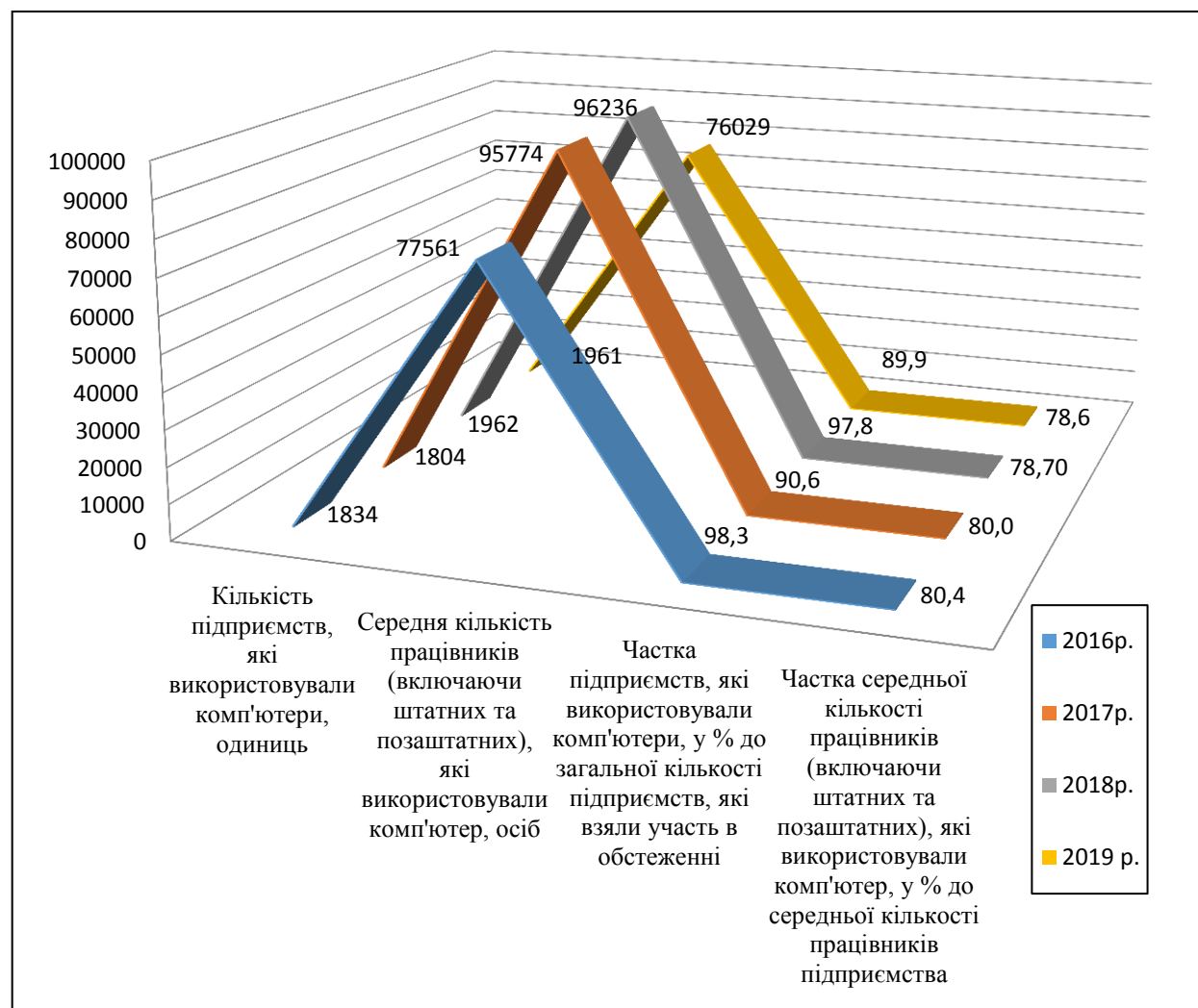


Рис. 2.2. Динаміка прибуткових і збиткових телекомунікаційних підприємств України у 2015-2019 рр., %  
Примітка: складено на основі [54].

В додатку Д проілюстрована структура доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку та їх частка у 2019 році, а в додатку Е – динаміка доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку за 2017-2019 роки. На рисунку 2.3 зображена діаграма, яка засвідчує, що за останні 4 роки відбулися зміни в сфері інформації та телекомунікації по



підприємствам, які використовують комп'ютери, а саме збільшення їх кількості та збільшення середньої кількості працівників, які почали використовувати комп'ютерну техніку.



*Рис. 2.3.* Кількість телекомунікаційних підприємств, які використовують комп'ютери, та середня кількість працівників, які використовують комп'ютери у 2016-2019 роках  
Примітка: складено на основі [54].

Відомо, що за допомогою загальних показників використання мережі Інтернету можна опосередковано оцінити рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій підприємства (рис. 2.4). Згідно з інформацією Державної служби статистики України [54], ті підприємства, які працюють у сфері інформації та телекомунікацій, мають високу частку працівників, але в 2019 році середня кількість працівників, які використовували комп'ютери із доступом до мережі Інтернет зменшилася, це пов'язане з тим, що працівники мають базовий рівень ІКТ-компетентності (володіють основними необхідними навиками роботи). Для виявлення тенденцій управління комунікаціями в підприємствах докорінне значення мають якісні та кількісні показники використання мережі Інтернет.

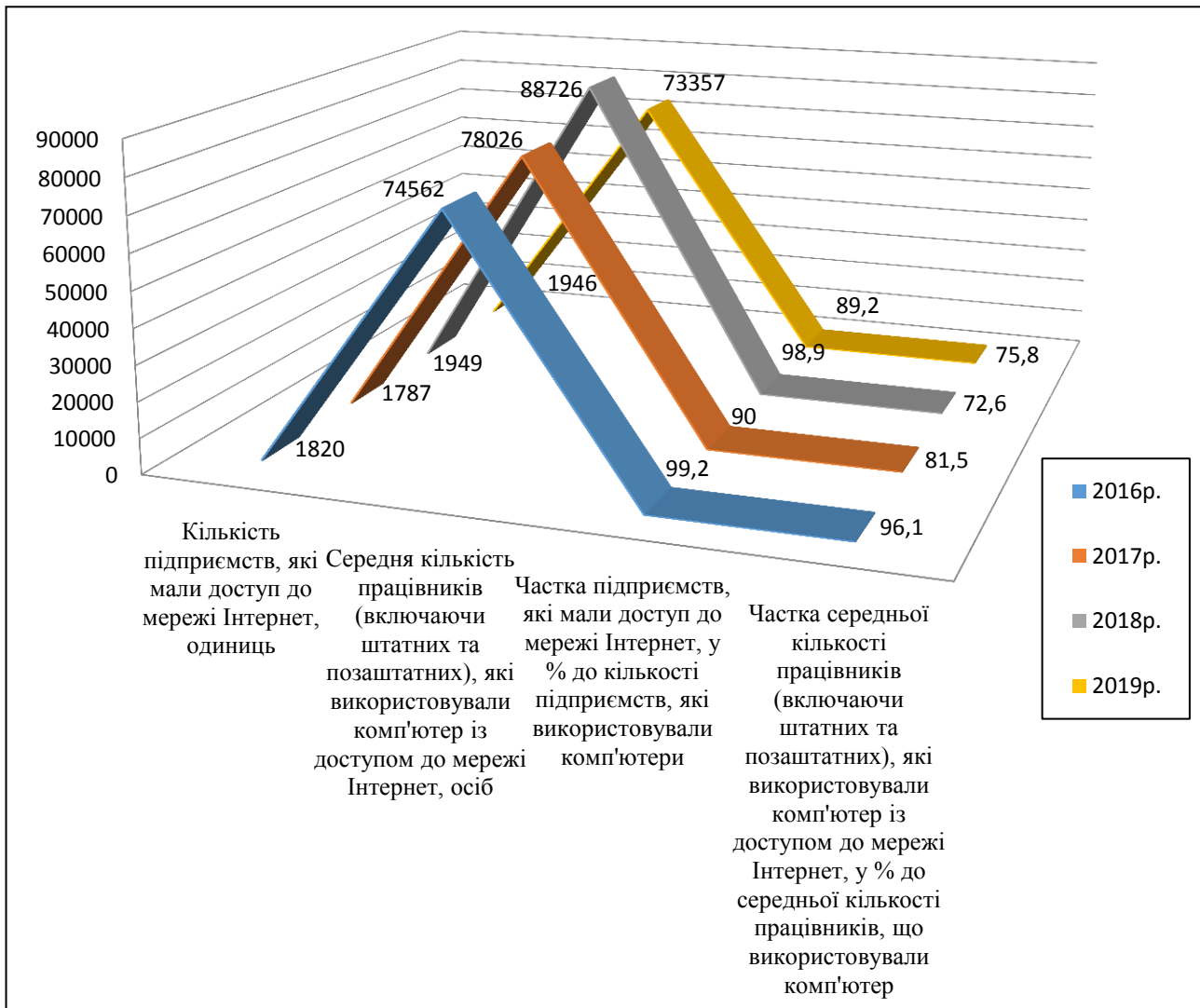


Рис. 2.4. Кількість телекомунікаційних підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, та середня кількість працівників, які використовують комп'ютер із доступом до мережі Інтернет, у 2016-2019 роках  
Примітка: складено на основі [54].

У таблиці 2.3, представлені ключові показники напрямів використання мережі Інтернет підприємствами. Кількість підприємств, що використовували локальну комп'ютерну мережу зростає (з 1396 у 2016 році до 1503 у 2019 році тобто, на 92,9 відсотки). Істотно збільшилась кількість підприємств, що використовують мережу Інтернет для надсилання різних повідомлень електронною поштою, здійснення телефонних дзвінків та відео конференцій, отримання інформації про товари та послуги, миттєвим обміном повідомлень, отримання інформації від державних органів, здійснення банківських операцій тощо.

Аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах за видами економічної діяльності (інформація та телекомунікації) протягом 2016-2019 років показав, що за останні роки динамічно збільшується кількість задіяних фахівців у сфері інформаційно-

комунікаційних технологій та покращується стан розвитку комунікацій в підприємствах за допомогою новітніх комунікаційних технологій (рис. 2.5).

Таблиця 2.3

Ключові кількісні та якісні показники використання підприємствами мережі Інтернет

Показник	Роки			
	2016	2017	2018	2019
Кількість підприємств, що використовували локальну комп'ютерну мережу (LAN)	1396	1384	1471	1503
мали мережу Інтранет	1256	1320	1394	1394
мали мережу Екстранет	307	390	427	435
Напрями використання мережі Інтернет:				
надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою	1670	1770	1932	1930
здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP-зв'язку або відео-конференцій	867	939	1064	1127
отримання інформації про товари та послуги	1560	1606	1763	1745
користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень	987	1067	1170	1203
отримання інформації від органів державної влади	1450	1535	1670	1664
здійснення банківських операцій	1690	1750	1916	1914
Кількість підприємств, що мали веб-сайт, одиниць	1145	1175	1242	1245
Кількість підприємств, які купували послуги хмарних обчислень, одиниць	262	285	334	381
використання електронної пошти	126	135	170	220
використання офісного програмного забезпечення	139	136	139	195
користування сервісом для зберігання файлів	117	130	160	208
користування програми для управління взаємовідносинами з клієнтами	77	90	83	107
користування комп'ютерною потужністю для функціонування програмного забезпечення підприємства	119	120	123	169

Примітка: складено на основі [54].

Телекомунікаційні підприємства України демонструють постійні щорічні зростання частки доходів від трансляції, ретрансляції теле- та радіопрограм, технічного обслуговування й експлуатації обладнання в мережах мовлення, надання Інтернет-послуг та поштової та кур'єрської діяльності. В додатку Ж представлена динаміка обсягів голосового трафіку операторів рухомого (мобільного) зв'язку за 2017-2019 роки.



*Рис. 2.5.* Кількість підприємств, які мали фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій

Примітка: складено на основі [54].

В додатку 3 проілюстрований висхідний тренд кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку, з яких було здійснено доступ до мережі Інтернет за 2019 рік. У додатку И демонструється динаміка кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку за послугою M2M у 2019 році. В додатку К представлена динаміка доходів від абонентів, що отримали послуги міжнародного роумінгу за 2016-2019 роки.

В таблиці 2.4 зображені доходи від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг за 2016-2019 роки, які для телекомунікаційних підприємств є одними із пріоритетними показниками.

Спостерігається, що стан розвитку комунікацій в підприємствах завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям покращується та став невід'ємною частиною управління підприємством, оскільки забезпечує створення, збереження, обробку і доступ до комунікації, а при цьому доходи від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг з кожним роком зростають. Це пояснюється тим, що відбувається зростання користування споживачами різноманітних месенджерів для передавання/приймання голосових викликів, аудіо, відео та текстових повідомлень за допомогою мережі розповсюдження послуг рухомого (мобільного) зв'язку та поступове розширення географії мереж 4G; проведення дослідної експлуатації надання телекомунікаційних послуг з використанням нового типу електронних ідентифікаційних телекомунікаційних карток – eSIM,

Таблиця 2.4

Доходи від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг за 2016-2019 рр., млн. грн.

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.	
	усього	з них населенню	усього	з них населенню	усього	з них населенню	усього	з них населенню
Усього	61911,2	33925,7	66040,3	38030,3	72564,7	42859,6	71598,5	7762,2
поштова та кур'єрська діяльність:	4944,3	1044,8	5520,9	1342,1	6059,1	1711,3	6539,4	2540,8
поштова та кур'єрська діяльність спеціальний і фіксований зв'язок	4822,9	1044,8	5391,9	1342,1	5923,1	1711,3	6539,4	2540,8
телеграфний зв'язок	121,4	-	129,0	-	136,0	-	-	-
фіксований телефонний зв'язок:	12,1	2,7	8,1	1,5	-	-	-	-
міський	6518,4	3224,9	6046,7	3029,6	5651,0	2743,6	4560,4	448,1
сільський	4321,7	2441,2	3871,5	2079,4	3589,8	1728,2	-	-
міжміський та міжнародний	456,4	403,6	429,6	369,3	402,0	337,5	-	-
рухомий (мобільний) зв'язок	1740,3	380,1	1745,6	580,9	1659,2	677,9	-	-
супутниковий зв'язок	34077,1	21028,7	35216,6	23443,9	38521,1	26607,1	37595,5	-
трансляція, ретрансляція теле- та радіопрограм, технічне обслуговування й експлуатація обладнання в мережах мовлення, радіозв'язок:	80,1	-	88,7	-	128,4	-	-	-
кабельне телебачення	2768,7	1858,0	3045,0	2101,9	3322,7	2358,9	3357,9	-
супутникове телебачення	1629,8	1589,1	1834,2	1791,8	2076,7	2028,3	2370,6	-
IP-телебачення	172,1	146,3	-	-	-	-	-	-
кабельне мовлення	106,5	99,9	-	-	-	-	-	-
інтернет-послуги:	177,5	145,8	159,1	130,7	153,1	121,6	-	-
з наданням фіксованого широкопasmового доступу	9101,8	6476,8	10817,9	7419,4	12273,0	8823,5	13727,0	281,6
інші види послуг	6054,6	4270,4	6824,1	4710,0	7977,8	5500,5	8466,5	269,5
	4231,2	144,0	5137,3	561,2	6456,3	493,6	13340,0	281,6

Примітка: складено на основі [54].

яка дозволяє користувачам певних видів смартфонів змінювати номер та/або постачальника послуг шляхом перепрограмування, в тому числі дистанційно; надання послуг передачі даних, у тому числі доступу до мережі Інтернет, яка з кожним роком стає все більш ключовою статтею доходів операторів рухомого (мобільного) зв'язку для телекомунікаційних підприємств України. На сучасних телекомунікаційних підприємствах, комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Загальний обсяг доходів від надання послуг українськими підприємствами у 2019 році склав 71598,5 млн. грн. Тільки у 2019 році мало місце невелике (на 1,3 % порівняно з попереднім роком) уповільнення обсягів реалізації послуг (рис. 2.6).

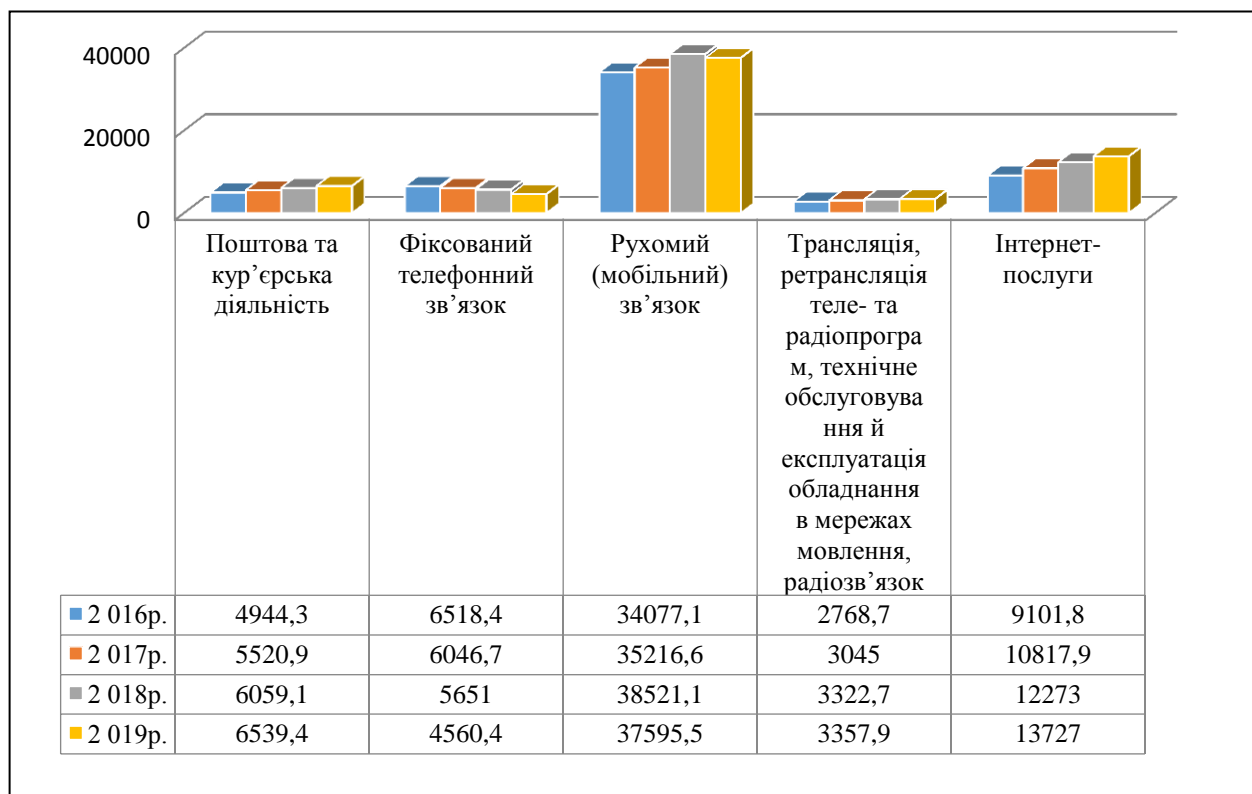


Рис. 2.6. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за 2016-2019 рр., млн. грн.

Примітка: складено на основі [54].

Продемонстрований обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку, засвідчує, що впровадження конвергентних рішень вплинуло на покращення якості послуг рухомого (мобільного) зв'язку, тарифне регулювання та удосконалення здійснення державного нагляду з метою забезпечення максимального покриття на території України всіх телекомунікаційних послуг шляхом встановлення економічно обґрунтованих тарифів, в тому числі на загальнодоступні телекомунікаційні послуги, універсальні послуги поштового зв'язку та розрахункових тарифів за послуги пропуску трафіка. Тобто, протягом 2016-2019 років відбулося зростання впливу розвитку цифрової інфраструктури на подолання цифрового розриву

та збільшення переліку доступних на території держави електронних послуг для управління комунікаціями в підприємствах.

Починаючи з 2017 року чітко прослідковується зростаюча тенденція щодо підвищення доходів телекомунікаційних підприємств від надання послуг (рис. 2.7, 2.8).

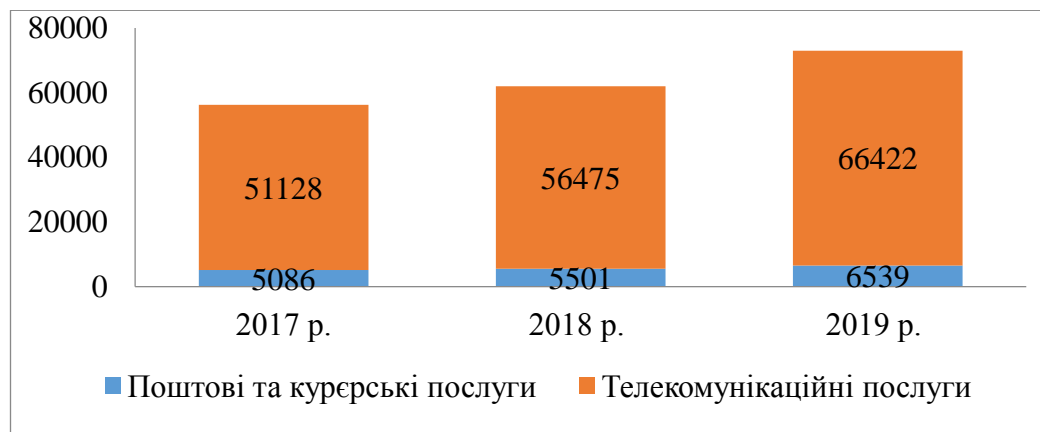


Рис. 2.7. Динаміка доходів підприємств від надання послуг зв'язку, млн грн  
Примітка: складено на основі [69].



Рис. 2.8. Динаміка структури доходів від надання послуг зв'язку у 2019 році, млн грн  
Примітка: складено на основі [69].

Працівникам підприємств інформаційно-телекомунікаційної галузі потрібно слідкувати за тенденціями розвитку інформаційних технологій, які постійно змінюються. На даний момент можливо перерахувати такі основні тенденції управління підприємством у сфері ІТ:

1. Глобалізація. Підприємства які використовують інформаційні технології покращують свої справи на вітчизняному ринку телекомунікацій та інформатизації, та можуть виходити на міжнародні ринки з отриманням невичерпних комунікаційних даних. Відбувається інтернаціоналізація програмних засобів і ринку інформаційного продукту. Отримання переваг за рахунок постійного розподілу інформаційних витрат на більш широкий

географічний регіон стає необхідним елементом комунікаційної стратегії підприємства.

2. Конвергенція. Спираючись на відмінності між телекомунікаційними послугами, інформаційними продуктами та засобами їх отримання, можна стверджувати що професійні навички працівників призводить до формування комплексу однакового роду комунікаційних ознак на підприємстві. Передача та прийом цифрових, звукових і відеосигналів об'єднуються в одних пристроях і системах управління комунікаціями в підприємствах.

3. Вибір комунікаційних продуктів та послуг. Комунікаційний продукт у вигляді програмно-апаратних засобів, баз і сховищ даних, служб експлуатації та експертного забезпечення має тенденцію до постійного розвитку та ускладнення на підприємстві. Саме тому, інтерфейсна частина інформаційних технологій при всій складності проходження комунікаційних даних та вирішення завдань постійно спрощується, роблячи все більш комфортним для підприємства.

4. Взаємодія в комунікаційному середовищі. Проблеми оптимального обміну комунікаційними даними між комп'ютерними інформаційними системами, між системою та користувачами, проблеми обробки і передачі комунікаційних повідомлень і формування необхідної інформації набули статусу провідних технологічних проблем управління підприємством.

Сучасні програмно-апаратні засоби і протоколи обміну комунікаційними даними дозволяють вирішувати бізнесові проблеми у більш у повному обсязі. При такій висхідній тенденції важливо проводити досконалу комунікаційну політику в підприємствах. Поєднуючи інформаційні та комунікаційні технології, проектуючи їх на освітню практику необхідно зазначити, що основним завданням, яке стоїть перед їх впровадженням є адаптація працівників в інформаційному суспільстві [95].

5. Ліквідація проміжних комунікаційних ланок. Розвиток здатності до взаємодії однозначно веде до спрощення доставки інформаційного продукту до виконавців комунікаційного процесу. Стають непотрібними комунікаційні канали з іншими посередниками комунікаційного процесу, якщо є можливість розміщувати різного роду дані та отримувати необхідні комунікаційні повідомлення то краще це робити за допомогою інформаційних технологій підприємства.

Глобальне впровадження комп'ютерних технологій у всі сфери діяльності, формування нових комунікацій і високоавтоматизованого інформаційного середовища стало першим кроком до формування інформаційного суспільства [131].

Отже, в сучасному світі телекомунікацій дуже велике значення мають комунікації, які стали невід'ємною частиною управління підприємством. Загалом, незаперечно видно, що комунікаційні технології та комп'ютерні системи стали незамінними для сучасних телекомунікаційних підприємств.

Управління комунікаціями є невід'ємною частиною діяльності телекомунікаційних підприємств та запорукою ефективної їх діяльності,



спрямованої на стабільність в фінансовому сегменті, зростання доходів від наданих послуг, сприяння економічного росту та налагодження комунікаційних зв'язків на підприємстві.

Для досягнення високої якості та результативності управління усі учасники комунікаційного процесу на телекомунікаційних підприємствах повинні мати рівний доступ до інформаційних ресурсів, можливість безперешкодно та ефективно комунікувати один з одним, формуючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів та спільної роботи команди [185, с. 195].

Комунікаційні тренди для телекомунікаційних підприємств змінюють старе уявлення в роботі підприємств України.

Актуальні комунікаційні тренди налагодженої управлінської взаємодії для телекомунікаційних підприємств представлено на рисунку 2.9.



*Рис. 2.9.* Актуальні комунікаційні тренди налагодженої управлінської взаємодії для телекомунікаційних підприємств

Примітка: складено на основі [45, 51, 63, 73, 136, 182, 229].

Розглянемо більш детально актуальні комунікаційні тренди налагодженої управлінської взаємодії для телекомунікаційних підприємств.

Так, для українських підприємств, які здійснюють діяльності у галузі телекомунікацій отримання прибутку та ефективного управління комунікаційними процесами неможливе без інформаційно-комунікаційних технологій. Для телекомунікаційних підприємств комунікаційні технології стали одним із важливих умов успішного ведення бізнесу в Україні.

Комунікаційні процеси характеризуються не лише за своїми показниками чи навіть якістю своїх продуктів або наданих послуг, вони оцінюються на основі управлінського впливу на підприємство в цілому виходячи із запропонованих інформаційних трендів сьогодення, перетворюючи їх від бізнес-підприємств на комунікаційні підприємства.

В телекомунікаційних підприємствах спостерігається зростання важливості «унікально-людських» навичок. Потенціал активності працівників на телекомунікаційних підприємствах, завдяки правильно поставленим управлінським діям за допомогою комунікацій, зростає із нарощенням компетентностей та навичок персоналу. Найважливішими вміннями працівників телекомунікаційних підприємств під час інтеграції штучного інтелекту вважаються технічні навички, вирішення комплексних проблем та когнітивні здібності. Завдяки чіткій комунікаційній автоматизації робочого місця і змінилися вимоги до працівників в середині підприємства. Сьогодні, ці ролі та навички зосереджуються на «унікально-людській», а не на суто технічній діяльності.

Комунікація без меж: працівник завжди на зв'язку. На телекомунікаційних підприємствах завдяки добре врегульованим комунікаційним каналам відбуваються зміни, тобто технологічні досягнення відкривають нові можливості для того, щоб управління комунікаціями на підприємстві позитивно впливали на саму діяльність цього підприємства. Інструменти комунікації, а саме засоби зв'язку, стали швидко впроваджуватися на робочих місцях працівників, які працюють в галузі телекомунікацій та інформатизації. Проте, телекомунікаційним підприємствам необхідно покращувати свої організаційно-управлінські, колективні та індивідуальні результати комунікаційних технологій, застосовувати свої комунікаційні знання в управління групою працівників, підрозділом, департаментом підприємства та надавати необхідну інформацію своїх підлеглим, щоб стати комунікаційним вузлом контрольних зв'язків на підприємстві. Розширення знань про працівників. Для телекомунікаційних підприємств стають більш доступні персональні дані про працівників завдяки комунікаційній платформі зв'язку та потужним технічним інструментам. Нині, для апарату управління телекомунікаційних підприємств та їх працівників є необхідністю володіти інформаційними даними щодо усіх працівників та партнерів, конкурентів, клієнтів за межами підприємства, для того щоб відбулося ефективне управління комунікаціями в підприємстві та взаємодія з постійними клієнтами телекомунікаційної галузі.

Командами керують команди. В телекомунікаційних підприємствах до працівників, які знаходять в команді висувається шерек вимог щодо між функціонального комунікаційного бачення, взаєморозуміння та співпраці один з одним. Для цього необхідно передавати комунікацію разом як команду, а керівникам структурних підрозділів вести свої команди до успіху. Такий комунікаційний тренд налагодженої управлінської взаємодії для телекомунікаційних підприємств необхідний для керування та регулювання

комунікаційних проблем з якими стикаються телекомунікаційні підприємства та налагоджувати відносини всередині підприємства. Важливою є співпраця з всіма відділами та департаментами підприємства для дієвої налагодженої комунікаційної роботи.

Розширення рамок традиційного «робочого віку». Телекомунікаційні підприємства повинні бачити довгострокову перспективну роботу своїх працівників на благо підприємства. Зараз в основному на телекомунікаційних підприємствах працюють молоді спеціалісти, але таким підприємствам краще співпрацювати із старшими працівниками, що розробили свої нові моделі кар'єри. Саме так, телекомунікаційне підприємство стане більш досвідченим, та цілеспрямованим в підборі персоналу підприємства, а завдяки знанням комунікаційних технологій працівники більш краще будуть виконувати свою роботу, вирішувати різні нестандартні проблеми та покращувати інформаційні зв'язки в комунікаційному середовищі підприємства.

Використання праці тимчасових працівників. Досвід роботи телекомунікаційних підприємств показує нам, що вони не взаємодіють з іншими зацікавленими особами, які краще розуміються на управлінні комунікаціями в підприємствах та мають досвід в даній сфері діяльності, але по різних причинах зараз не працюють. Сьогодні ринок телекомунікацій та інформатизації стає більш різноманітнішим, тому HR-лідери та керівники бізнесу мають розробляти нові підходи в управлінні. Якщо телекомунікаційні підприємства України, як закордоном, будуть взаємодіяти з іншими тимчасовими працівниками з таких питань, як різноманітність, справедливість гендерної рівності, нерівність доходів, імміграція та зміна комунікаційного клімату, можуть підняти фінансові показники та зрости репутація бренду підприємства, а невтручання можуть призвести до знищення репутації та відчуження ключових комунікаційних аудиторій.

Створення програм добробуту для персоналу. Швидке зростання доступності даних та поява потужних комунікаційних інструментів для працівників дали великі можливості телекомунікаційним підприємствам. Всі працівники в телекомунікаційній галузі тримають руку на пульсі інформаційного світу та розширюють свій спектр переваг на підприємстві. Керівництво телекомунікаційних підприємств повинно інвестувати в своїх працівників на початковому етапі та для їх майбутнього використовувати комунікаційно-привабливе середовище з різними комунікаційними інструментами для роботи. Дієвими заходами для програмами добробуту працівників телекомунікаційних підприємств України, є гнучкий графік роботи, дистанційна робота, відшкодування витрат на підтримку здоров'я, наявність в офісі приміщень для оздоровчих цілей.

Нові системи винагород. Інтеграція підприємств, піднесення рівня економічності, вихід на новітні ринки, startup та інше, це все впливає на винагородження працівників. Для працівників телекомунікаційних підприємств України важлива система винагород, бо завдяки руху комунікаційних знань прискорюється і дієвість в роботі і зростає

продуктивність праці таких працівників. Саме нові комунікаційні плани фокусуються на винагородах для працівників телекомунікаційних підприємств, бо вони є індивідуальні, гнучкі та цілісні і базуються на системі винагород та на оцінці індивідуальної комунікаційної ефективності кожного працівника. Слід зазначити, що пріоритетними напрямками розвитку управління комунікаціями в підприємствах є інформаційні та комунікаційні технології.

Отже, стан та тенденції розвитку телекомунікаційних підприємств демонструють висхідні тренди частки доходів від трансляції, ретрансляції теле- та радіопрограм, технічного обслуговування та експлуатації обладнання в мережах мовлення, надання інтернет-послуг та поштової та кур'єрської діяльності.

## **2.2. Ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах**

Дослідження ефективності механізму управління комунікаціями, ми здійснювали на прикладі наступних телекомунікаційних підприємств: ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна», ТОВ «Lifecell», ПАТ «Укртелеком», ТОВ «Інтертелеком», ТОВ «Воля-кабель».

ПрАТ «Київстар» – найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 3G та 4G. Абонентами підприємства є понад 25 млн. клієнтів мобільного зв'язку і близько 810 тис. клієнтів фіксованого широкосмугового Інтернету [71]. ПрАТ «Київстар» входить до складу VimpelComLtd., однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних підприємств [71]. ПрАТ «Київстар» – одне з небагатьох підприємств у складі VimpelComLtd., що надає послуги під власним, суто українським брендом. Воно досягло значних успіхів завдяки інвестиціям у розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбіч. Підприємство надає роумінгові послуги в 195 країнах на п'яти континентах [71].

ПрАТ «ВФ-Україна» діє в галузі телекомунікацій, в тому числі Internet. Діяльність поширюється на території всієї України. ПрАТ «ВФ-Україна» є другим за величиною оператором мобільного зв'язку в Україні після ПрАТ «Київстар». Мережа ПрАТ «ВФ-Україна» охоплює більше 98% території України, на якій проживає 99% населення [70]. Окрім стільникового зв'язку, ПрАТ «ВФ-Україна» надає також послуги доступними завдяки наступним стандартам: GSM-EDGE, CDMA-EVDO REVA та UMTS-HSPA+. Підприємство володіє ліцензіями на надання мобільного (стандарт GSM-900/1800, CDMA-450), стаціонарного та міжнародного міжміського зв'язку, а також надає послуги міжнародного роумінгу на п'яти континентах [142].

У травні 2015 року ТОВ «Lifecell» стало першим оператором на українському ринку, який запусив зв'язок третього покоління на основі

технології 3G+. Ця технологія є останнім досягненням у розвитку 3G-стандарту [144]. Одним з історичних досягнень ТОВ «Lifecell» є розвиток ринку мобільного Інтернету в Україні. Оператор першим запровадив на українському ринку інноваційну технологію EDGE, відкривши для абонентів швидкісний мобільний Інтернет. Відтоді підприємство зайняло заслужену нішу оператора №1 для смартфонів з найвищим проникненням пристроїв у мережі (52,3%). Сьогодні оператор розгортає мережу четвертого покоління на базі інноваційної технології 4G+ та надає послуги 4G+ мобільного Інтернету понад 28% абонентів. Тому ТОВ «Lifecell», акумулюючи всі кращі розробки та досягнення, ставить перед собою мету стати першим українським дата-оператором [144].

ПАТ «Укртелеком» розгорнуло найпотужнішу національну магістральну мережу передавання даних на технологічній основі DWDM, яка уможливорює надання сучасних телекомунікаційних послуг різноманітним категоріям абонентів в усіх населених пунктах України. За даними публічної інформації це підприємство пропонує своїм клієнтам практично всі види сучасних телекомунікаційних послуг, а саме: послуги міжнародного, міжміського і місцевого телефонного зв'язку; послуги передавання даних і побудови віртуальних приватних мереж; різноманітні Інтернет-послуги; постійне IP-з'єднання по виділеній лінії; апаратний і віртуальний хостінг; послуги надання в користування виділених некомутованих каналів зв'язку; послуги відео конференц-зв'язку; послуги кабельного мовлення; послуги мобільного зв'язку за технологією UMTS/WCDMA, які надає оператор «ТриМоб» [72, 141].

ТОВ «Інтертелеком» - національний оператор мобільного зв'язку, що надає послуги мобільного та фіксованого зв'язку за технологією CDMA, а також безлімітний 3G Інтернет на швидкості до 14,7 Мбіт/с [146]. Компанія створена в 2001 році, і за 18 років існування увійшла в четвірку найбільших мобільних операторів країни, а впровадження інноваційних технологій дозволило нам стати лідером в частині надання послуг мобільного 3G Інтернету. Завдяки технологічному лідерству ТОВ «Інтертелеком» забезпечує своїм абонентам можливість використовувати прогресивні технології в світі [146].

ТОВ «Воля-кабель» є провідним загальнонаціональним українським телекомунікаційним провайдером, який надає сучасні телекомунікаційні послуги: аналогове, цифрове, HD- й інтерактивне телебачення, високошвидкісний доступ до Інтернету й послуги одного з найбільших в Україні дата-центрів. Компанія пропонує до 200 програм українських і кращих міжнародних телекомпаній, дотримуючись усіх міжнародних норм у галузі авторських і суміжних прав [145].

Цікаво, що описані телекомунікаційні підприємства є одними із найбільш привабливими на ринку телекомунікацій і інформатизації та кожен з них по своєму надає послуги своїм клієнтам та проводить ефективне управління комунікаціями в підприємствах (рис. 2.10).

Показники	ПраТ «Клівстар»	ПраТ «ВФ-Україна»	ТОВ «Lifecell»	ТОВ «Інтертелеком»	ПАТ «Укртелеком»	ТОВ «Воля-кабель»
Швидкість	Швидкість передачі даних в мережі NB-IoT - до 200 кбіт /с. 4G-мережа забезпечує швидкість завантаження даних до 700 Мбіт/с і передачі – до 90 Мбіт/с	Середня швидкість передачі даних – 20 – 40 Кбіт/сек, У середньому 4G забезпечує швидкість передачі даних до 143 Мбіт/с.	Швидкість передачі даних на рівні контролера базових станцій - 132,8 Кбіт/с	Швидкість безлімітного 3G інтернету до 30 Мбіт/с.	Максимальна швидкість передавання та приймання залежить від технічної спроможності лінії (200 Мбіт/сек)	Швидкість передачі даних від 10 Мбіт/сек до 199,4 Мбіт/сек
Гнучкість	Персональне обслуговування 24/7 і технічна підтримка від Microsoft	Висока швидкість обробки запитів 24/7	Цілодобовий контактний центр	Інформаційна підтримка та On-line консультант	Цілодобова сервісна підтримка	On-line та цілодобово підтримка абонентів
Стійкість	Технологія WAP, технології Azure	Передача даних на основі технології IP MPLS	Інноваційна технологія передачі даних EDGE + / GPRS +.	Послуги місцевого та мобільного зв'язку стандарту CDMA2000 EV-DO Rev	Технології на основі DWDM та технології UMTS/WCDMA	Можливість отримання послуг з доступом до Інтернету за технологією DOCSIS/ Euro DOCSIS
Стабільність	Новітнє обладнання MSCServer Blade Cluster	Оренда цифрових каналів зв'язку (L2, точка-точка), організація корпоративної мережі на базі технології IP MPLS	Унікальна послуга «Мобільне TV», послуга «Мобільна бізнес-пошта» (Push e-mail), месенджера ВіР, весь спектр телекомунікаційних послуг	Домашній інтернет GERON, програма телефонізації та інтернетизації сільської місцевості	Інтерактивне TV, інтернет та телефонія	Весь спектр телекомунікаційних послуг, поштова скринька, інноваційна послуга xмарного сервісу (VoliaCLOUD), бібліотека FOXNOW
Надійність	Висококваліфікований персонал, проведення навчальних курсів і тренінгів, надійний захист повідомлень та витоку інформації	Навігаційні та телематичні сервіси(для передачі інформації), M2M-рішення, послуги електронного документообігу, телекомунікаційні послуги	Мобільна телеметрія, M2M тарифи, пакетні хвилини для передавання інформації голосом, даними та факсів (CSD) в мережі Lifecell, телекомунікаційні послуги	M2M-рішення, SIP телефонія, сучасні телекомунікаційні послуги	Різноманітні Інтернет-послуги, послуги відеоконференц-зв'язку та послуги інтернет-сервісів з приймання платежів, телекомунікаційні послуги	Сучасні телекомунікаційні послуги: аналогове, цифрове, HD- й інтерактивне телебачення, високошвидкісний доступ до Інтернету
Ефективність	IP-телефонні лінії, віртуальний сервер «Azure Stack with Kuyvstar», віртуальна мобільна АТС, телекомунікаційні послуги					

Рис. 2.10. Опис ефективності управління комунікацій в телекомунікаційних підприємствах  
Примітка: складено на основі [141-146].

Ефективність механізму управління комунікаціями в телекомунікаційних підприємств залежить від того як саме відбувається управління за допомогою використання комунікаційних каналів та як саме функціонує підприємство і як воно відображається в інформаційному просторі. Інформація є невід’ємним елементом комунікаційного середовища на підприємстві, і відповідно, необхідно забезпечити безперешкодний доступ працівників до цієї інформації по комунікаційним каналам підприємства, яка є необхідною для них і в рамках повноважень є важливою умовою для управління комунікаціями в підприємствах. Показники управління комунікацій телекомунікаційних підприємств розглядають не тільки з точки зору одержання комунікаційних даних і без затримки, а і наскільки правильно розрахований час для виконання тих завдань, проектів, що містять в собі конкретну інформацію.

Для оцінки економічної ситуації телекомунікаційних підприємств були проаналізовані ключові показники ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах, які входять до сімки великих телекомунікаційних підприємств України, а саме ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПАТ «Укртелеком» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

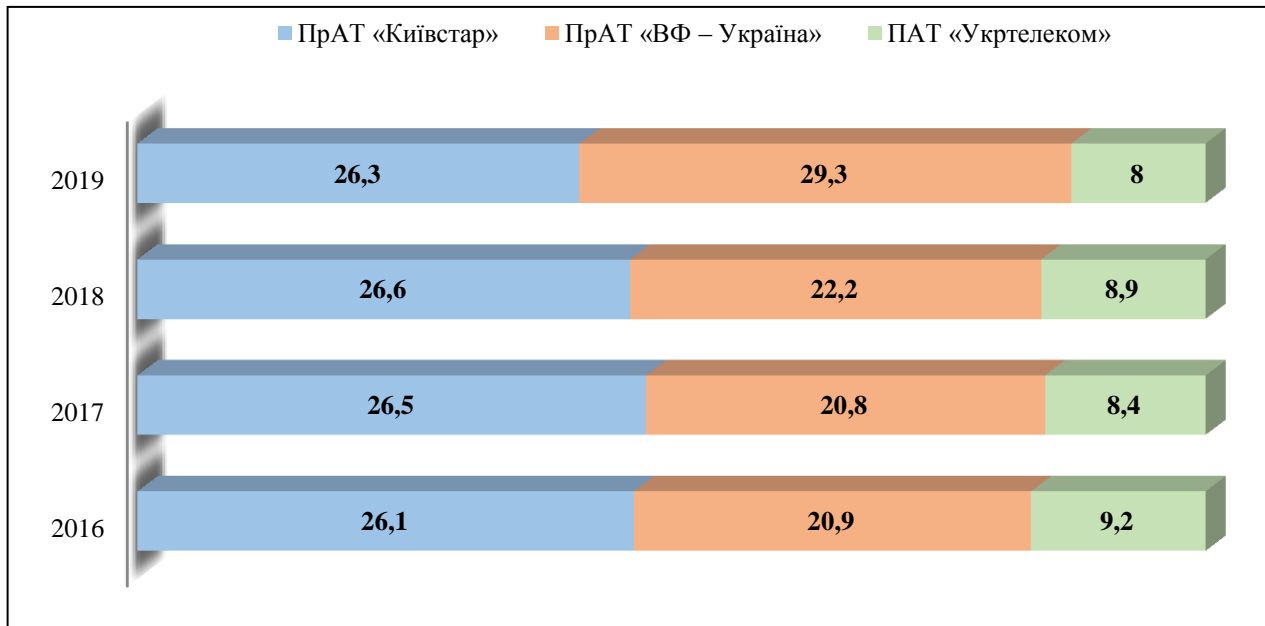
Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПАТ «Укртелеком» за 2016-2019 роки

Показники	2016 р.			2017 р.			2018 р.			2019		
	Київ-стар	ВФ-Україна	Укр-телеком	Київ-стар	ВФ-Україна	Укр-телеком	Київ-стар	ВФ-Україна	Укр-телеком	Київ-стар	ВФ-Україна	Укр-телеком
Кількість абонентів, млн. осіб	26,1	20,9	9,2	26,5	20,8	8,4	26,6	22,2	8,9	26,3	29,3	8
Чистий дохід, млрд. грн.	14,96	11,14	6,33	17,1	11,7	6,18	19,1	12,45	5,94	22,24	15,98	5,78
Чистий прибуток, млрд. грн.	3,03	1,385	0,60	9,7	2,21	0,86	11,37	1,85	0,51	11,37	2,54	0,73

Примітка: складено на основі [70, 71, 72].

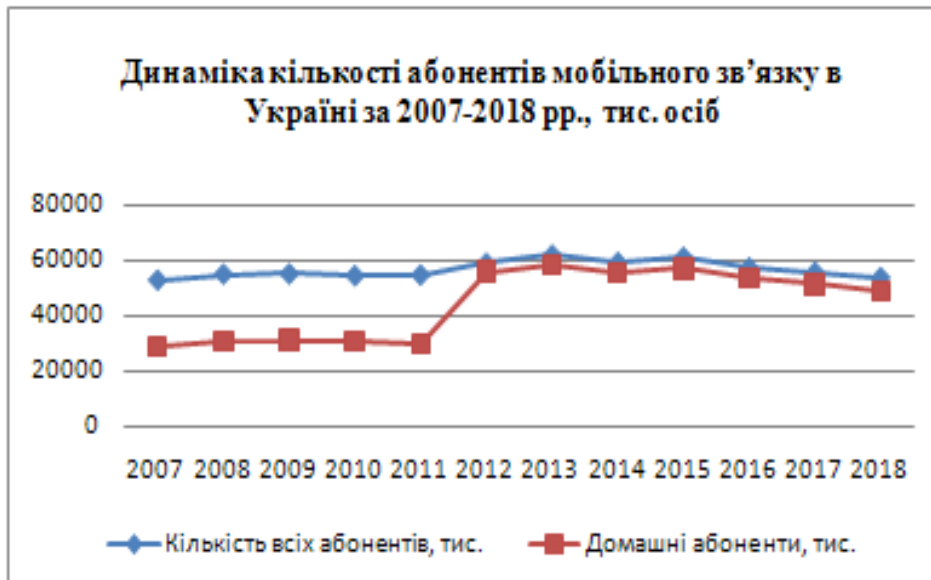
Спостерігається, що основні показники діяльності ПрАТ «Київстар», ПрАТ ВФ-Україна», ТОВ «Lifecell», ТОВ «Lifecell», ТОВ «Інтертелеком» за досліджувані періоди, тобто за 2016-2019 роки стали більш прибутковими, це пов’язано зі зниженням тарифів на послуги мобільного зв’язку, що зробило їх доступними для окремих абонентів, а не лише для бізнес одиниць.

Відповідно до показників, які наведені в табл. 2.5 ПрАТ «Київстар» протягом 2016-2019 років поступово збільшує свої економічні властивості та чисельність абонентів. ПрАТ «ВФ-Україна» за винятком чисельності абонентів має таку ж тенденцію. Набагато гірша ситуація у ТОВ «Lifecell» (рис. 2.11).



*Рис. 2.11.* Динаміка кількості абонентів ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПАТ «Укртелеком» за 2016-2019 рр., млн осіб  
Примітка: складено на основі [141, 142, 143].

Спостерігається на телекомунікаційних підприємствах позитивна динаміка зростання абонентської бази, особливо, це стосується домашніх абонентів (з 2007 по 2017 рік їх кількість зросла на 76%). Така значна чисельність абонентів викликана відносно дешевим, або ж взагалі безкоштовним зв'язком всередині мережі і як результат схильністю людей до використання декількох сім-карт (рис. 2.12).



*Рис. 2.12.* Динаміка кількості абонентів мобільного зв'язку в Україні за 2007- 2018 рр., тис. осіб  
Примітка: складено на основі [69].



Для оцінки ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах, велике значення має аналіз динаміки працівників і продуктивності праці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка зміни чисельності працівників і продуктивності праці телекомунікаційних підприємств за 2016-2019 рр.

Назва підприємства	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
	Кількість працівників, осіб			
ПрАТ «Київстар»	2723	3068	2674	2992
ПрАТ «ВФ-Україна»	3209	3308	3396	3670
ПАТ «Укртелеком»	28942	24358	21021	19452
	Чистий дохід у порівняних цінах, тис. грн.			
ПрАТ «Київстар»	14015148,6	15021097,6	17367387,1	21369637,8
ПрАТ «ВФ - Україна»	9942936,8	10330100,3	11334753,2	15353506,2
ПАТ «Укртелеком»	5629104,1	5380048,4	5406706,7	5548569,6
	Продуктивність праці, тис. грн.			
ПрАТ «Київстар»	5147,0	4896,1	6494,9	7142,3
ПрАТ «ВФ - Україна»	3098,5	3122,8	3337,7	4183,5
ПАТ «Укртелеком»	194,5	220,9	257,2	285,2

Примітка: складено на основі [141, 142, 143].

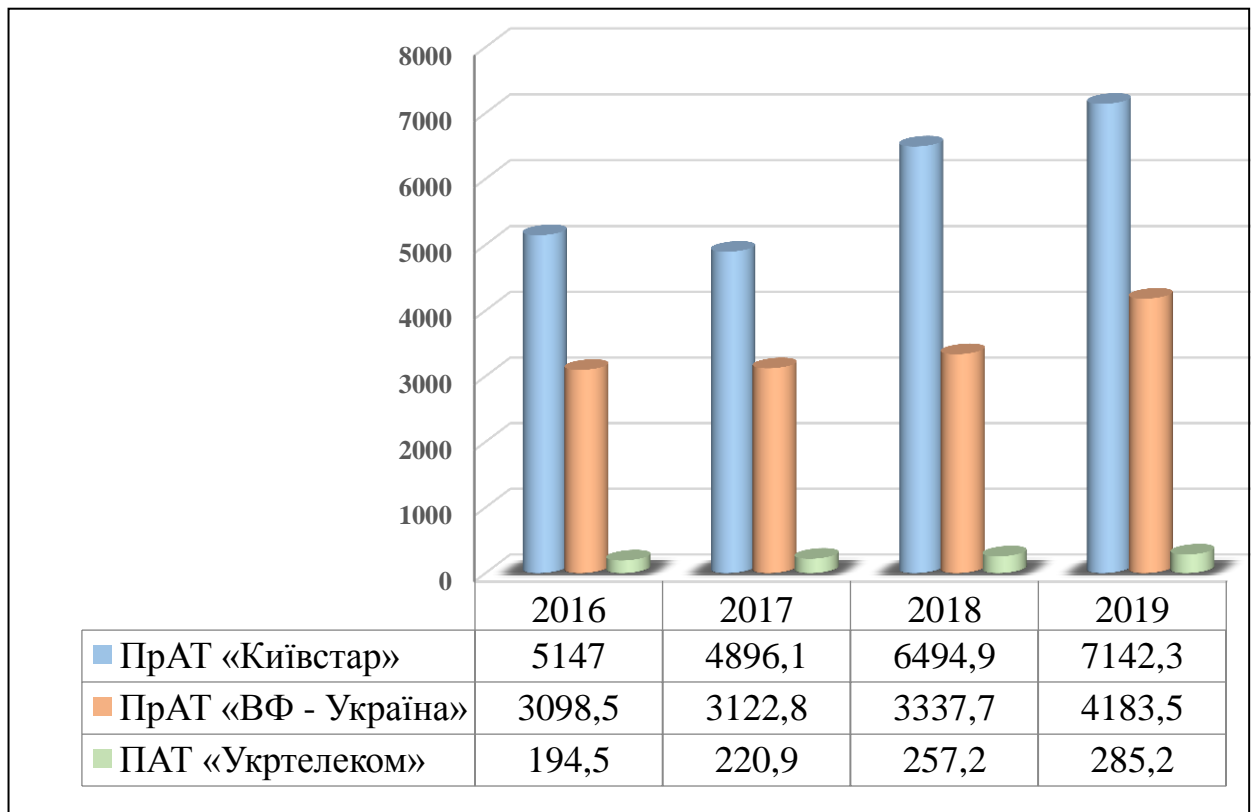
Як бачимо з вище наведених даних чисельність працівників ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ-Україна» щороку збільшується, тоді як чисельність працівників ПАТ «Укртелеком» зменшується. Це пояснюється тим, що ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «ВФ-Україна» зміцнює свої переваги на ринку телекомунікації і інформатизації.

Продуктивність праці має позитивні тенденції для телекомунікаційних підприємств України, де щорічного вона збільшується для ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПАТ «Укртелеком», що свідчить про достатній високий рівень комунікаційної активності на підприємстві (рис. 2.13).

За результатами проведеної оцінки ефективності механізму управління комунікаціями досліджуваних телекомунікаційних підприємств можна зробити висновок, що рівень ефективності є середнім і потребує подальшого удосконалення на практиці.

В останні десятиліття в діловому світі по-справжньому осмислене значення технологічних сторін управління – як головної зв'язкової ланки між цілями, принципами керівництва і економічним механізмом.

Без технологічного забезпечення, котре внаслідок впровадження комп'ютеризації повинно бути радикально змінене, не можуть суттєво впроваджуватись в життя ефективні рішення. Звідси рішуче відкидається погляд на процедури, регламенти, документи як на «дрібницю», що не заслуговує уваги науки і технології [67].



*Рис. 2.13.* Динаміка зміни продуктивності праці телекомунікаційних підприємств з 2016-2019 рр., тис. грн  
Примітка: складено на основі [141, 142, 143]

На досліджуваних телекомунікаційних підприємствах спостерігається незначний розрив між рівнем автоматизації виробництва та управління діяльністю підприємства.

Повна інтегрована автоматизація управління на телекомунікаційних підприємствах передбачає охоплення таких процесів комунікаційного напрямлення як: взаємозв'язок, збір, зберігання інформації про підприємство, аналіз комунікаційних зв'язків, підтримка індивідуальної діяльності та творчих пошуків працівників, вирішення спеціальних задач для комунікаційної ефективності підприємства.

Комунікаційні переваги досліджуваних телекомунікаційних підприємств представлено на рисунку 2. 14.

Досліджувані телекомунікаційні підприємства активно використовують різноманітні комунікаційні засоби, що дозволяють оперативно опрацьовувати дані, різного роду інформацію для прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Водночас, акцентуємо, що досліджувані телекомунікаційні підприємства стикаються з великими ризиками при виборі найкращого каналу комунікації, оскільки не знають заздалегідь, наскільки ефективно буде їх використання.

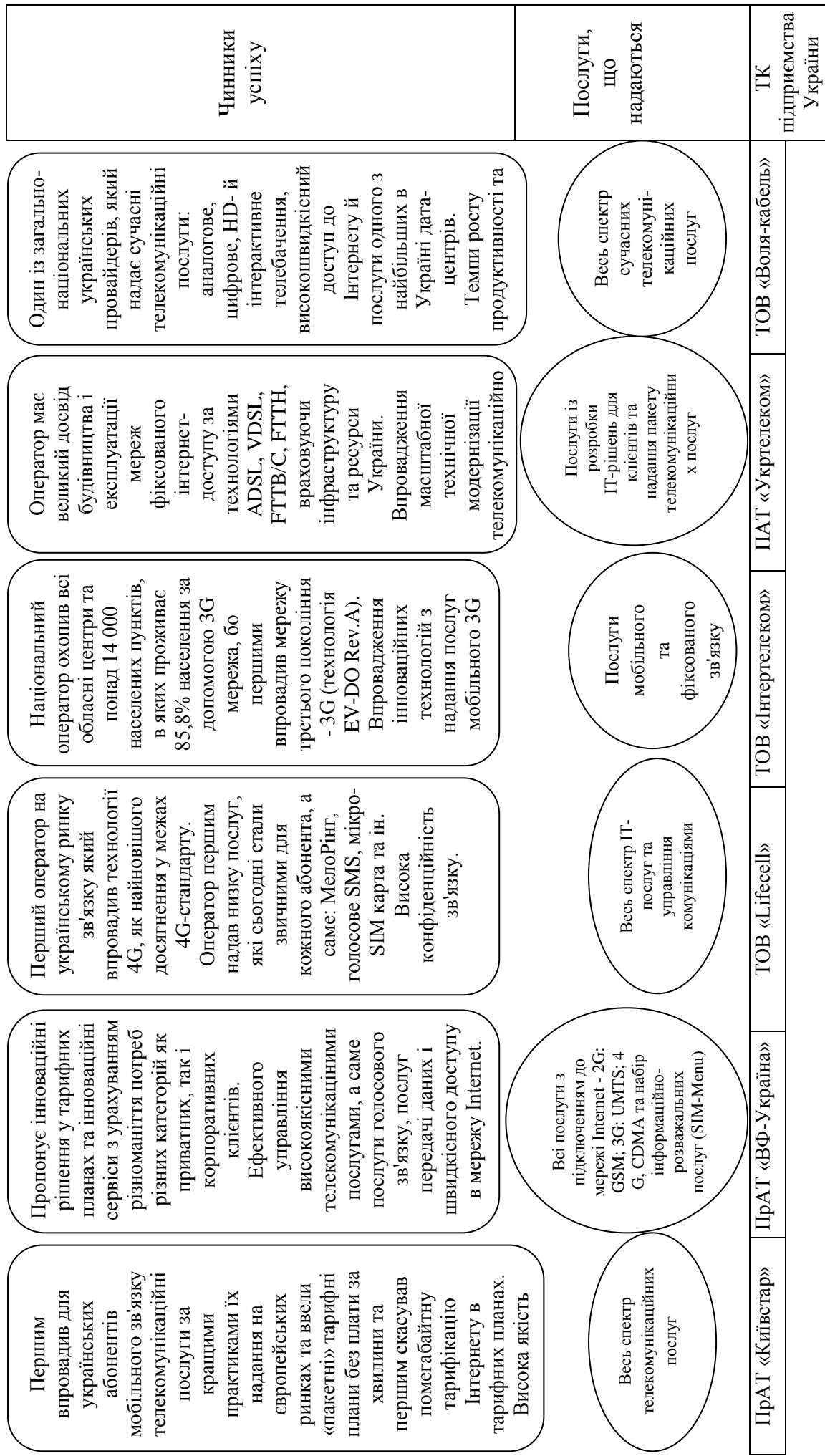


Рис. 2.14. Комунікаційні переваги досліджуваних телекомунікаційних підприємств України

Примітка: складено на основі [141-146].

Тому виникає необхідність дослідження оцінки значення коефіцієнтів якості механізму управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах за допомогою методу експертних оцінок, обґрунтованого у підрозділі 1.2. Дані таблиці свідчать, що всі коефіцієнти знаходяться на високому рівні, що вказує на ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка рівня ефективності механізму управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах

Критерії	Експертні оцінки діяльності телекомунікаційних підприємств					
	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «ВФ-Україна»	ТОВ «Lifecell»	ТОВ «Інтертелеком»	ПАТ «Укртелеком»	ТОВ «Воля-кабель»
3G та 4G Інтернет	9	7	8	7	7	7
Наявність і рівень розвитку інформаційно-технічних засобів комунікації	9	7	6	6	6	7
Своєчасність комунікації	8	7	7	6	7	7
Рівень інформованості і компетентності співробітників	9	9	9	8	8	8
Наявність сервісних центрів	9	9	7	5	6	7
Корпоративно-соціальна відповідальність	10	8	6	6	7	8
Всього балів	54	47	43	38	41	44

Примітка: розраховано за експертними оцінками [141-146].

Результати оцінки рівня ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах в ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПАТ «Укртелеком» свідчать про достатній рівень ефективності, а саме, рівень вищий за середній. Результати проведеної оцінки ТОВ «Lifecell», ТОВ «Інтертелеком», ТОВ «Воля-кабель», свідчать про середній рівень ефективності, де потрібно звернути увагу на необхідне вдосконалення або покращення даної ситуації на підприємстві.

Обрані критерії ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах є ключовими чинниками забезпечення ефективного функціонування механізму управління комунікаціями в підприємствах за рахунок своїх інформаційних можливостей. Саме завдяки експертній оцінці діяльності стає зрозумілим для телекомунікаційних підприємств на які

критерії треба звернути увагу та які з них забезпечать високу ефективність управління комунікаціями в підприємствах.

Наступним нашим кроком стане виявлення впливу критеріїв оцінювання ефективності механізму управління комунікаціями на діяльність досліджуваних телекомунікаційних підприємств (рис. 2.15).

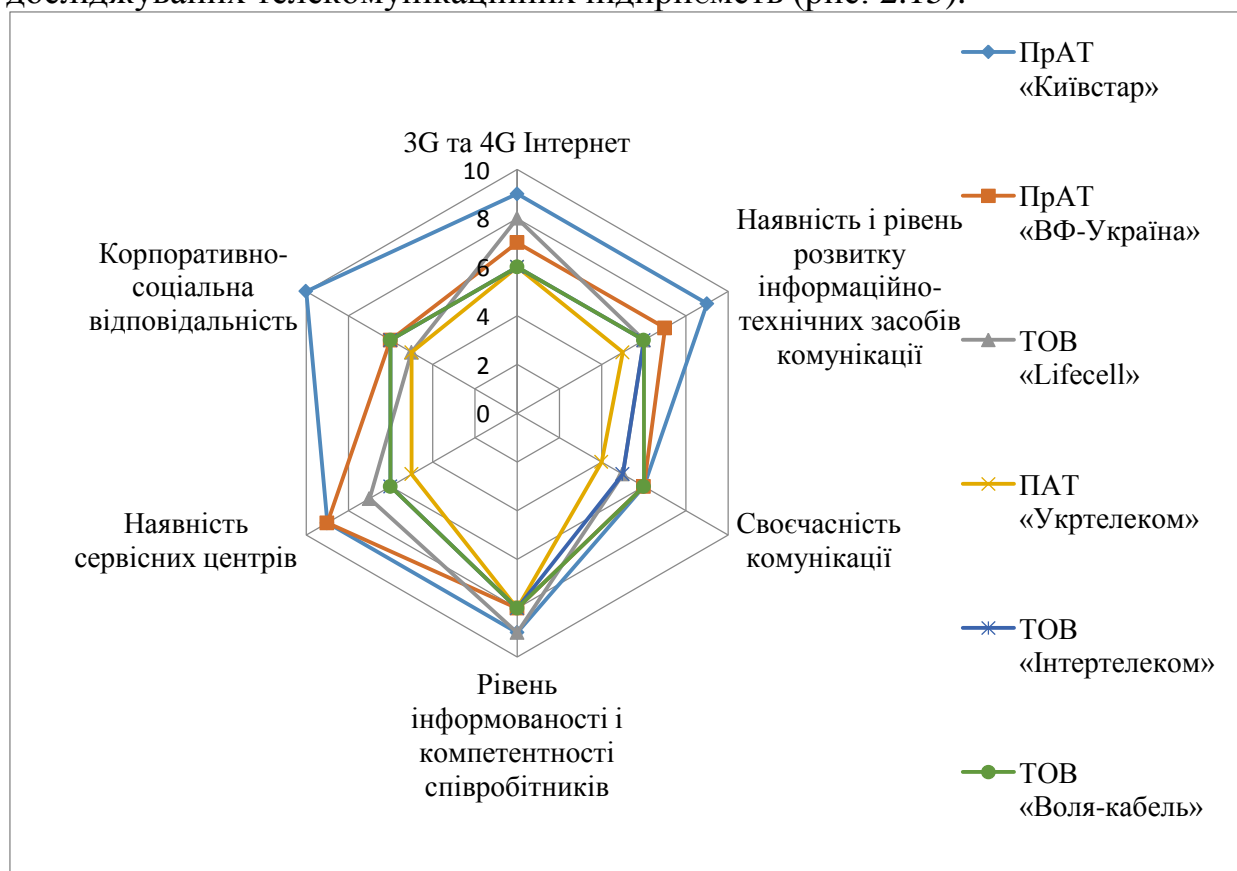


Рис. 2.15. Ефективність механізму управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах  
Примітка: розраховано за експертними оцінками [141-146].

Як бачимо на рисунку 2.15 радар для ПрАТ «Київстар» найбільший за своєю площею, що ще раз доводить той факт, що це підприємство – лідер на ринку не лише за кількістю клієнтів, а й за іншими критеріями оцінки його діяльності.

Ефективність механізму управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах доцільно визначати не лише для всього підприємства, а і для конкретного відділу, включаючи обов'язкові ланцюги передачі комунікації та зворотній зв'язок. Саме аналіз даних зворотного зв'язку на підприємстві дозволяє оцінювати ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах.

Механізм управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах включає комунікаційні, інформаційні, управлінські та технологічні компоненти управління комунікаціями в підприємствах.

Здійснено оцінка компонентів механізму управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах підприємствах за методичним підходом обґрунтованим у підрозділі 1.2.

Для цього, використано анкетні оцінки експертів (керівників та фахівців досліджуваних телекомунікаційних підприємств – 26 осіб), які оцінювали окремі кількісні та якісні індикатори управління комунікаціями в підприємствах за 100 бальною шкалою.

У таблиці 2.8 представлено оцінку компонентів механізму управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах.

Таблиця 2.8

Оцінка компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах

Індикатор	Рік					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Комунікаційна компонента</b>						
Загальні компетентності персоналу	82	88	91	93	94	89
Компетентності персоналу щодо комунікаційних технологій	81	86	85	91	86	88
Стійкість комунікаційних взаємодій	77	79	82	84	86	85
Конфліктність взаємодій	72	74	75	73	77	76
Узагальнюючий інтегральний індекс	78,0	81,8	83,3	85,3	85,8	84,5
<b>Інформаційна компонента</b>						
Внутрішнє інформаційне забезпечення	73	78	88	92	86	85
Зовнішнє інформаційне забезпечення	74	76	87	84	76	73
Узагальнюючий інтегральний індекс	73,5	77,0	87,5	88,0	81,0	79,0
<b>Управлінська компонента</b>						
Кадри	72	77	86	92	87	85
Організаційна структура	65	68	72	78	76	63
Узагальнюючий інтегральний індекс	68,5	72,5	79,0	85,0	81,5	74,0
<b>Технологічна компонента</b>						
Апаратне забезпечення	73	77	81	83	74	76
Програмне забезпечення	81	86	85	81	86	85
Канали зв'язку	76	77	91	91	85	82
Мережі	83	85	86	82	86	85
Узагальнюючий інтегральний індекс	78,3	81,3	85,8	84,3	82,8	82,0

Примітка: розраховано за експертними оцінками [141, 143, 144].

Як засвідчують дані таблиці 2.8 у досліджуваних телекомунікаційних великих підприємствах найбільш потужною виявилась комунікаційна компонента механізму управління комунікаціями в підприємствах, а найслабшою – управлінська компонента.

Оцінку компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах продемонстровано на рисунку 2.16.

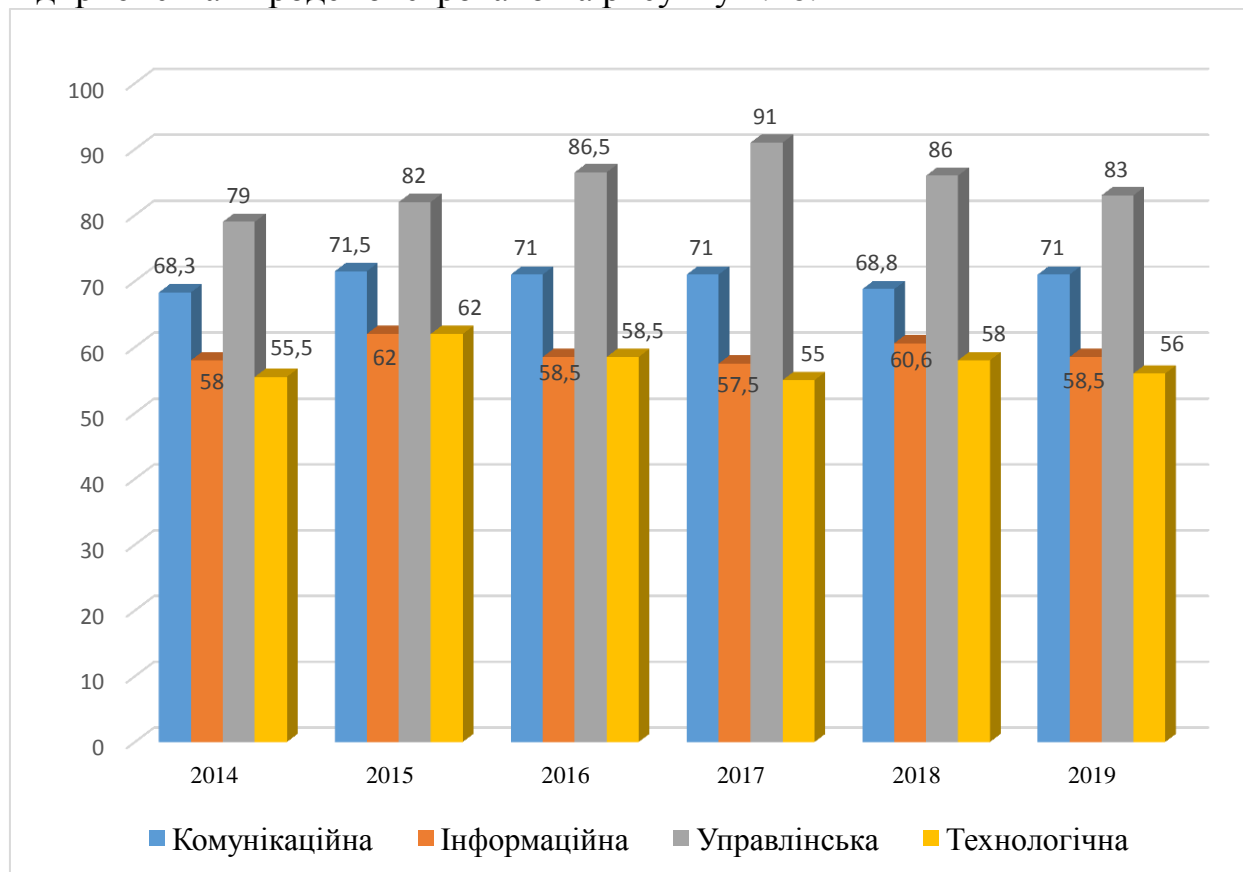


Рис. 2.16. Оцінка компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах

Примітка: складено за експертними оцінками [141, 143, 144].

У таблиці 2.9 представлено оцінку компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах за окремими досліджуваними телекомунікаційними підприємствами. Як засвідчують дані таблиці 2.9 у ПАТ «Укртелеком» найбільш потужними виявились комунікаційна та технологічна компоненти механізму управління комунікаціями в підприємствах, а найслабшою – технологічна компонента. У ПрАТ «Київстар» найбільш потужною виявилась комунікаційна компонента механізму управління комунікаціями в підприємствах, а найслабшою – управлінська компонента. У ТОВ «Lifecel» найбільш потужною виявилась технологічна компонента механізму управління комунікаціями в підприємствах, а найслабшою – інформаційна компонента.

Таблиця 2.9

Оцінка компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах за окремими великими підприємствами

Складові	Рік					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ПАТ «Укртелеком»</b>						
Комунікаційна компонента	73	78	81	89	82	81
Інформаційна компонента	73	72	82	84	86	82
Управлінська компонента	72	74	75	73	77	76
Технологічна компонента	62	66	65	61	65	64
Синтетичний індикатор	70,0	72,5	75,8	76,8	77,5	75,8
<b>ПрАТ «Київстар»</b>						
Комунікаційна компонента	85	82	84	86	77	84
Інформаційна компонента	77	84	83	86	83	81
Управлінська компонента	67	68	61	65	67	69
Технологічна компонента	82	87	85	78	79	82
Узагальнюючий показник	77,8	80,3	78,3	78,8	76,5	79,0
<b>ТОВ «Lifecel»</b>						
Комунікаційна компонента	77	79	78	70	74	75
Інформаційна компонента	58	56	54	53	58	59
Управлінська компонента	63	67	63	58	58	57
Технологічна компонента	71	73	73	72	76	77
Узагальнюючий показник	67,3	68,8	67,0	63,3	66,5	67,0

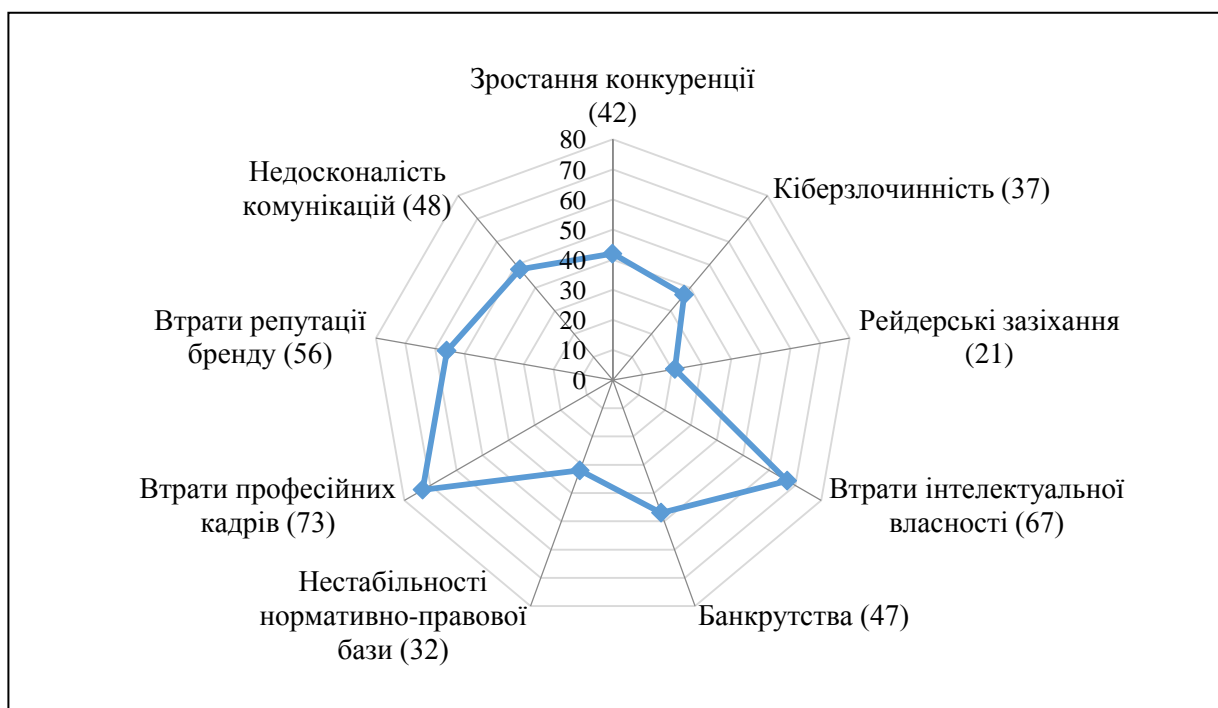
Примітка: розраховано за експертними оцінками [141, 143, 144].

Таким чином, у досліджуваних телекомунікаційних підприємствах спостерігаються найбільші проблеми із управлінськими компонентами, де необхідно звернути увагу на удосконалення кадрової політики та організаційної структури. А з інформаційними компонентами, трошки інша ситуація, тут необхідно звернути увагу на удосконалення комунікаційного середовища підприємства.

Тим телекомунікаційним підприємствам у яких проблеми із комунікаційним компонентом, варто звернути увагу на удосконалення загальних компетентностей персоналу, стійкість комунікаційних взаємодій та рівень конфліктності взаємодій. Тим підприємствам у яких проблеми із технологічним компонентом, слід звернути увагу на удосконалення апаратного та програмного забезпечення, ефективність побудови каналів зв'язку та використання мереж.

Вагомість впливу ризиків на механізм управління комунікаціями в підприємствах наведено на рисунку 2.17. Так, найбільш вагомими вважаються ризики втрати професійних кадрів (73%), втрати інтелектуальної власності (67%), втрати репутації бренду (56%).





*Рис. 2.17.* Вплив ризиків на механізм управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, %  
Примітка: складено на основі [141, 143, 144].

Зауважимо, що рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями персоналом в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах є недостатнім сучасним запитам, а програми підвищення компетентностей не охоплюють критичної кількості фахівців, діючі комунікаційні взаємодії підприємств потребують модернізації, особливо що стосується соціалізації управлінської компоненти, яка зрівняно з комунікаційною, технологічною та інформаційною компонентами механізму управління комунікаціями в підприємствах є недостатньо потужною та дієвою, потребують також удосконалення внутрішнє інформаційне забезпечення, включаючи обробку первинної інформації, гармонізацію внутрішніх взаємодій та комунікацій, оптимізація та налагодження стійких зовнішніх взаємодій із партнерами тощо.

Дія механізму управління комунікаційними каналами в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, переважно, зорієнтована на підвищення прибутковості та результативності їх діяльності і зростання їх капіталізації, навіть за умов дестабілізаційних кризових процесів.

Для цього механізм комунікаційного забезпечення управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах сприяє:

доступу до необхідного інформаційного потоку, де відбувається надання послуг користувачам та прогноз моделювання дій підприємства;

створення комунікаційних мереж і ланцюгів для дієвого їх використання з окресленими альтернативними шляхами надання послуг в сфері інформатизації та телекомунікацій;

підвищенню знань персоналу та забезпечення їх компетентностей в процесі управління комунікаціями;

пошуку і відбір кваліфікованих працівників, які будуть задіяні в розв'язанні нестандартних рішень та швидко реагувати на ситуації в підприємстві;

формування стабільних, інформаційно-насичених та стійких комунікаційних каналів між апаратом управління та працівниками, між інформаційними процесами та різними контактними аудиторіями;

забезпечення збору інформаційних даних та здійсненню обміну комунікаційних потоків між працівниками та підрозділами з використанням новітніх технологій.

Отже, комунікація перестала бути просто способом передачі інформації для телекомунікаційних підприємств, а стала важливим і потужним інструментом управління бізнесом. Відтак, питання про інформаційну взаємодію у них постає гостріше, ніж у інших сферах діяльності, де саме комунікації відіграють одну із важливих ролей трансформацій інформаційного суспільства. Підвищення ефективності механізму управління комунікаціями в досліджуваних підприємствах протягом 2016-2019 років сприяло зростанню їх прибутковості й ефективності комунікаційного впливу. Але для вирішення проблем щодо нарощення ефективності механізму управління комунікаціями необхідно обґрунтувати методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах та розробити якісно нові наукові підходи до формування комунікаційної політики підприємства.

### **2.3. Оцінка управління комунікаційними каналами підприємства**

Важливим аспектом при оцінці комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах має бути реалізація задач комунікацій. Передача даних по комунікаційних каналах має бути чітко сформульованою і містити в собі всі необхідні посилання протягом часу передачі комунікацій на підприємстві. Для успішного донесення комунікаційних даних на телекомунікаційних підприємствах повинні прикріплюватися чіткі факти та аргументи, які визивають довіру повідомлень в комунікаційних каналах, а саме головне це правдивість таких даних.

Управління комунікаціями в підприємствах в аспекті оптимізації комунікаційних потоків визначає цілі перетворення даних в інформацію, що проходить по комунікаційним каналам підприємства.

Останнім часом, в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах кількість комунікаційних точок дотику збільшилася, вони стали якісно іншими. При цьому великий обсяг інформації надходить з каналів, які власники підприємства не можуть контролювати. Інтернет став одним із головних трендів онлайн-середовища та через нього проходять всі засоби комунікацій.

Зважаючи на розвиток цифрових технологій, які формують основні комунікаційні канали в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, а також з огляду на орієнтацію наданих послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації, необхідно акцентувати увагу на налагоджені комунікаційних каналів та їх зв'язках в комунікаційному середовищі.

Модель комунікаційних відносин в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах між рівнями управління на основі проходження інформації по різноманітним комунікаційним каналам представлена на рисунку 2.18.

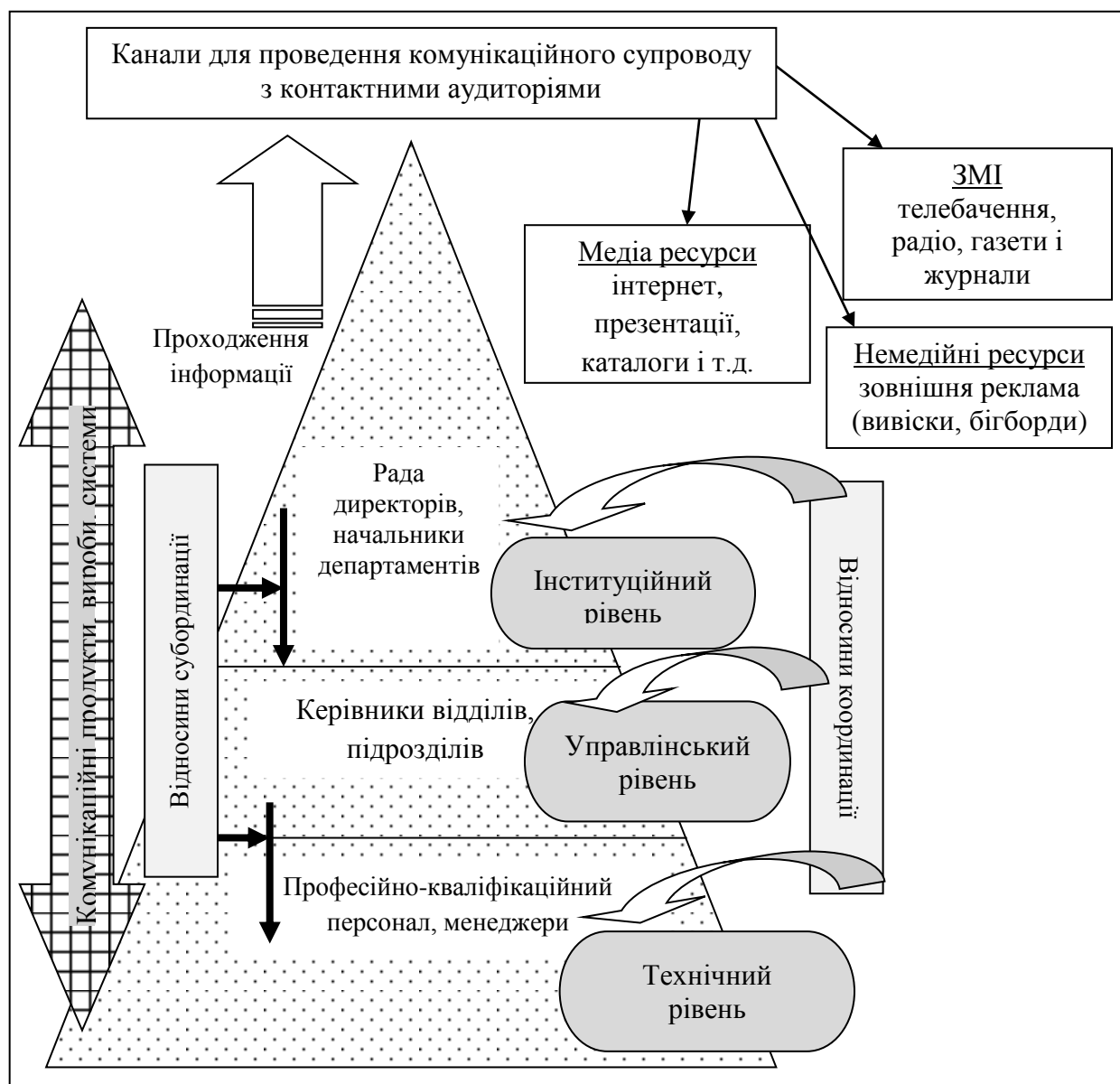


Рис. 2.18. Модель комунікаційних відносин в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах між рівнями управління на основі проходження інформації по комунікаційним каналам підприємства  
Примітка: складено на основі [22, 42, 49, 83, 107, 136, 157, 161, 185, 187].

Переконуємось, що потужним чинником, який забезпечує проходження інформації по комунікаційним каналам підприємства із залучення працівників до вирішення управлінських бізнес-завдань, є наявність на

підприємстві розвиненого комунікаційного поля для взаємодій між ієрархічними рівнями управління підприємством.

Таким чином, необхідно підкреслити важливе значення комунікаційних каналів в управлінні комунікаціями в усіх досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, а також їхні переваги в комунікаційному середовищі. Для досліджуваних телекомунікаційних підприємств форми комунікацій між підприємством і різними сегментами комунікаційного середовища (PR (public relations), GR (government relations), IR (investment relations), MR (media relations)) стають важливим інструментом управління комунікаціями в підприємствах. Комунікаційні канали просування даних в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах зображені на рис. 2.19.

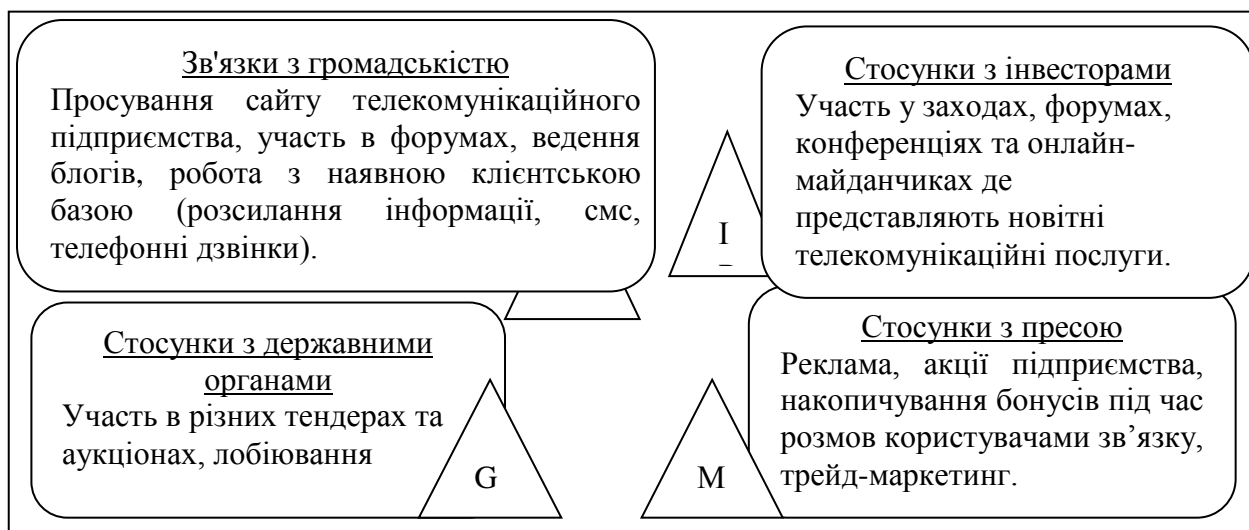


Рис. 2.19. Комунікаційні канали просування даних в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах.

Примітка: складено на основі [34, 57, 77, 94, 109, 149, 171, 231, 238].

Такі комунікаційні канали просування даних покращують становище в усіх досліджуваних телекомунікаційних підприємствах та можуть бути одним з найважливіших чинників комунікаційної інформованості про підприємство.

Зауважимо, що в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, розроблений свій комплекс технологій і дій, пов'язаний з обробкою, зберіганням і інтерпретацією комунікації, в наслідок якого вона видозмінюється відповідно до потреб конкретної аудиторії. У такому вигляді комунікаційні дані потрапляють в комунікаційний потік, провокуючи певну (найчастіше передбачену і сплановану) реакцію аудиторії впливу [176].

Так, в таблиці 2.10 показана оцінка значення коефіцієнтів якості комунікаційних каналів досліджуваних телекомунікаційних підприємств. Фактично, комунікація в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах – це щоденний обмін різними даними у форматі розповсюдження інформаційних повідомлень за різноманітними комунікаційними каналами у різний спосіб їх отримання (електронні джерела доступу до інформації, аудіовізуалізовані інформування, особисті зустрічі, наради, тощо).

Таблиця 2.10

Оцінка значення коефіцієнтів якості комунікаційних каналів досліджуваних телекомунікаційних підприємств

Показник	Досліджувані телекомунікаційні підприємства					
	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «ВФ-Україна»	ТОВ «Lifecell»	ТОВ «Інтертелеком»	ПАТ «Укртелеком»	ТОВ «Воля-кабель»
Коефіцієнт повноти отримання інформації	0,99	0,97	0,85	0,77	0,91	0,82
Коефіцієнт своєчасності надходження інформації	0,87	0,74	0,68	0,63	0,81	0,69
Коефіцієнт швидкості надходження інформації	0,80	0,80	0,69	0,69	0,80	0,70

Примітка: складено на основі [141-146].

Різні види комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах характеризуються й різною дієвістю та ефективністю. Так, залежно від чисельності можна виділити основні типи комунікаційних мереж для досліджуваних телекомунікаційних підприємств, що наведені на рис. 2.20. Серед найбільш поширених виокремлюють ланцюг, Y-мережа, колесо, хрест, багатоканальна [232, с. 292].

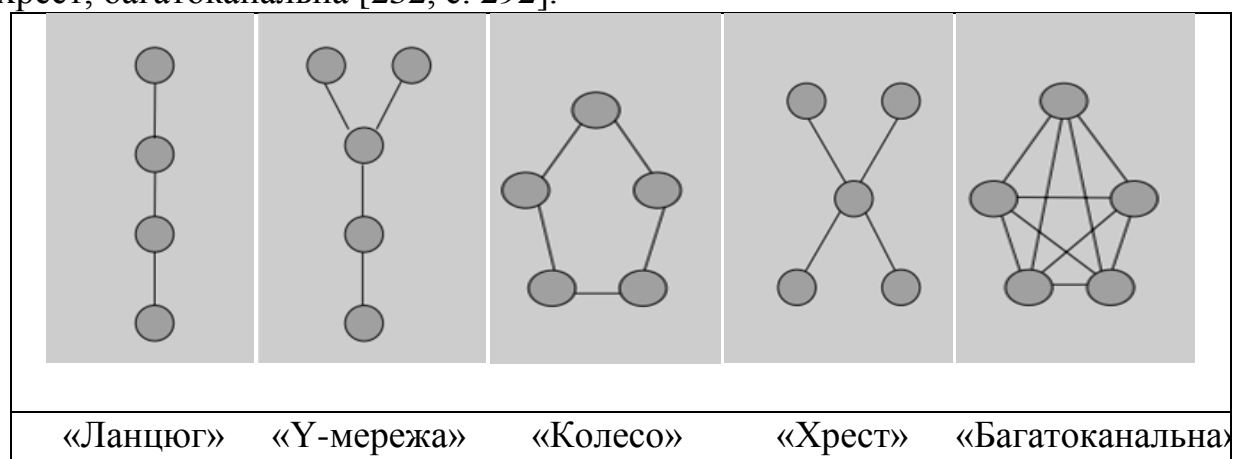


Рис. 2.20. Основні типи комунікаційних мереж для досліджуваних телекомунікаційних підприємств.

Примітка: сформовано на основі [232, с. 292].

Зазвичай, від розміру підрозділу досліджуваного підприємства залежить можливість розвитку системи комунікацій на підприємстві. Чим більше за обсягом комунікаційна група, тим краще розвивається саме

підприємство, яке характеризується й потужнішими комунікаційними взаємовідносинами. Саме швидкість та ефективність передачі комунікаційних даних впливає на правильну побудову комунікаційної мережі в конкретному досліджуваному телекомунікаційному підприємстві.

Критерії оцінки типу комунікаційних мереж в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах наведено у таблиці 2.11.

Для забезпечення досягнення поставлених цілей є логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних сегментів.

*Таблиця 2.11*

Критерії оцінки типу комунікаційних мереж в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах

Критерії оцінювання	Комунікаційна мережа				
	Ланцюг	Y-мережа	Колесо	Хрест	Багатоканальна
Швидкість	Середня	Середня	Низька	Висока	Висока
Точність	Висока	Висока	Низька	Висока	Середня
Повнота	Середня	Висока	Середня	Середня	Висока
Чіткість	Висока	Середня	Середня	Висока	Середня
Оперативність	Висока	Середня	Середня	Середня	Висока
Задоволеність	Середня	Середня	Висока	Низька	Висока

Примітка: складено на основі [141-146] та власних спеціально проведених досліджень.

Але структуру створюють управлінці, а упорядкованість комунікаційного потоку в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах різна. Як ми можемо побачити, якщо взаємозв'язок структурних елементів продуманий погано, то зменшується можливість ефективного управління комунікаціями в підприємствах та стає не зрозумілий зв'язок з канали для проведення комунікаційного супроводу з контактними аудиторіями телекомунікаційних підприємств.

У такій ситуації, для всіх досліджуваних телекомунікаційних підприємств буде доречним спеціалізуватися на комунікаційному інструментарію, що дозволить ефективно працювати з цільовою аудиторією.

Управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах повинні бути спрямовані на тих хто входить до елементів комунікаційного процесу та готові її сприймати через комунікаційні канали. Специфіку діяльності усіх досліджуваних підприємств визначають певні особливі вимоги щодо створення інформаційно-комунікаційного забезпечення, яке об'єднує елементний ланцюг і має за мету сформувати гармонійне комунікаційне середовище підприємства.

Комунікації в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах окреслюються інформаційними аспектами управлінської взаємодії, яка є однією з головних характеристик будь-якої діяльності, включаючи організаційну, а особливо управлінську.

Зокрема, виникає інформаційне перевантаження працівників в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, які використовують

великі обсяги даних, а деякі з них не можуть зрозуміти доцільність цих інформаційних даних.

Одним зі способів поліпшення якості комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах є характеристика її відповідно до часових, смислових і формальних вимірів. Структурне оцінювання комунікацій з позицій системи управління підприємством наведено на рисунку 2.21.



Рис. 2.21. Структура оцінювання комунікацій з позицій системи управління підприємством

Примітка: розроблено на основі [157, 161, 178, 185] та власних досліджень.

Усі досліджувані телекомунікаційні підприємства прагнуть використовувати комунікаційні канали так, щоб у працівників виникло бажання спільно працювати та був загальний інтерес щодо обміну даних.

Здійснений моніторинг, засвідчує, що в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах комунікаційні канали, переважно задовольняють наступні вимоги:

надання стратегічних даних про комунікаційні процеси на підприємстві та між працівниками;

врівноваженість між процесом збирання і обробленням інформації та очікуваними комунікаційними перевагами від їх користування;

розгляд стратегічних комунікаційних завдань підприємства та його основних організаційних дій щодо управління комунікаціями в підприємствах;

відображення комунікаційних стратегій підприємства;

оброблення комунікаційних потреб клієнтів та їх технічні і інформаційні проблеми;

сприяння співпраці між елементами комунікаційного процесу для їх збалансованої ефективної колективної роботи.

Практично, нині, в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах комунікаційні канали, стають опорою формування всієї системи управління, які «все частіше орієнтуються на змішані гібридні організаційні структури» [198].

Міру балансування між різними видами комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, можна вважати інформаційною характеристикою, яка визначається здатністю елементів підприємства урівноважувати полярні властивості у площинах основного капіталу, трудових ресурсів і ринку.

До складу комунікаційної інфраструктури в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах входять наступні підсистеми:

управління інформаційно-комунікаційною інфраструктурою;

моніторингу і управління інформаційними комплексами;

моніторингу і управління продуктивністю мережі;

управління інформаційною безпекою;

аудиту й аналізу стандартів ІКТ-інфраструктури;

розроблення і адаптації процесів управління ІКТ;

підвищення ефективності використання наявного устаткування, оптимізації налаштування, забезпечення гнучкого управління ресурсами [7, 16, 63].

Вибір типу комунікаційного каналу в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах залежить від специфіки їх діяльності та особливостей організаційного дизайну.

Основними проблемами, що виникають під час вибору типу комунікаційного каналу в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах слід визнати:



взаємовідносини між учасниками комунікаційного процесу;  
 розподілення функціональних обов'язків на підприємстві;  
 умови праці та графік роботи працівників;  
 організація комунікаційних потоків;  
 вибір комунікаційних інструментів та засобів управління;  
 послідовність комунікаційних дій при вирішенні основних питань управління комунікаціями в підприємствах.

Успішною комунікацією в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах вважають таку, яка пройшла повністю весь комунікаційний канал і були досягнуті інформаційні результати.

Комунікація є ключовими механізмом для досягнення інтеграції та координації діяльності підрозділів на різних рівнях організації підприємства [236, с. 43]. Фахівці досліджуваних телекомунікаційних підприємств відмічають, що комунікаційні канали вимагають більшого, ніж просто розуміння даного процесу, а сам менеджер повинен бути ефективним комунікатором, залучаючи при цьому співробітників до ефективної комунікації. При цьому необхідні удосконалення комунікаційних каналів, зокрема, у горизонтальному вимірі комунікаційного середовища – це розширенні інформаційних даних та об'єднання комунікаційних ланцюгів, а у вертикальному – це поглиблення змістовності інформаційних потоків та примноження у часовому вимірі комунікаційних ідей.

Встановлено, що комунікаційні канали досліджуваних телекомунікаційних підприємств не завжди забезпечують апарат управління своєчасною, достовірною та економічно-обґрунтованою інформацією.

Переважно досліджувані телекомунікаційні підприємства використовують наступні комунікаційні канали:

внутрішня корпоративна мережа для підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації;

надання інформації для опублікування в засобах масової інформації, що більше привертає увагу нових користувачів інформаційно-телекомунікаційної галузі;

публікація інформації на офіційному сайті підприємства, мас-медійних порталах, сторінках в соціальних мережах та інше;

розсилка прес-релізів для налагодженої комунікаційної політики підприємства;

надання або пересилання інформації в паперовому вигляді та/або на електронних носіях для комунікаційної взаємодії з працівниками, контактними групами, виконавцями та самим підприємством;

розповсюдження комунікаційно-іміджевої поліграфічної продукції (буклети, брошури, інформаційні папки, календарі тощо);

виступи топ-менеджерів у сфері телекомунікацій та інформатизації на вітчизняних та міжнародних виставках, конференціях та форумах;

випуск корпоративного журналу для працівників підприємства, що відображає позитивний ефект управління комунікаціями в підприємствах;

проведення прес-конференцій, круглих столів, семінарів, прес-сніданків, прес-ланчів, тренінгів, зустрічей та експертних обговорень, що сприяє отриманню своєчасної і точної інформації, як для працівників підприємства, так і для користувачів послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації;

розміщення і розповсюдження фото- та відеоматеріалів про діяльність підприємства та його апарату управління;

проведення PR компанії щодо акційних пропозицій підприємства інформаційно-телекомунікаційної галуззі та презентацій на виставках серед найкращих підприємств України.

Варто зазначити, що фахівці досліджуваних телекомунікаційних підприємств відмічають, що впровадження ефективних комунікаційних каналів генерує наступні переваги:

підвищення продуктивності праці за рахунок комп'ютерної техніки та різних інформаційних засобів зв'язку, що дозволяє створити ефективне управлінське середовище на підприємстві;

формування розподіленої мережі обробки даних, яка забезпечує на підприємстві оперативність та достовірність інформації;

гнучкість просування інформації за комунікаційними каналами підприємства, де для кожної ситуації створюється конкретна умова управління комунікаціями в підприємствах;

широке використання обчислювальних пристроїв на робочих місцях працівників, віртуалізація робочих місць;

мінімізація затрат для автоматизованих функцій обробки інформації.

Для підвищення оперативної взаємодії досліджувані телекомунікаційні підприємства стараються впроваджувати інструменти швидкого обміну інформацією та даними з використанням цифрових комунікаційних каналів. У зв'язку з цим в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах обирають такі комунікаційні канали підприємства, які б використовували управлінські рішення для передачі миттєвих комунікаційних даних.

Таким чином, досліджувані телекомунікаційні підприємства використовують, переважно, для обслуговування електронні комунікаційні канали, тобто, ті комунікаційні канали, які входять до комунікаційної системи підприємства та мають ефект впливу на елементи комунікаційного процесу, що використовують у своїй діяльності весь спектр управління комунікаціями в підприємствах. Саме так, досліджувані телекомунікаційні підприємства розширюють спектр комунікаційних каналів розподілу послуг за рахунок нових цифрових можливостей. Оцінка використання комунікаційних каналів досліджуваних телекомунікаційних підприємств по просуванню послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації представлена на рисунку 2.22.

Водночас, відмітимо, що в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, при використанні різноманітних комунікаційних каналів постійно виникають певні порушення в комунікаціях, що спричиненні

незадовільністю якості та точності комунікаційних каналів та через трансформаційні зміни на підприємстві.

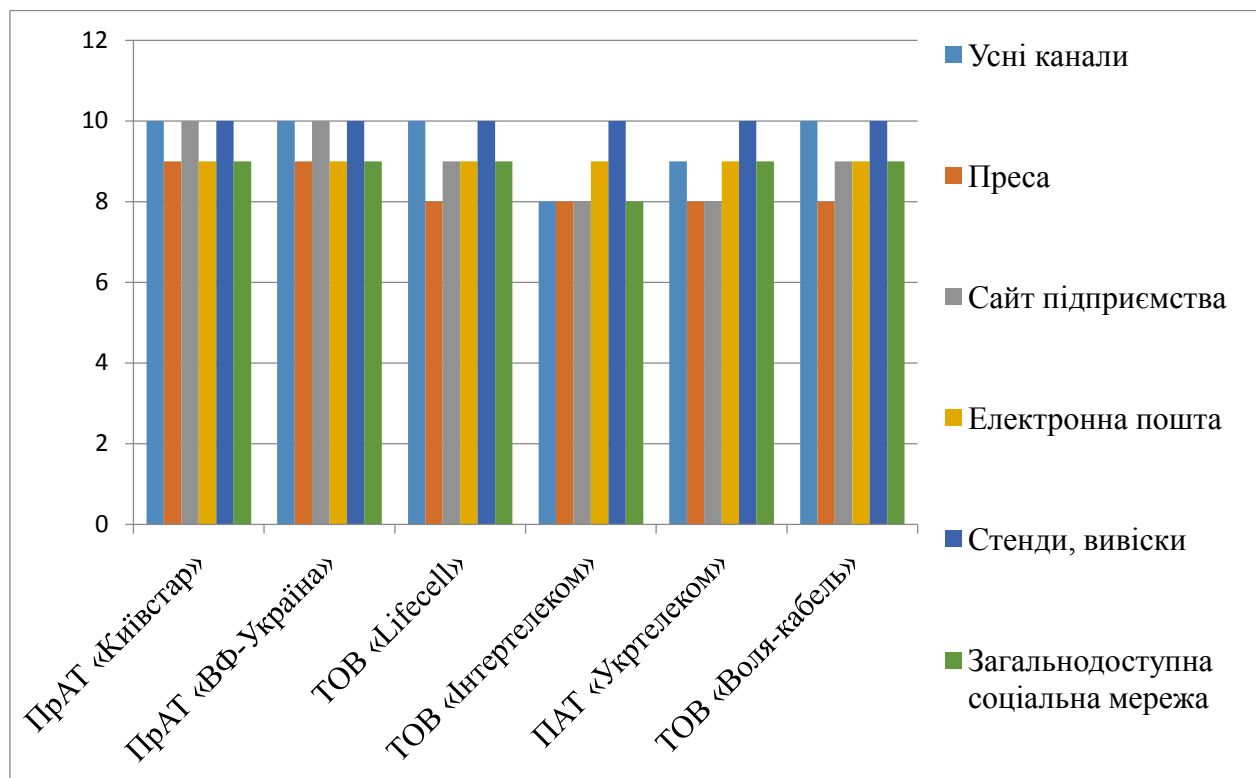


Рис. 2.22. Оцінка використання комунікаційних каналів досліджуваних телекомунікаційних підприємств по просуванню послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації

Примітка: складено на основі [141-146] та власних досліджень.

Таким чином, доходимо переконання, що будь-які зусилля, що спрямовані на розвиток підприємства завдяки комунікаціям, повинні враховувати управлінські компоненти комунікаційного розвитку, налагоджений зв'язок ефективної передачі даних у процесі якого всі керівні особи координують своїх підлеглих при передачі інформації.

Зважаючи на особливість функціонування досліджуваних телекомунікаційних підприємств, а також непередбачуваність та латентність прояву руйнівних деформацій, процеси і стани механізму управління комунікаціями в підприємствах мають різну зорієнтованість, інтенсивність та інтервальність. Переважно, вони зорієнтовані на забезпечення стабільності економічної, операційної та соціальної діяльності підприємства.

Головним для управління комунікацій в підприємствах вважається постулат, що управління процесами є специфічним та спеціально-побудованим для комунікаційної діяльності підприємства. Відповідно така комунікаційна діяльність підприємства має свої унікальні особливості та спрямовує свої зв'язки на побудову більш міцної комунікаційної діяльності через правильний вибір комунікаційних каналів.

Для ефективного формування комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств доцільно здійснювати анкетування чи онлайн опитування працівників підприємства задля виявлення характерних рис, особливостей сприйняття комунікаційних даних, природних вмінь, нахилів, уподобань, навиків міжособистісних взаємодій тощо.

Недаремно, А. Феденя ключовими перешкодами в комунікаційних каналах підприємств вважає: «викривлення повідомлень, комунікаційне перевантаження, що виникає під час надмірності інформації в повідомленні, тобто в її надходженні до виконавців комунікаційного процесу); незадовільна структура підприємства (багато численні рівні управління створюють передумови комунікаційних викривлень, оскільки кожен наступний рівень управління комунікаціями в підприємствах може корегувати та відфільтровувати дані)» А. Павленко, А. Войчак та Т. Примак до переліку цих перешкод додають «некомпетентність працівників та нерозуміння, розбіжності та конфлікти між відділами і конкретними працівниками» [59].

За допомогою комунікаційних каналів досягається взаємозв'язок елементами комунікаційного процесу в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах. Інформація при передачі даних в телекомунікаційних підприємствах включає і перебіг настання ризикових подій на підприємстві, економічну стабільність самого підприємства, інформованість працівників тощо. Комунікаційне забезпечення управлінського процесу в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах є не лише джерелом отримання даних для аналізу ризиків та загроз, а й необхідним інформаційним засобом зниження рівня ризиків. Практично, аналіз отриманої інформації в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах забезпечує вирішення наступних завдань:

1) визначення причин ризику з метою його недопущення в майбутньому;

2) встановлення рівня залежності між ймовірністю виникнення ризику та величиною їх втрат.

Комунікаційні канали в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах є офіційними, які пов'язують між собою посади або підрозділи, та неофіційними – такі, що пов'язують між собою суб'єкти управління як приватних осіб. По тим та іншим комунікаційним каналам в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, проходить повідомлення, яке несе в собі лише інформований аспект до виконавців комунікаційного процесу.

Інтерактивна взаємодія комунікаційних даних по каналах комунікації дає можливість працівникам в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах брати участь у виробництві комунікаційного продукту на всіх етапах проходження інформації по одному каналу підприємства.

Ефективність комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах будують на принципі, де елементи комунікаційного процесу взаємодіють один з одним та користуються інформацією, як основними даними для ефективною командної роботи на

підприємстві. На рисунку 2.23 зображені основні чинники впливу підвищення ефективності комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах.

Тому, будь-які процедури управління в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах здійснюються з використанням наявних у підприємства інформаційних та комунікаційних ресурсів, відповідно до їх технологічно сформованих комунікаційних каналів.

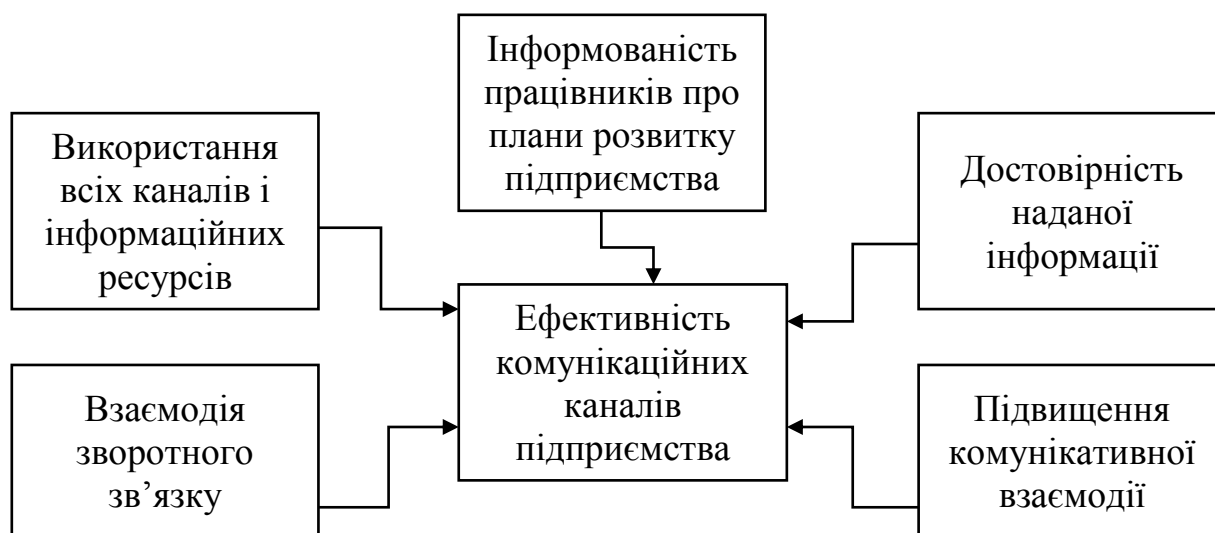


Рис. 2.23. Основні чинники впливу підвищення ефективності комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах

Фактично, основним призначенням комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах у контурі їх управління комунікаціями в підприємствах є формування достатнього та своєчасного інформаційного обміну між контактними аудиторіями за прийняттого рівня конфіденційності, швидкості, мінімальних спотворень та економічних витрат. Метою управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах є забезпечення їх сталого розвитку, конкурентного положення за будь-яких деформацій і потрясінь у зовнішньому й внутрішньому середовищі.

Відповідно, випереджальний прорив в управлінні комунікаціями в підприємствах являється фундаментом формування нової управлінської системи телекомунікаційних підприємств. Розширення галузі інформаційних технологій України характеризується нерівномірністю в географічному плані. Доступ телекомунікаційних послуг занадто диференційований по областях України. Регулювання комунікаційної привабливості ІТ-підприємств в останні роки суттєво змінилось у відповідності до сучасних реалій.

Найбільше впливу на формування комунікаційних каналів надає процес управління комунікаціями в підприємствах, методи управління та комунікаційний стиль телекомунікаційних підприємств. Такий

комунікаційний процес включає інформаційні програми та дії, які пов'язані з організацією комунікаційних каналів та наданням комунікаційних ресурсів підприємству (рис. 2.24).

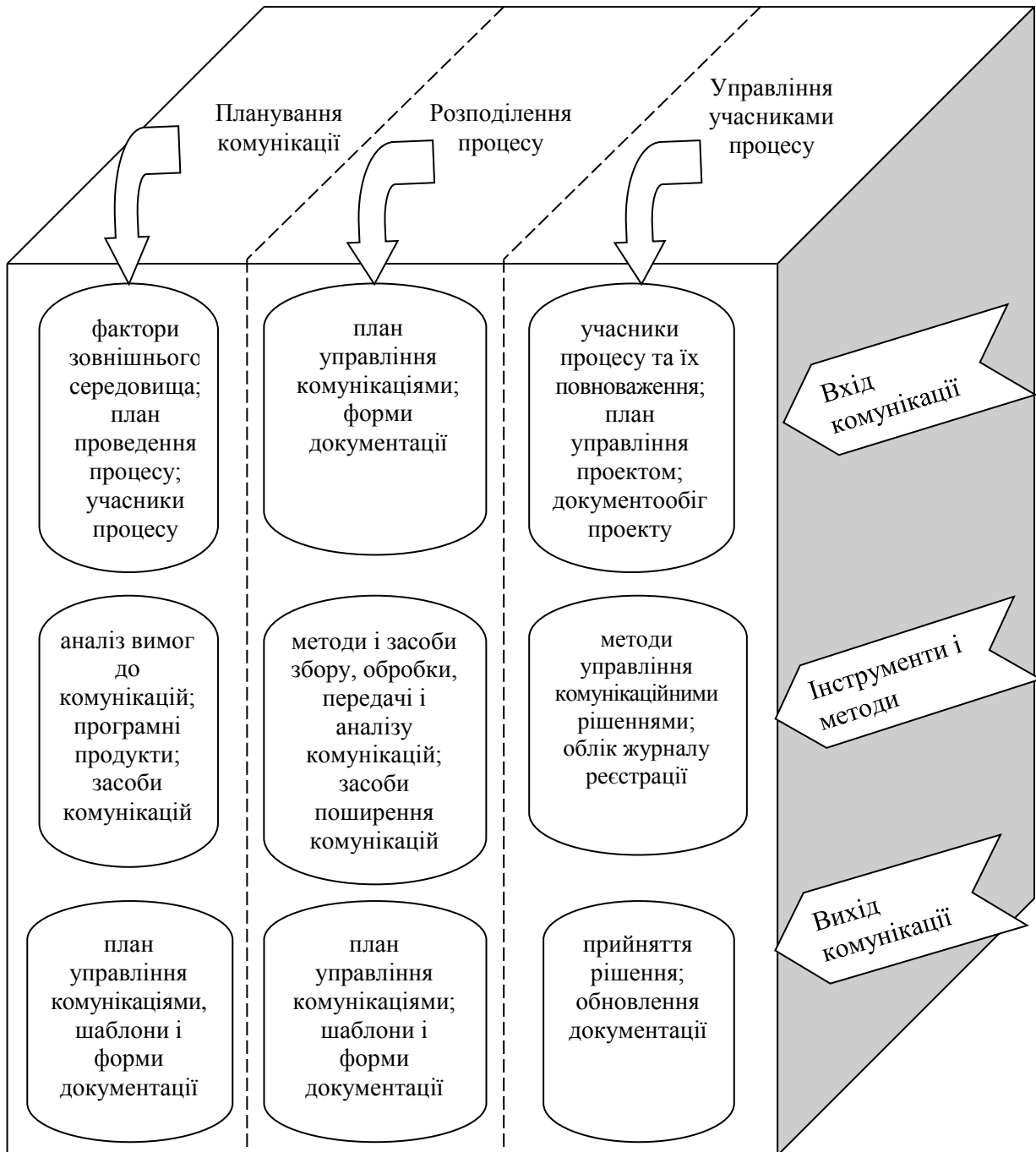
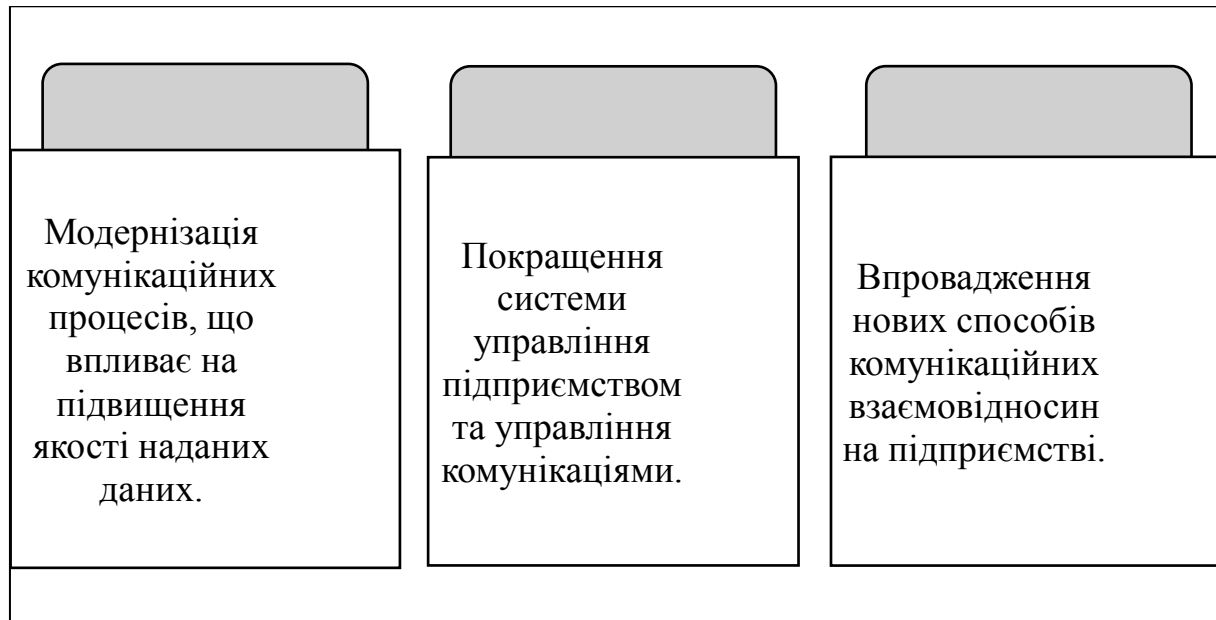


Рис. 2.24. Процес управління комунікаційними каналами в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах

В даний час досліджувані телекомунікаційні підприємства супроводжує бурхливий розвиток комунікаційних та інформаційних технологій, які активно впливають на модернізацію організаційних структур систем управління комунікаціями в підприємствах. Зміни, які відбулися в сфері телекомунікацій та інформатизації виражаються в підвищенні гнучкості передачі комунікаційних повідомлень. Комунікація стала одним з

основних виробничих ресурсів підприємства нарівні з матеріалами та фінансами.

Основні напрями підвищення ефективності управління комунікаційними каналами, що використовуються в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах зображені на рисунку 2.25.



*Рис. 2.25.* Основні напрями підвищення ефективності управління комунікаційними каналами, що використовуються в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах

Примітка: розроблено .

Для вдосконалення своїх комунікаційних каналів, досліджувані телекомунікаційні підприємства формують систему передбачення й аналізу тенденцій розвитку впровадження комунікаційних технологій. Водночас, для того щоб комунікаційні канали під час управління телекомунікаційними підприємствами були чіткими та відкритими для просування інформації по них, формують необхідний перелік відповідних комунікаційних інструментів, що забезпечують:

оцінку корисної дії комунікаційних каналів з точки зору розвитку телекомунікаційних підприємств;

економічну оцінку створення комунікаційних каналів та/або їх підтримка протягом всього періоду в залежності від особливостей комунікаційного середовища;

продуктивне створення плану комунікаційних каналів для телекомунікаційних підприємств;

оцінка комунікаційних ресурсів що необхідні для ефективності управління комунікаціями в підприємствах;

адаптивність комунікаційних каналів по відношенню до рівнів управління підприємством та запропонованих комунікаційних продуктів в комунікаційному середовищі.

Ступінь інформаційного впливу в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах зростає по мірі надходження комунікаційних даних по каналах підприємства з використанням інформаційних засобів та різних послуг, що підтримувани за допомогою ІКТ.

Таким чином, доведено, що оцінка комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств зумовлюється кількістю контактних аудиторій, каналів зв'язку і характером взаємодії при управлінні комунікаціями в підприємствах. Мінімізація шумів забезпечується мінімізацією кількості комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах. Для уникнення виявлених проблем комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств доцільно опрацювати принципово інноваційний концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства.



## РОЗДІЛ 3

### ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ

#### **3.1. Обґрунтування методичного інструментарію ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах**

Управління комунікаціями в підприємствах, з точки зору організаційного контексту, включає взаємозв'язок між апаратом управління та його структурними підрозділами; між відділами підприємства та їх співробітниками; між контактними групами та виконавцями.

Комунікаційні процеси, в яких приймають участь працівники апарату управління є важливими сполучними діями на всіх рівнях управління підприємством та із зовнішнім середовищем. В своїй професійній діяльності керівники підприємства повинні використовувати доступну інформацію з різних джерел її надходження, а потім ухвалювати відповідні стратегічні рішення.

Процес ухвалення стратегічних рішень в підприємствах охоплює всі підрозділи і всі сторони діяльності самого підприємства. Діяльність підприємства залежить від ефективності ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах. Але в процесі комунікацій передача повідомлень та даних може бути перекручена, неправильно зрозуміла або не сприйматися виконавцями. Ефективність обміну комунікаційними даними досягається тільки в тому випадку, коли одна сторона передає інформацію, а інша – коректно її сприймає. В такому разі, головним завданням удосконалення управління комунікаціями в підприємствах є забезпечення розуміння і коректного сприйняття переданої інформації по всім рівням управління підприємством.

Ухвалення стратегічних рішень в підприємствах включає процеси планування, збору та розподілення комунікацій, формування різного роду звітів за зроблену роботу, документація та організація взаємодії всіх елементів комунікаційного процесу.

М.М. Мартиненко організаційні комунікації ототожнює з діловим спілкуванням – передачею думок, емоцій або повідомлень одного/кількох іншому/іншим людям у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень [127, с. 30-31]. Ділове спілкування становить зміст організаційних комунікацій, а всі інші види спілкування належать до процесу обміну інформацією. Також автор підтримує думку, що комунікація є єдиною можливістю мотивувати працівників, а система ефективних комунікацій залежить від організаційної структури, культури підприємства та сучасних інформаційних технологій.

У контурі управління комунікаціями в підприємствах необхідно побудувати ефективну комунікаційну систему, яка б відповідала всім нормам і правилам роботи підприємства. Комунікаційна система представляє собою організаційну сукупність інформаційних технологій, документів, управління даними підприємства, з використанням техніки і зв'язку для реалізації комунікаційних процесів.

Саме така комунікаційна взаємодія на підприємстві засвідчує, що успішність і ефективність пов'язана з комунікаційною компетентністю при ухваленні стратегічних рішень в підприємствах. Комунікаційна компетентність підприємства є таким процесом, що включає наступні складові розробки прогнозів розвитку комунікацій, а саме:

- комунікаційно-управлінські, які направлені на управління комунікаційним процесом та на організацію управлінської діяльності всіх працівників підприємства;

- комунікаційно-виконавчі, за допомогою яких відбувається діагностика комунікаційної стратегії та складаються прогнози на майбутнє для кожної стратегічної ситуації підприємств;

- комунікаційно-діагностичні, тобто такі які проводять аналіз комунікаційних ситуацій підприємства;

- комунікаційно-прогнозні, на основі яких проводяться прогнозування сильних і слабких сторін підприємств;

- комунікаційно-програмні, що потрібні для підготовки програмного забезпечення, вибору стилю та інтерфейсу повідомлення для ефективної передачі комунікації в підприємствах.

Комунікації в управлінні підприємством являють собою обмін інформацією між елементами організаційної системи по комунікаційним каналам прямого та зворотного зв'язку. Управління комунікаціями в підприємствах покликане забезпечити ефективний обмін інформацією всередині підприємства. Цілями управління комунікаціями в підприємствах є:

- організаційних процес на всіх рівнях управління з чіткими прописаними планами і заходами по удосконаленню комунікацій на підприємствах;

- організація взаємовідносин та взаєморозуміння між елементами комунікаційного процесу та апаратом управління підприємства;

- організація всіх підрозділів, відділів та служб направлена на ефективну виконану роботу тих працівників, що надають послуги у сфері комунікацій та інформатизації та працюють на підприємстві в конкретних структурних підрозділах.

Для підприємств особливого значення набуває необхідність оцінки комунікаційної прозорості управління комунікаціями в підприємствах. Ефективність комунікацій та якість прозорості управління комунікаціями в підприємствах – є одним із найважливіших управлінських способів контролю за діяльністю підприємств. Для підприємств притаманні дві групи

дослідження з комунікаційними процесами. Одна група має вплив комунікаційної прозорості та відкритості підприємств сфери послуг комунікації та інформатизації на їх результативність. Друга група досліджує чинники, які мають вплив на комунікаційну прозорість підприємств.

Для підприємств буде важливим у своїй діяльності використовувати управлінські заходи з концепцією забезпеченості комунікаційної системи завдяки правильно поставленим організаційним задачам ухвалення стратегічних рішень, що і буде одним із головних важелів успіху підприємств.

Спираючись на дослідження проведене Ювалом Ноєм Харарі у своїй книзі «21 урок для XXI століття» (21 Lessons for the 21st Century) доцільно удосконалити управління комунікаціями в підприємствах, бо саме новим підходам до управління, працівники підприємств по іншому почали сприймати нові ідеї у комунікаційному середовищі підприємства та адаптуватися до управлінських змін [118].

Модель 4К: управління на результат включає в себе основні складові: комунікативні навички, креативність, критичне мислення та командну роботу (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Модель 4К: управління на результат  
Примітка: складено на основі [226, 234, 237].

Розкриваючи зміст кожної із складової комунікаційної моделі, описується сутність кожного компонента і як в подальшій управлінській діяльності він вплине на діяльність підприємств [118].

#### 1. Комунікативні навички.

Працівники підприємств повинні вдосконалювати свої управлінські здібності та з кожним кроком приближатися до зрозумілої комунікації на підприємстві. На підприємствах правильно сформульоване управління

комунікаціями і є ефективним інструментом досягнення успіху при ухваленні стратегічних рішень. Ключовими навичками комунікації є такі:

- інформаційна грамотність працівників, які надають послуги у сфері комунікації та інформатизації;

- вибір необхідних комунікаційних каналів підприємств;

- чіткість при посиланні даних по комунікаційним каналам підприємства;

- гнучкість та пристосованість до комунікаційного середовища підприємства;

- визначення бажаних результатів комунікації;

- формування зрозумілих повідомлень для одержувачів комунікації;

- прагнення зрозуміти контактні групи комунікаційної системи.

Але потрібно враховувати, що взаєморозуміння, професіоналізм, довіра та оперативність під час комунікаційного процесу ухвалення стратегічних рішень є базисом ефективного управління комунікаціями в підприємствах без якого не може бути самого високого рівня якості наданих послуг на підприємствах.

## 2. Креативність.

Креативне мислення для працівників підприємств є поєднанням особливостей сприйняття ухвалення стратегічних рішень, що здійснюється новим способом, здібність знаходити нові зв'язки та співвідношення, виникнення нових ідей, схильність здійснювати та впізнавати комунікаційну новизну, діяльність розуму, трансформація досвіду для підприємств [118]. До основних підскладових моделі комунікацій відносять: управління на результат, а креативність підприємств розкривається через:

- інтерес до комунікаційних дій;

- пошук відповідей на цікаві, нестандартні питання пов'язані з управлінням комунікацій в підприємствах;

- продукування власних комунікаційних ідей;

- подолання труднощів при передачі даних по комунікаційних каналах підприємства;

- рівень професійної підготовки елементів комунікаційного процесу;

- розробка комунікаційних планів на основі запропонованих ідей.

Ефективним способом підвищення креативності для підприємств є пояснення, як можна передавати комунікаційні дані та навчитися мислити інакше при ухваленні стратегічних рішень, та когнітивні вправи на зразок мозкового штурму для працівників, які надають послуги у сфері комунікації та інформатизації.

## 3. Критичне мислення.

Прості зміни, які відбуваються на підприємствах призводять до швидкісних дій управлінської діяльності, яка направлена на надання послуг у сфері комунікації та інформатизації. Працівникам на підприємствах потрібно надавати право само організовуватися, само навчатися, само виховуватися, тобто максимально створювати умови для комунікаційного пізнання себе. Такий інструментарій комунікаційного пізнання дозволяє

бачити діяльність контактних аудиторій з іншого ракурсу ухвалення стратегічних рішень для більш детального управління комунікацій в підприємствах. Критичне мислення працівників підприємствах складається з таких особливих компонентів:

оцінка аргументів по доцільності переданих комунікаційних даних;

оцінка якості комунікаційних процесів;

постановка комунікаційної стратегії;

пояснення кінцевих висновків щодо управління комунікаціями в підприємствах.

Критичне мислення працівників підприємствах дозволяє всім елементам комунікаційного процесу адаптуватися до змін ухвалення стратегічних рішень на підприємстві та створювати такі горизонти для управління комунікаціями в підприємствах, що б розкрило діяльність підприємств з іншої сторони.

#### 4. Командна робота.

Однією із головних важелів управління комунікацій в підприємствах є саме командна робота, як результат роботи всього апарату управління, структурних підрозділів, контактних груп та самих працівників підприємства. Кооперація або командна праця складається з таких елементів комунікацій на підприємстві:

міжособистісна комунікація в підприємствах;

здатність вирішувати конфліктність під час роботи;

управлінські здібності працівників, які надають послуги у сфері комунікації та інформатизації.

Колективна робота працівників підприємств включає в себе ряд комунікаційних цінностей ухвалення стратегічних рішень, що є важливими для управління комунікаціями в підприємствах.

За результатами наукового дослідження була зіставлена модель 4К: управління на результат. Прогнозування комунікацій підприємств є однією з головних важелів управління комунікаціями в підприємствах, що підтверджується включенням їх в основні стандарти комунікаційного управління. Розвиток комунікаційних та інформаційних технологій підприємств – це основний фактор вдосконалення системи управління комунікаціями в підприємствах.

Комунікаційний потенціал підприємства відбувається завдяки методичному підходу до формування креативного мислення у працівників підприємств. Модель 4К: управління на результат визначає комунікацію як домінацію комунікативного аспекту відповідно до комунікаційно-змістовного аспекту управління підприємством.

Модель 4К: управління на результат – важлива частина всього управлінського процесу.

Така модель від предметних знань дозволяє оцінити, наскільки працівник підприємства відноситься до інформації, що надходить йому, а не виміряти ступінь засвоєння комунікаційних даних, отриманих під час

важливих нарад чи переговорів при ухваленні стратегічних рішень в підприємствах.

Основними завданнями комунікацій по підвищенню ефективності ухвалення стратегічних рішень для підприємств мають бути:

1. Ефективне координування роботи працівників, які надають послуги у сфері комунікації та інформатизації.

Комунікація допомагає координувати діяльність структурних підрозділів підприємств та їх працівників, надсилаючи по комунікаційних каналах достовірні відомості та інформаційні дані про діяльність підприємства.

2. Забезпечення безперебійної роботи апарату управління та структурних підрозділів для підприємств:

Допуск до всіх технічних, організаційних та комунікаційних інструментів комунікацій на підприємствах та безперебійне проходження комунікації в середині підприємства при ухваленні стратегічних рішень.

3. Прийняття ефективних управлінських рішень в комунікаційному середовищі підприємства. Завдяки правильно налагодженій комунікації підприємства і відбувається прийняття ефективних рішень, де виконавці отримують необхідні комунікаційні повідомлення та надають дані ухвалення рішень на підприємстві.

4. Підвищення продуктивності управління комунікаціями в підприємствах.

Працівники, які надають послуги у сфері комунікації та інформатизації повинні скоригувати свої управлінські дії цілей і завдань підприємства, а керівниками проводити контроль за роботою своїх підлеглих через засоби комунікацій. Між апаратом управління та працівниками має відбуватися розвинене взаєморозуміння, продуктивна співпраця та довіра при ухваленні стратегічних рішень в підприємствах.

Основні елементи комунікаційної системи, які допоможуть підвищити ефективність управління комунікаціями в підприємствах, що в свою чергу сприятиме покращенню послуги у сфері комунікації та інформатизації зображені на рисунку 3.2.

Основним призначенням ухвалення стратегічних рішень підприємств є забезпечення необхідного і достатнього комунікаційного обміну між апаратом управління та структурними одиницями підприємства. Для ухвалення стратегічних рішень щодо комунікацій підприємств є важливими самі елементи з яких складається комунікація.

При стратегічному аналізі контактних груп підприємству знадобиться опитати своїх клієнтів, а вже потім визначити обсяг генеральної сукупності по відношенню до комунікацій, а саме відвідування сайту підприємства, отримання швидких відповідей від працівників та оприлюднення достовірної інформації в розділах корпоративного сайту підприємств.



Рис. 3.2. Елементи розвитку підприємств по підвищенню ефективності ухвалення стратегічних рішень щодо управління комунікаціями в підприємствах

Примітка: узагальнено та адаптовано на основі [137].

Визначення комунікаційних стратегій, цілей та завдань підприємства покаже самому керівництву підприємства яка мета та ціль закладена в підвищенні ефективності управління комунікаціями в підприємствах та який ефект можна отримати від запропонованих комунікаційних проектів підприємства.

Вибір комунікаційних каналів підприємств дозволить вибрати інструменти впливу для підприємства, де дії працівників, спрямовані на отримання якомога швидкої інформації по комунікаційним каналам підприємства завдяки правильному ухваленню стратегічних рішень в підприємствах.

Ухвалення стратегічних рішень щодо прийняття в розробку комунікаційних програм підприємства має стати надійним чинником в розробці відповідної програми та комунікаційно-з'єднувальним ланцюгом між виконавцями комунікаційного процесу.

Формування запитів по надходженню комунікаційних даних до клієнтів, які отримують послуги у сфері комунікації та інформатизації повинно відбуватися на користь потенційних клієнтів підприємства інформаційно-комунікаційної галуззі та з наданням швидких, повних та надійних комунікаційних повідомлень.

Оцінювання результатів по впровадженню комунікаційних проектів та стратегій для підприємства повинно розроблятися відповідно до впровадження в комунікаційну мережу конкретних інформаційних дій по підвищенню ефективності управління комунікаціями в підприємствах.

Якщо оптимально використовувати всі елементи розвитку підприємств по підвищенню ефективності ухвалення стратегічних рішень щодо управління комунікаціями в підприємствах, то апарат управління, працівники, контактні аудиторії і клієнти підприємства зможуть ознайомитися з самою специфікою діяльності підприємств та мати комунікаційну компетентність в прийнятті важливих організаційних рішень щодо управління комунікаціями в підприємствах.

Управління комунікаціями в підприємствах є специфічним об'єктом, який виступає в одних процесах як елемент керуючої підсистеми, а в інших – як складова керованої підсистеми підприємства.

Побудова системи комунікацій підприємств повинна відбуватися паралельно по всіх підсистемах, хоча в певні моменти часу уникнути відчутного дисбалансу не вдасться. Із покращенням технологій у сфері комунікацій та інформатизації та розвитком комунікацій на підприємствах неминуче доведеться покращувати технічну інфраструктуру, розширювати та оптимізувати комунікаційне забезпечення, підвищувати кваліфікацію персоналу та впроваджувати сучасні методи управління. Існує загроза того, що система комунікацій підприємств стане надмірною і почне розширюватися для обслуговування самої себе.

Ефективність управління комунікаціями в підприємствах залежить від рівня розвитку системи комунікацій підприємств [22, с. 21-31].

Для ухвалення стратегічних рішень щодо комунікацій в підприємствах та підвищення їх ефективності діяльності у цілому, необхідно враховувати у своїй управлінській діяльності комунікаційну привабливість підприємств.

Комунікаційну привабливість підприємств можна охарактеризувати за наступними напрямками:

посилене управління на підприємство повинно враховувати у своїй діяльності ту інформацію, яка є направленою до персоналу підприємства, а він в свою чергу має притаманні комунікативні властивості передачі і прийому різноманітного роду комунікації;

ефективне управління підприємством повинно складатися з висококваліфікованих працівників та проводити регулярні збори щодо формування кадрової політики підприємства з допомогою новітніх комунікацій;



у своїй управлінській діяльності підприємству необхідно надавати завчасну об'єктивну інформацію про стан комунікаційного середовища підприємства.

Комунікації, які безперешкодно рухаються в правильному напрямку і є важливим фактором існування самого підприємства. Для більш ефективного надходження комунікаційних даних до виконавців комунікаційного процесу був нами розроблений єдиний комунікаційний ланцюг управління комунікаціями в підприємствах, який описує основні аспекти проходження інформації на всіх етапах знаходження повідомлення в комунікаційному середовищі (рис. 3.3).

Таке схематично зображення управлінських дій в бізнес середовищі комунікаційних процесів впадає в перспективний та інноваційний напрямок розвитку управління комунікаціями в підприємствах. Підприємства повинні спрямовувати свої знання для інформаційної взаємодії між апаратом управління та структурними підрозділами для того, щоб структурований комунікаційний потік даних відбувався в постійному русі з численними поглибленими ідеями, де самі комунікації сконцентровували взаємодію з усіма елементами комунікаційної системи для задоволення потреб і працівників і споживачів.

Єдиний комунікаційний ланцюг управління комунікаціями в підприємствах – є комплексом взаємопов'язаних елементів комунікації, що забезпечують розвиток підприємств під час формування та оцінки комунікаційної системи як динамічної системи, що розвивається. Побудова ефективної системи комунікацій підприємства потребує ретельного регулювання та організації всіх комунікаційних потоків підприємств.

Добре сплановане та ефективно реалізоване бізнес середовище комунікаційних процесів надає підприємствам можливості результативного обміну комунікаціями між апаратом управління та працівниками для досягнення головної мети підприємства. Поєднання елементів структури управління підприємствами окреслює динамічну складову діяльності їх структури. Означений чинник виступає характеристикою злагодженої комунікаційної роботи апарату управління та його бізнес-середовища комунікаційних процесів, та тісно пов'язаний з управлінням комунікаціями в підприємствах. Система комунікацій підприємств передбачає комунікаційну контактність між рівнями та ланками управління підприємством з врахуванням управлінських дій при структурованому комунікаційному потоці даних та зв'язків між елементами комунікаційного процесу за рахунок визначення оптимальних комунікаційних каналів та забезпечення зворотного зв'язку між апаратом управління та працівниками підприємства.

Таким чином, переконуємось, що управління комунікаціями в підприємствах здійснюється на всіх рівнях управління та проявляється через ухвалення стратегічних рішень з аналізом схем, рекомендацій, правил та вибору стратегій.

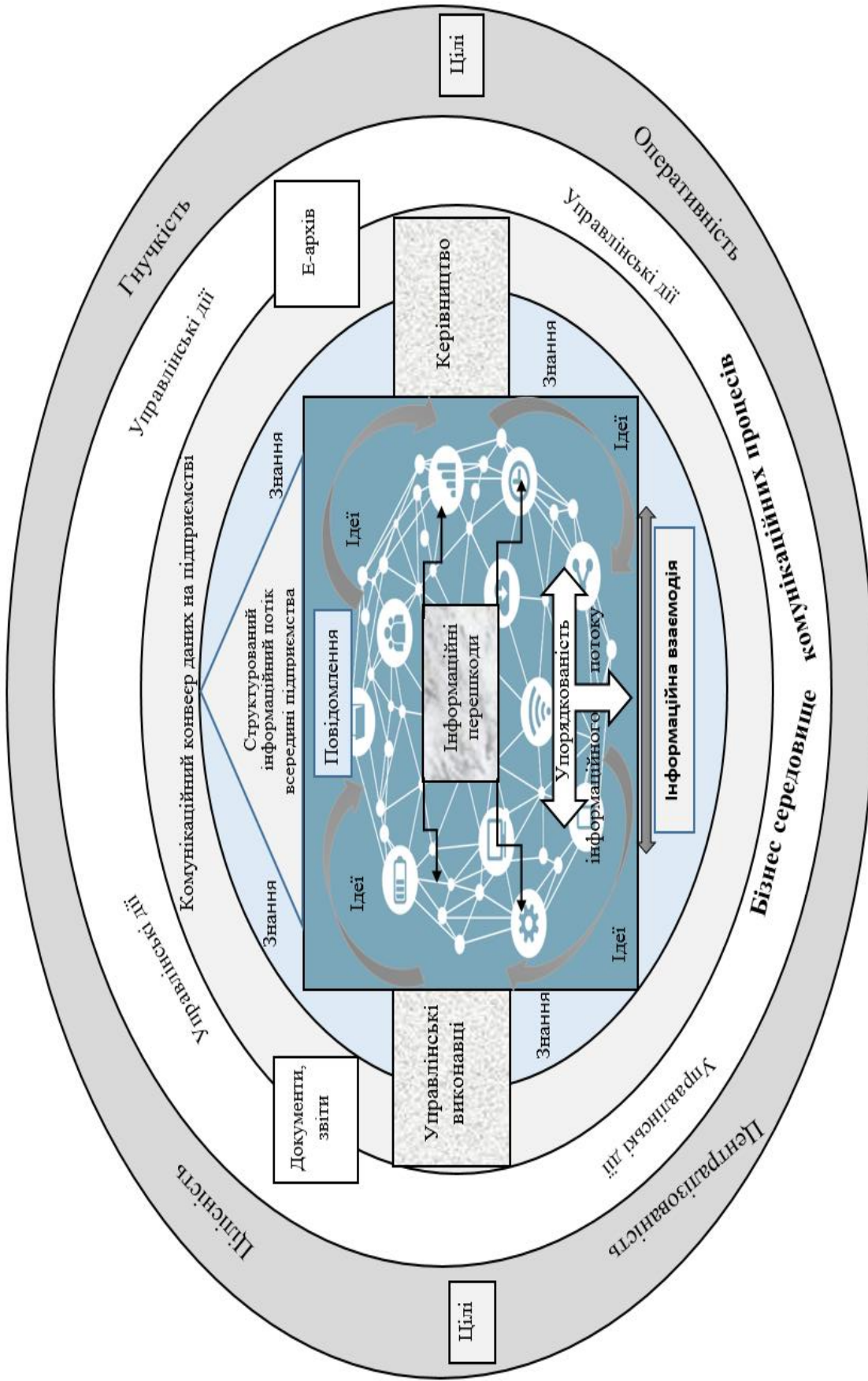


Рис. 3.3. Єдиний комунікаційний ланцюг управління комунікаціями в підприємствах

Ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах повинно бути направленим на комунікаційне середовище, з розглядом складових комунікаційного процесу: цілі, методи та ресурси підприємства.

Методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо вдосконалення управління комунікаціями в підприємствах представлено на рисунку 3.4.

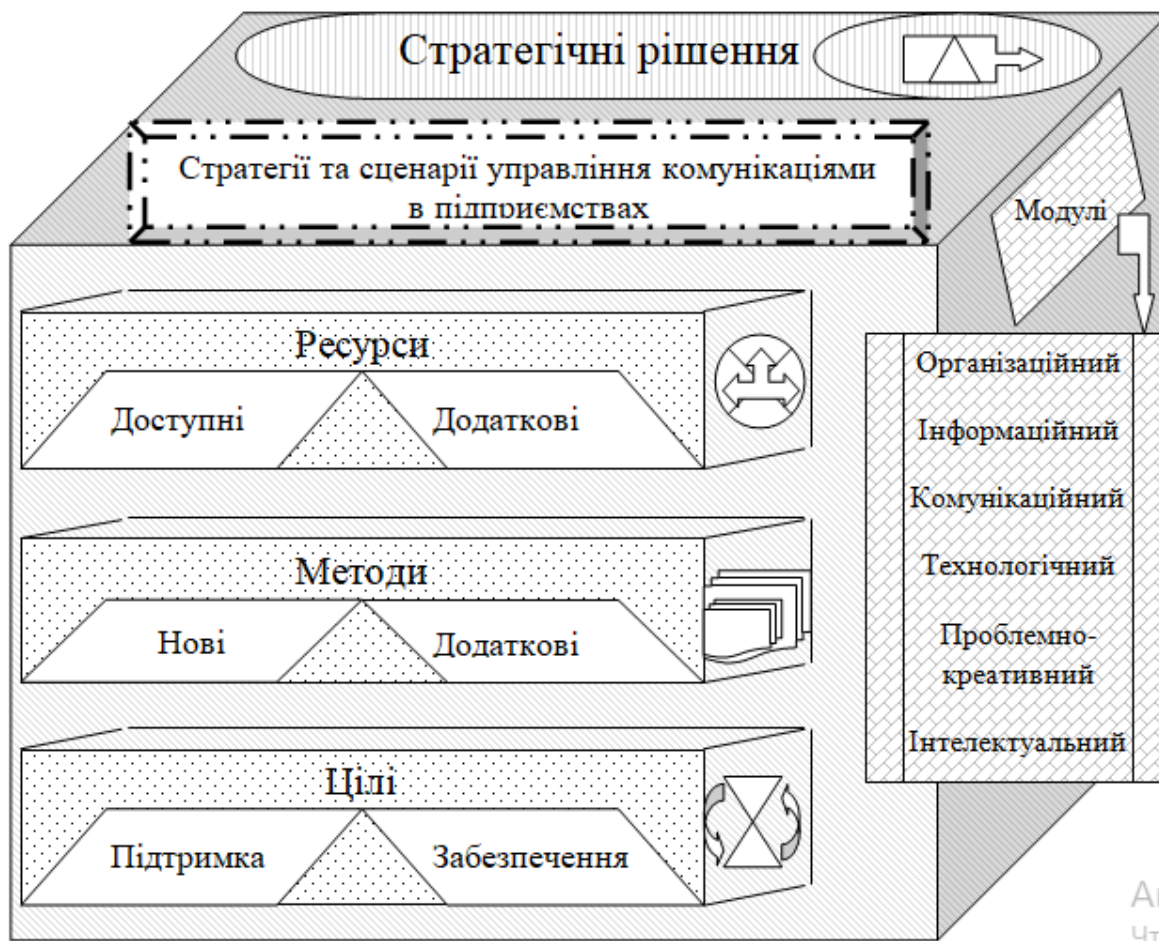


Рис. 3.4. Методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо вдосконалення управління комунікаціями в підприємствах

Запропонований методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах, які на відміну від існуючих будуються на модульному підході, включаючи технологічний, інформаційний, організаційний, комунікаційний, інтелектуальний та проблемно-креативний модулі, що дозволить виявити оптимальний сценарій розвитку комунікацій підприємства, окреслити альтернативні шляхи досягнення цілей та реалізації заходів, спрогнозувати динаміку використання ресурсів та результативності.

Методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо вдосконалення управління комунікаціями в підприємствах обов'язково поєднує стратегії та сценарії, які являються характерними для всіх

підприємств з наявністю актуальних практичних інформаційних даних з гнучкими доступними і додатковими ресурсами, які будуть лише покращувати стан діяльності підприємства.

Завдяки ресурсам масиви комунікацій будуть поповнюватися дивлячись на девіантність та контроль з боку інноваційної та інформаційної діяльності та за рахунок трендів в комунікаційних і трансформаційних вимірах викладу інформаційного повідомлення. Методи, які будуть представлені для вирішення різного роду інформаційних прогалин зможуть не лише виявляти в блоках нові можливості, а й і представляти доступні інформаційні дані в повнотекстовому вигляді. Основні цілі управління комунікаціями в підприємствах досягаються завдяки високому рівню інформаційної обізнаності, цілеспрямованості, конфіденційності та доступності великого спектру стратегічних рішень у вигляді наданих цілісних повідомлень з доступом виконавців комунікаційного процесу до процесів та пристроїв використання комунікації в підприємствах.

Модулі стратегічних рішень щодо вдосконалення управління комунікаціями в підприємствах покладені виявити сам факт використання інформаційних даних при задіянні однієї частини можливих стратегічних сценаріїв щоб все що могло вплинути на прийняття ефективного рішення, давало можливості в тих випадках, коли така комунікація представляє велику цінність і не повинна бути втраченою, а також коли дані можуть бути навмисно змінені з метою дезінформації одержувача.

Якщо стратегія розвитку підприємств передбачає радикальну зміну внутрішньої структури або зовнішньої взаємодії, то система комунікацій в підприємствах повинна забезпечити створення та функціонування системи комунікацій, що є достатньою для вирішення стратегічних завдань, з урахуванням можливості та доцільності застосування певних методів і ресурсів підприємства. Стратегія, що спрямована на підтримку існуючого рівня комунікаційна на підприємств, не повинна бути пасивною. В сучасних умовах її реалізації передбачає регулярний моніторинг методичного та ресурсного забезпечення з метою пошуку більш ефективних шляхів забезпечення потрібного стану комунікацій [39, 57].

Обґрунтовано, що виявлення вагомості модулів ухвалення стратегічних рішень щодо сценаріїв удосконалення управління комунікаціями в підприємствах має ґрунтуватися на синтезі багатовимірною факторного аналізу, цільового й системного підходів з використанням сукупності якісно-кількісних індикаторів (табл. 3.1).

Рівень комунікаційної взаємодії між працівниками та підприємством збільшується завдяки посиленій ролі конкурентоспроможності та підвищенню ефективності комунікаційного середовища підприємств. Завдяки правильно продуманій стратегії для підприємств можна знизити витрати на комунікації підприємства та віднайти нові цілі, що б призвели до змін в управлінні комунікаціями в підприємствах та ще б допомогли підприємствам віднайти нові канали контролю.

Таблиця 3.1

Аналітичні моделі виявлення вагомості модулів ухвалення стратегічних рішень щодо сценаріїв удосконалення управління комунікаціями в підприємствах

Функціональні модулі	$\bar{b}_{i\max}$	$\bar{b}_{i\min}$	Залежність
Технологічний модуль	0,80	0,43	$Y_3 = -0,0484x + 2,1058$
Інформаційний модуль	0,69	0,50	$Y_5 = -0,0107x + 1,2346$
Організаційний модуль	0,88	0,26	$Y_1 = -0,0566x + 0,7636$
Комунікаційний модуль	0,65	0,45	$Y_6 = -0,0566x + 4,4772$
Інтелектуальний модуль	0,87	0,57	$Y_4 = -0,0173x + 1,3705$
Проблемно-креативний модуль	0,75	0,38	$Y_2 = -0,0316x + 1,2415$

Примітка: складено на основі [29, 40, 88, 141-146].

Стратегія управління комунікаціями повинна ґрунтуватися на застосуванні певних методів, до яких встановлюються вимоги доступності, ефективності, дієвості та повноцінності наданої інформації в комунікаційному середовищі підприємства. Наявність достатньої методичної бази дозволяє визначити декілька варіантів реалізації цілей в сфері управління комунікаціями в підприємствах, і відповідно обрати оптимальний варіант та передбачити можливі альтернативи за умови зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Методичне забезпечення стратегічного управління комунікаціями в підприємствах слід розглядати як динамічний процес, який забезпечує можливості реалізації управління комунікаціями з урахуванням зміни доступності та ефективності існуючих методів, а також появою нових, що призведе до змін [57].

Ефективне управління комунікаціями в підприємствах передбачає забезпечення ресурсів для подальшого їх використання в комунікаційному процесі підприємств. Стратегія управління комунікаціями підприємств має бути дієвим етапом при управлінні комунікаціями на операційному, стратегічному та тактичному рівнях управління та спрямовуватися на виникнення потреб у додаткових ресурсах. Саме з появою таких додаткових ресурсів можна буде для підприємств застосовувати інноваційну методику досягнення мети.

На кожному з горизонтів управління (операційному, тактичному та стратегічному) через комунікаційну підсистему реалізуються задачі, цілі та мета відповідно. Шоу Р. та Меррик Д. [196], аналізуючи реакцію комунікацій та структуру стимулювання, пов'язують мету комунікаційної діяльності зі зміною поведінки працівників підприємств, задачі – із комунікаційною реакцією, яка необхідна для досягнення мети, а також виокремлюють комунікаційні стимули, необхідні для появи комунікаційної реакції. Саме так зручно описувати управління комунікаціями в підприємствах при плануванні їх діяльності, де стратегічний горизонт більш підходить для реалізації мети підприємства, тактичний – для цілей, які стоять перед підприємством, а операційний горизонт – це термінові задачі, які необхідно вирішувати (рис. 3.5).

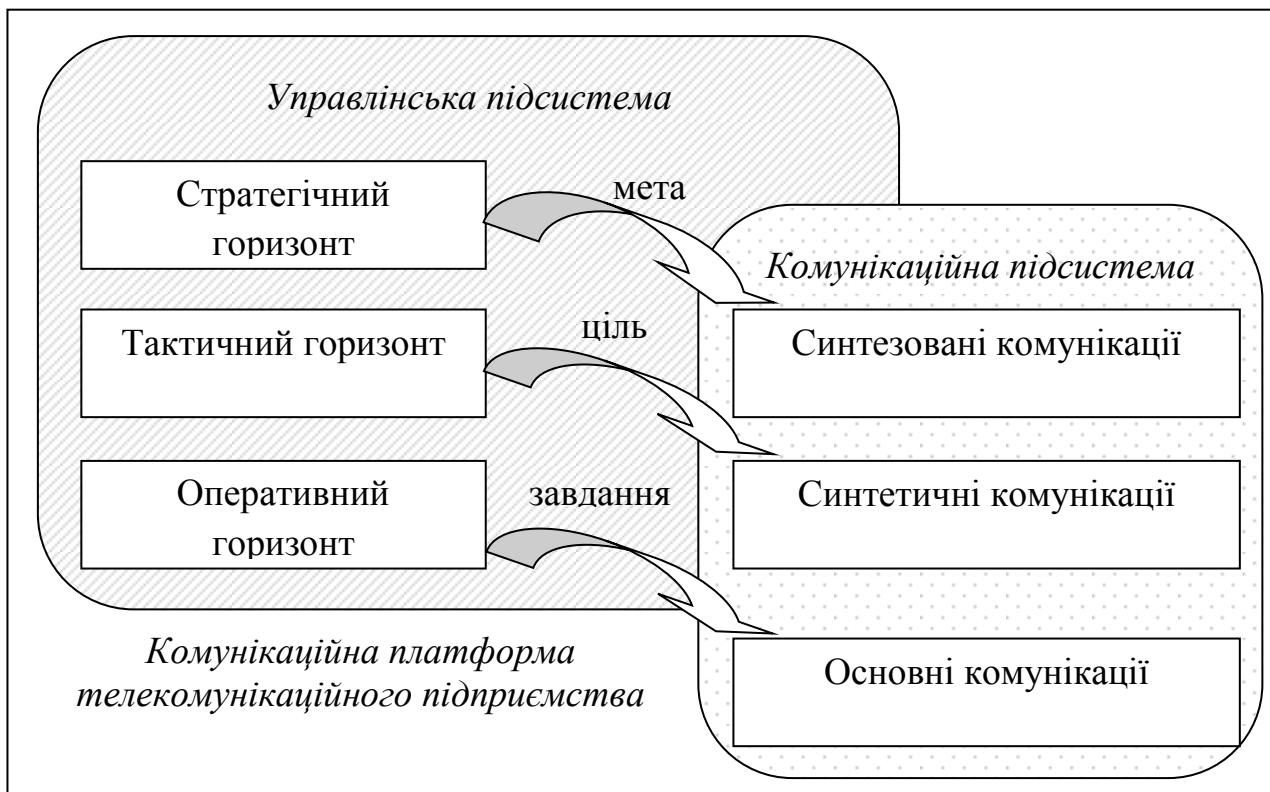


Рис. 3.5. Триадна модель управління вибору горизонту стратегічних перспектив для комунікаційної платформи підприємства

Доведено, що науково-організаційні засади вибору рівня стратегічних перспектив управління комунікаціями підприємства, які на відміну від існуючих використовують триадну модель управління (стратегічну, тактичну, оперативну), що створює додаткові можливості для досягнення мети, реалізації управлінських рішень та заходів, оптимального розподілу обмежених ресурсів, адаптації до коливань економічного простору, внутрішньої координації, гармонізації взаємодій та комунікаційних каналів.

Для стратегії управління комунікаціями в підприємствах важливим питанням є визначення терміну кожного з горизонтів управління та від чого буде залежати комунікаційне середовище підприємства. Поінформованість про підприємство – є необхідною умовою запуску процесу вибору рівня стратегічних перспектив управління комунікаціями підприємства. Інформація на вході є діями для комунікаційної платформи підприємства, де процеси їхнього створення є текстові звернення, а результат діяльності – комунікативний вплив на елементи комунікаційного процесу.

Триадна модель управління має початкову стадію дослідження, де виявлено постановка мети та вибір методів комунікаційного впливу на підприємство. Обов'язковим на кожному управлінському горизонті є вибір стратегічних перспектив з рівнями формального та неформального аналізу діяльності підприємства, де в кінцевому результаті виводяться висновки про успіх управлінських рішень та заходів з використанням ресурсів підприємства.

Узагальнюючи погляди вчених щодо визначення часових діапазонів кожного окремого горизонту управління комунікаціями в підприємствах можна виокремити наступні позиції:

оперативний горизонт управління комунікаціями в підприємствах визначається як короткий період часу [150], що триває від декількох годин до одного року [42, 136];

тактичний горизонт управління комунікаціями в підприємствах визначається як такий, що може тривати рік [150], 1-3 роки [136], 1-5 років [42];

стратегічний горизонт комунікаціями в підприємствах, на думку вчених, може тривати як декілька років [150], так і більше трьох років [136], або навіть 10-15 років [42].

Під час оцінки концептуальних засад розвитку управління комунікаціями в підприємствах є важливим критерій досягнення результату мети та завдань комунікаційної діяльності підприємства для кожної структурної одиниці підприємств. Вибір стратегії управління комунікаціями в підприємствах сформовано в науковій праці Кузик О.В. [102]. Грунтовне дослідження формування стратегії підприємства представлено в роботі Решетнікової І.Л. [164]. Управління комунікаціями в підприємством, а саме їх діяльності на кожному часовому горизонті дозволить підприємствам вибрати відповідну свою комунікаційну стратегії та сформувані управлінські дії та вдосконалити поставлені завдання для ефективної їх реалізації під час комунікаційного процесу між виконавцями та керівними особами, які забезпечують узгодження управлінських дій при розвитку управління комунікаціями в підприємством. Стратегія управління комунікаціями в підприємствах являє собою вибір запланованих заходів в комунікаційній програмі підприємства для посилення ролей впливу інструментів комунікацій на клієнтів послуг сфери комунікацій та інформатизації та їх працівників, що надають ці послуги. Так, для ПрАТ «Київстар» будуть актуальні синтезовані стратегії комунікацій, які будуть забезпечувати взаємозв'язок між всіма ланками управління підприємством, що задіяні у комунікаційному процесі по підвищенню ефективності їх комунікаційного середовища. ПрАТ «Київстар» повинен спиратися на власні комунікаційні сили та об'єднати інструментарій АТЛ-комунікацій та ВТЛ-комунікацій для отримання новітніх комунікацій – ТТЛ-комунікацій. Бо від правильності вибору стратегії комунікацій залежить результативність усієї комунікаційної їх діяльності. ПрАТ «Київстар» постійно розвивається, а його стратегічний план повинен враховувати як досягнення запланованого рівня показників, так і можливість їх відхилення, а також альтернативні шляхи досягнення мети у такому випадку (рис.3.6).

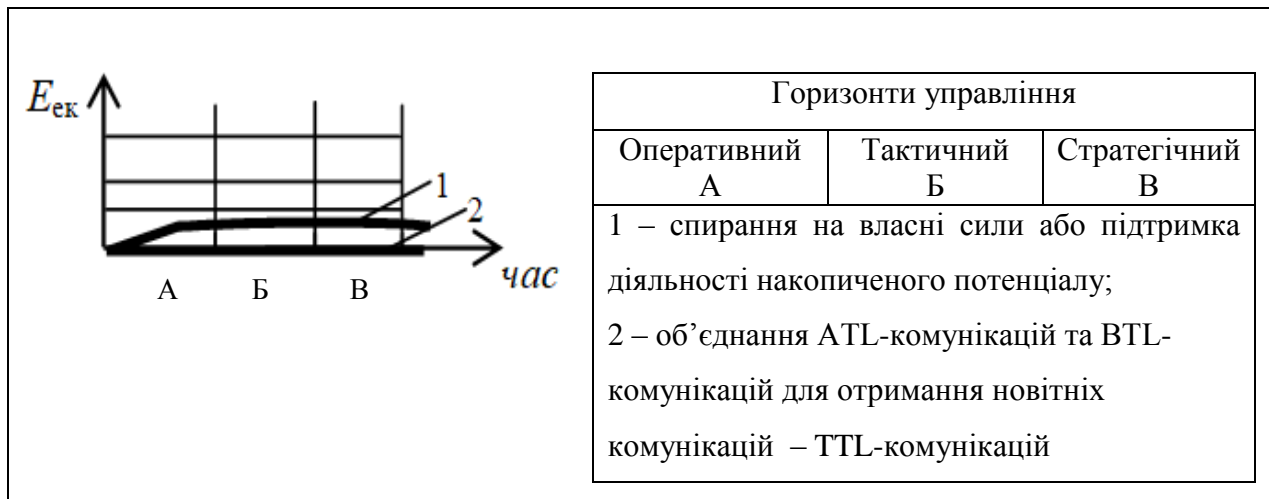


Рис. 3.6. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями  
ПрАТ «Київстар»

Примітка: складено на основі [143].

Управління комунікаціями в ПрАТ «Київстар» характеризується високим рівнем динамічності, що обумовлює необхідність урівноваження комунікаційних коливань на підприємстві. Нові підходи щодо удосконалення управління комунікаціями дозволяють дослідити комунікаційне середовище підприємства та обрати вигідний курс економічних, комунікаційних та організаційних показників розвитку комунікацій на конкретний період діяльності ПрАТ «Київстар».

Комунікаційна діяльність ПрАТ «ВФ-Україна» є економічно стабільною. Для ПрАТ «ВФ-Україна» ключовими стратегічними пріоритетами будуть якість розвитку телекомунікаційної мережі та послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації, розвиток комунікаційних платформ з використанням нових технологій на основі 4G: технології і рішення на базі IoT, SmartCity, хмарні сервіси, FinTech сервіси та інші комунікаційно-інноваційні програми для розвитку підприємства; та попит на мобільний ШСД за рахунок проведених конкурсів та тендерів на LTE частоти, що дасть змогу збільшити економічну ефективність та комунікаційну спроможність структурним підрозділам підприємства.

Щодо вибору стратегії, то ПрАТ «ВФ-Україна» на ринку телекомунікацій повинен враховувати високовитратні комунікаційні інструменти розвитку управління комунікаціями в підприємствах та використовувати комплекс комунікаційних зусиль на збереження перспективних позицій підприємства інформаційно-телекомунікаційній галуззі (рис. 3.7).

Характер комунікації та рівень залучення працівників до комунікаційного процесу визначає ефективність діяльності ПрАТ «ВФ-Україна». Для розробки стратегічних комунікаційних перспектив необхідно враховувати джерела та зміст комунікації та виконавців, які будуть оцінювати ефективність запланованих заходів.



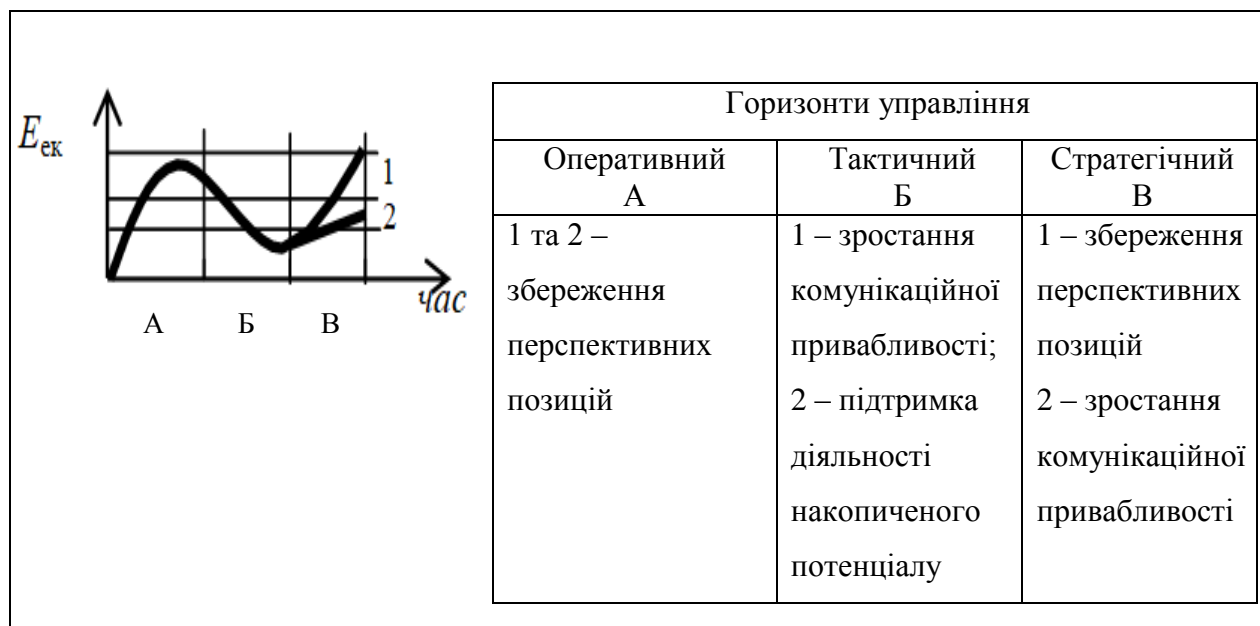


Рис. 3.7. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями  
ПрАТ «ВФ-Україна»

Примітка: складено на основі [142].

Що стосується стратегії для ТОВ «Lifecell», то ринок телекомунікаційних послуг постійно зростає та розвивається і це ефективно відображається на діяльності ТОВ «Lifecell». Постійне покращення якості мережі 4G збереже лідерські позиції для лояльності клієнтів (NPS).

Завдяки синтезуванню інструментарію комунікацій телекомунікаційне підприємство отримує синтезований ефект від комунікаційної діяльності та зможе працювати у сфері телекомунікацій та інформатизації поступово докладаючи комунікаційних зусиль і досягати сталого зростання своєї комунікаційної привабливості серед конкурентів (рис. 3.8).

Стратегічна комунікаційна підтримка ТОВ «Lifecell» зорієнтована на три сфери діяльності підприємства: цифрові послуги, цифрові бізнес-рішення та платформа raucell. Для ТОВ «Lifecell» доречним буде розвивати нові партнерські відносини FMC для подальшого розвитку.

Для ПАТ «Укртелеком» доцільно оцінювати існуючий комплекс комунікацій за горизонтами управління та визначити, що саме допоможе нівелювати недоліки комунікаційної діяльності в усіх його підрозділах та компонентах.

ПАТ «Укртелеком» обирає стратегію опори на власні комунікаційні сили або підтримка діяльності накопиченого потенціалу, що об'єднують різні інструменти комунікаційного розвитку для появи нових. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ПАТ «Укртелеком» представлено на рисунку 3.9.

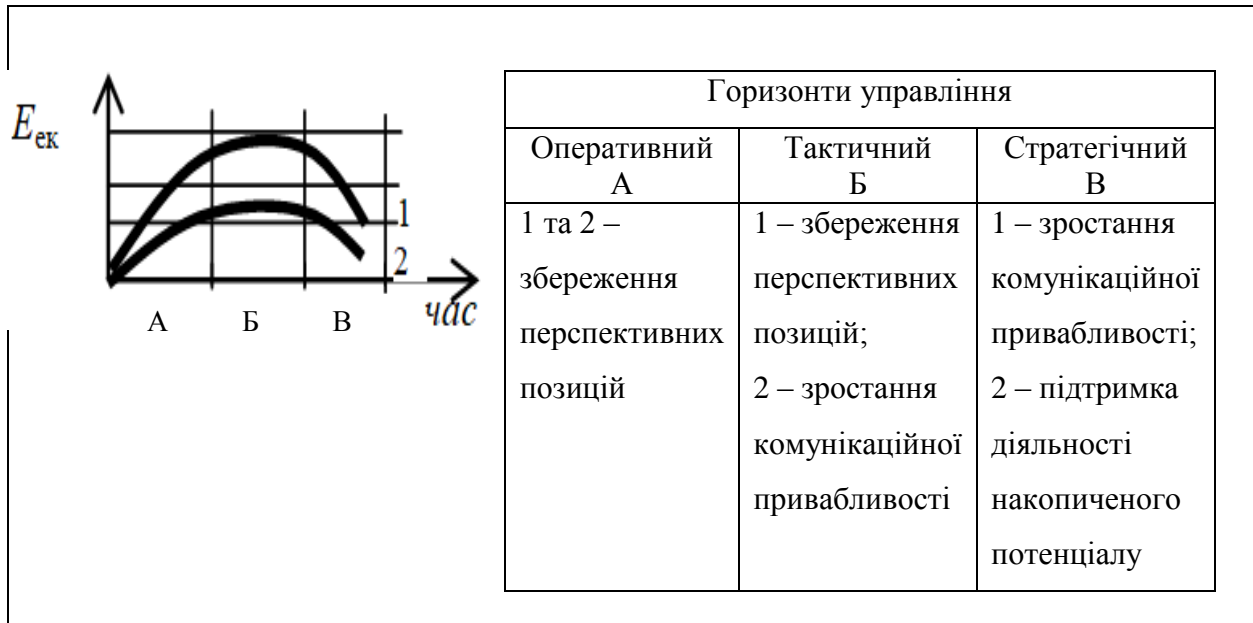


Рис. 3.8. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ТОВ «Lifecell»

Примітка: складено на основі [144].

Інструменти комунікацій ПАТ «Укртелеком» не об'єднані загальною комунікаційною ідеєю, яка діє на клієнтів послуг сфери комунікацій та інформатизації через різні комунікаційні канали, через що різні канали по різному забезпечують ефективність управління комунікаціями в підрозділах та компонентах підприємства, а також необхідно забезпечити додаткові заходи щодо кібербезпеки комунікаційних каналів.

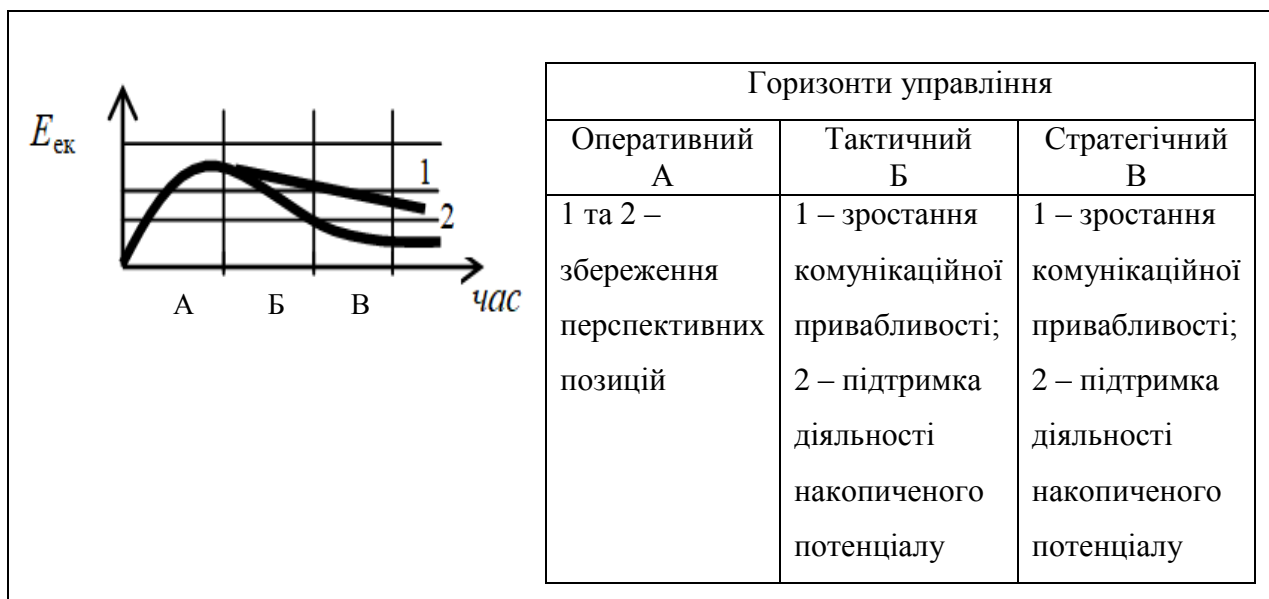


Рис. 3.9. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ПАТ «Укртелеком»

Примітка: складено на основі [141].

Для ТОВ «Інтертелеком» вигідною комунікаційною стратегією є збереження позицій на ринку. За останні роки у інформаційно-телекомунікаційній галуззі відбулися зміни, які пов'язані з розвитком тих подій для ТОВ «Інтертелеком», що підприємству необхідно слідувати стратегії збереження перспективних позицій. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ТОВ «Інтертелеком» продемонстровано на рисунку 3.10.

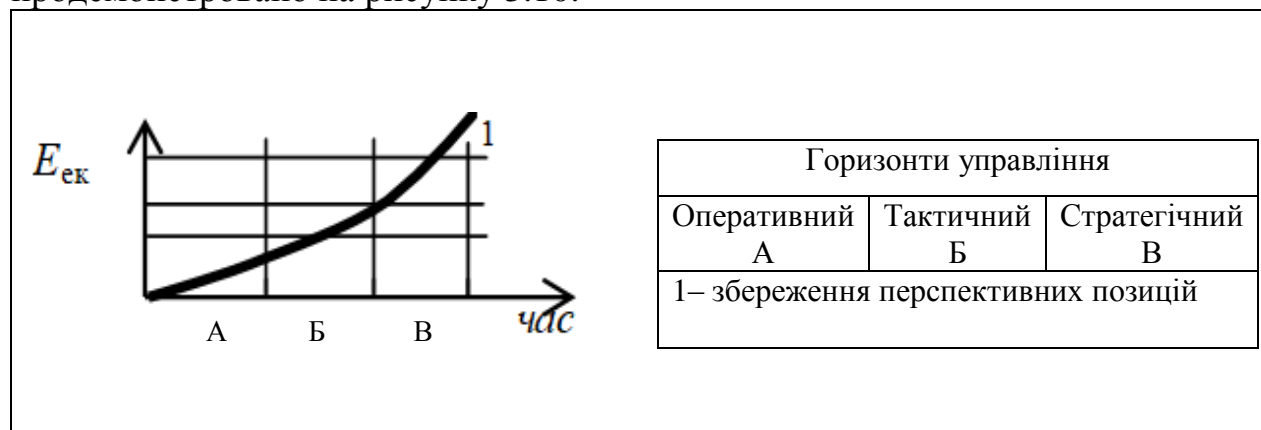


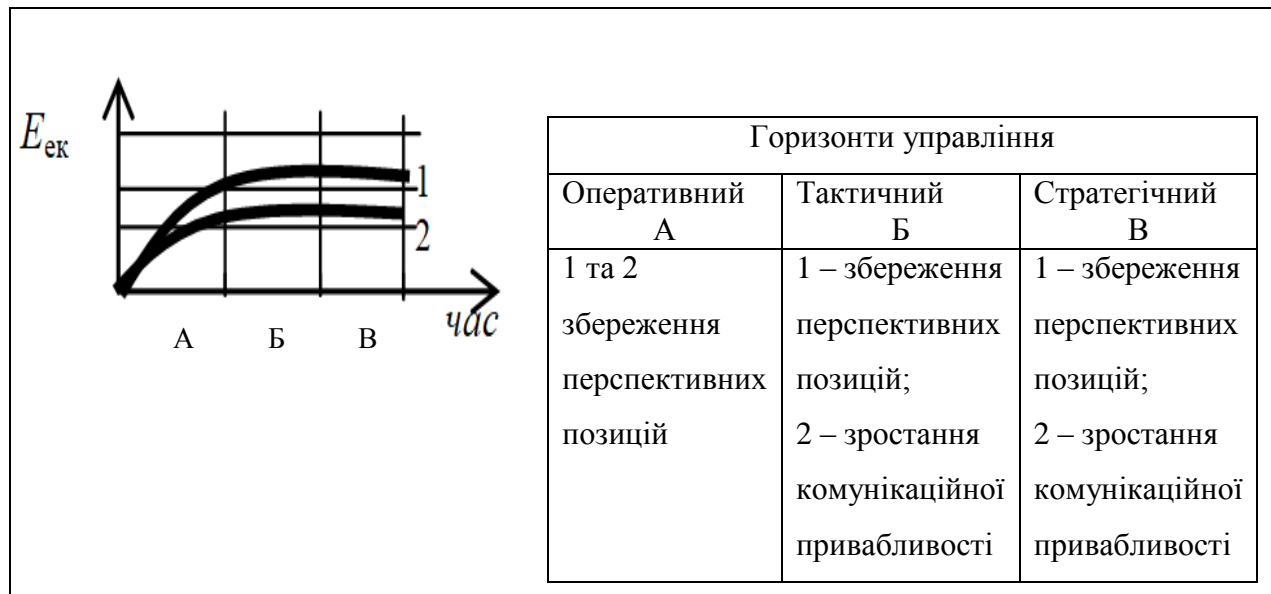
Рис. 3.10. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ТОВ «Інтертелеком»

Примітка: складено на основі [146].

Зміни у внутрішньому комунікаційному середовищі відбуваються завдяки різним коливанням в комунікаційних каналах, а зовнішні зміни – це клієнтські орієнтири, що впливають на ефективність існуючих на підприємстві комунікацій. Використання нових видів комунікацій на ТОВ «Інтертелеком» дасть можливість підприємству збільшити свою управлінську активність за рахунок покращення комунікацій на підприємстві.

Для стратегічних напрямів ТОВ «Воля-кабель» повинне використовувати нові підходи для урівноваження комунікаційних коливань підприємства, що забезпечить розвиток управління комунікаціями в підприємствах. Через аналіз ситуацій в комунікаційному середовищі, підприємство зможе ефективно розпоряджатися своїми комунікаційними інструментами в будь-якому часовому горизонті управління комунікаціями в підприємствах (рис. 3.11).

Вибір стратегії управління комунікаціями в ТОВ «Воля-кабель» буде проходити через підвищення ефективності роботи працівників підприємства завдяки новим сервісам роботи та налагодженій комунікації, інтерес портфельних інвесторів, які хочуть і можуть співпрацювати з українським телекомунікаційним підприємством та поліпшення споживчих настроїв в інформаційно-телекомунікаційній галузі.



*Рис. 3.11.* Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ТОВ «Воля-кабель»  
Примітка: складено на основі [145].

Отже, для кожного з досліджуваних телекомунікаційних підприємств обрана стратегія розвитку щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах, що забезпечить їх сталий розвиток у довгостроковій перспективі та за допомогою застосування в сфері телекомунікацій та інформатизації новітніх інструментів комунікацій дозволить кожному з них перейти на якісно новий рівень управління, що покращить економічну ефективність комунікаційної діяльності в цілому.

Отже, опрацьовані стратегії розвитку управління комунікаціями в підприємствах з використанням науково-методичних засад вибору горизонту управління та просування комунікацій на підприємствах вплинуть на їх діяльність та можуть бути використані з метою оцінювання комунікаційної ситуації на підприємстві, усунення різного роду недоліків пов'язаних із зворотнім зв'язком комунікацій, запровадження принципово нових підходів до ефективного використання комунікацій в діяльності підприємства та отримання ефекту від запланованих шляхів розвитку управління комунікацій в підприємствах.

### **3.2. Удосконалення наукових підходів до формування комунікаційної політики підприємства**

В сучасних економічних умовах комунікаційна політика набуває все більшого значення для ефективного розвитку і функціонування підприємства. Створюючи та реалізуючи комунікаційний товар чи послугу, підприємствам необхідно налагодити зв'язок із апаратом управління,

забезпечити ефективну систему обміну комунікаціями з елементами комунікаційного процесу, працівниками на підприємстві та іншими контактними аудиторіями. Тобто, нині, комунікаційна політика є чи не найважливішою частиною управління підприємством в цілому.

Вагомий внесок в дослідження комунікаційної політики, та, зокрема, вивченню проблем управління комунікаціями підприємства в сучасних умовах, зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці й фахівці, як Р. Джозлін, Ф. Котлер, П. Роуз, С. Гаркавенко, Л. Балабанова, П. Мацкевич, О. Громова, В. Шепель, М. Ковальов та інші, проте питання щодо ефективного формування комунікаційної політики потребують подальшого, глибшого дослідження [36, с. 118].

Кожне підприємство розгортає власну мережу комунікацій відповідно до своїх можливостей. Існує багато підходів різних авторів до визначення поняття «комунікаційна політика».

Так, під комунікаційною політикою підприємства Каніщенко О. розуміє процес формування спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях) потоків інформації [84, с. 38].

А на думку Магалецького А. комунікаційна політика підприємств – це цілеспрямований, економічно обґрунтований процес передачі інформації про продукт і його цінність до споживача через різні канали з метою формування у нього бажання придбати саме визначений продукт [111, с. 41].

Вчений Павленко І. наводить своє визначення комунікаційної політики підприємства є поєднанням засобів реклами, персональних продажів, стимулювання збуту та формування громадської думки [147, с. 109]

Деякі вчені, під комунікаційною політикою розуміють комплекс заходів, які повинні дати цільовій аудиторії споживачів уявлення про загальну стратегію підприємства, його комунікації, продукти, послуги та викликати інтерес [77]. Афанасьєв М. [6] комунікаційну політику окреслює, як перспективний курс дій підприємства і наявність у нього обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікаційних засобів взаємодії зі всіма суб'єктами системи, яка забезпечує стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просуванню товарів і послуг на ринок [6, с. 86].

За позицією Балабанова Л., Холода В. і Балабанова І., комунікаційна політика – це система просування товару на ринок, одна з складових комплексу маркетингу, що включає: публік рілейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки та ярмарки, торгові переговори [8, с. 54].

Окландер М. переконує, що комунікаційна політика це комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю [137, с. 109].

Діяч в сфері управління та розвитком комунікаційного середовища підприємства Ковальчук Т. [90] наводить таке визначення комунікаційної політики – це є безперервна управлінська діяльність суб'єкта владних відносин з розподілу комунікаційних ресурсів (інформація, умови, чинники,

сукупність методів і засоби її розповсюдження) для підвищення ефективності функціонування підприємства [90, с. 122].

Іващенко В. у своєму дослідженні обґрунтовує, що комунікаційна політика це комплекс стимулювання заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та персонального продажу [81, с. 41]. Буряк П. наголошує що комунікаційна політика є комплексом заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства [28, с. 26]. З вище наведених суджень науковців можна зрозуміти, комунікаційна політика підприємства – це широкий спектр цілей направлених на чітку постановку та реалізацію заходів для ефективного забезпечення та просування комунікацій за допомогою контактування в комунікаційному процесі з виконавцями тих заходів, що закріпленні за підприємством для задоволення потреб працівників і споживачів та отримання прибутку.

З переходом в епоху інформаційної цивілізації та побудови новітніх технологій комунікаційна політика підприємства поступово розвивається та постійно вдосконалюється. Комунікаційна політика підприємства представляє собою інструмент впливу підприємства на зовнішнє і внутрішнє середовище за допомогою інформаційної взаємодії. Практично, це процес формування, спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях), потоків інформації. Формування комунікаційної політики, в сучасних умовах, вийшло на новий рівень [210].

Постійне підвищення ролі інформації в діяльності підприємства змушує його переглядати свої позиції, зокрема в сфері комунікацій. Застосування комунікацій у системі управління підприємством передбачає наявність єдиної системи планування комунікаційної політики підприємства. Комунікаційна політика – спланований курс заходів підприємства, який спрямований на планування та втілення взаємовідносин підприємства з усіма суб'єктами діяльності з метою стабільного і ефективного формування попиту та просування пропозиції на ринок та задоволення потреб покупців і отримання прибутку [58, с. 30]. Комунікаційна політика підприємства обмежена вузьким ринковим сегментом клієнтів, яку вони, якщо і збільшують, то за допомогою засобів прямого маркетингу і реклами. Комунікаційна політика зосереджується не лише на великій кількості клієнтів цих же самих підприємств, а й на етапі проникнення на ринок та активно використовує такий інструмент комунікаційної політики, як лобювання. Г. Почепцов акцентує, що комунікаційна політика підприємств спирається на усталені комунікативні схеми. Він стверджує, що як закон комунікативних технологій варто визнати тенденцію опори при видачі своїх повідомлень на вже наявні в суспільстві комунікативні потоки. Комунікація лежить у їхній основі, оскільки шляхом внесення зміни в комунікацію намагаються досягти змін у поведінці за рахунок зроблених змін у моделі

світу людини. Ці переходи можна проілюструвати в такій спосіб: зміни в комунікації – зміни в моделі світу – зміни в поведінці [111].

Комунікаційна політика підприємства є одним із найважливіших елементів управління комунікацій в підприємствах, що дозволяє визначити цільову аудиторію, розробити стратегію, надавати інформацію виконавцям комунікаційного процесу, що в кінцевому результаті, при правильному використанні комунікативної політики підприємства виведе підприємство на новий рівень економічного розвитку та створить комфортні умови для передавання та отримання комунікацій на підприємстві. Науковець Іванченко Є. вбачає можливість досягнення позитивного ефекту від формування комунікаційної політики на підприємстві в разі виконання перелічених нижче умов [80]:

комплексне використання інструментів комунікацій, створення інтегрованої маркетингової комунікації – виду комунікаційно-маркетингової діяльності, що відрізняється особливим синергетичним ефектом, який виникає унаслідок оптимального поєднання реклами, директ-маркетинга, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та ін. комунікаційних засобів і прийомів й інтеграції всіх окремих повідомлень. Використання одного інформаційного каналу не дозволяє підприємству сформувати необхідне інформаційне поле, тому в його реальних і потенційних споживачів і партнерів відсутня вичерпна інформація про переваги роботи з підприємством, що призводить до втрати частини партнерів. Слід наголосити, що кожен із комунікаційних каналів має свої особливості як в обхваті, так і в способі донесення інформації учасникам комунікаційного процесу;

детальне опрацювання кожного інструменту несе в собі напрями комунікацій, які мають бути самодостатніми, тобто здатними зацікавити клієнта, виділити підприємство серед конкурентів, надати клієнтові максимально оперативну всю необхідну інформацію та сприяти формуванню довгострокових відносин з клієнтом;

дотримання принципу єдності комунікацій. Це дозволяє значно підвищувати їх ефективність та виступає базою формування образу підприємства у партнерів і забезпечує створення конкурентної позиції на ринку. Формування єдності комунікацій стосується також узгодженості інформаційних потоків, а саме інформації про рівень розвитку підприємства, використовувані технології, якість продукції, що випускається, суспільної діяльності і т. д., що формує єдиний імідж підприємства, і узгодженості носіїв інформації, що має на меті створення єдиного фірмового стилю ділової документації, атрибутів підприємства, які полегшували б ідентифікацію підприємства і підвищували його пізнаваність, проектування образу підприємства на презентаційну поліграфію, мультимедійну продукцію, представницьку сувенірну продукцію тощо [80].

Опираючись на дослідження П. Сміта, К. Беррі, А. Пулфорда [170, с. 76.], Дж. Бернета та С. Моріарті [16, с. 34], було визначено основні завдання

комунікаційної політики підприємства: планування, організація, впровадження й оцінювання комунікацій; сегментація та цільова взаємодія з пріоритетними аудиторіям; використання найбільш ефективних каналів для комунікацій компанії; інформування, збір інформації та формування стабільної репутації компанії й управління репутаційними ризиками; розробка стратегій і тактичних рішень для кризових комунікацій; взаємодія зі ЗМІ на національному та регіональному рівні; позиціонування керівництва та публічних персон компанії в інформаційному полі.

Комунікаційна політика підприємства направлена на здійснення та вдосконалення заходів інформаційного забезпечення з розширенням їх привабливості на підприємстві. Щоб підприємство змогло виділятися серед інших підприємств необхідно спрямовувати свої комунікаційні знання, здібності і сили через потік інформації з включеними в комунікаційний процес різних елементів таких, як стиль, PR заходи, рекламна компанія підприємства та інші. Але при цьому необхідно враховувати завдання комунікаційної політики підприємства (рис. 3.12).

Організаційний блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформування, збір інформації та формування стабільної репутації підприємства.</li> <li>• Використання найбільш ефективних каналів для комунікацій підприємства.</li> <li>• Планування, організація, впровадження та оцінювання комунікацій підприємства.</li> </ul>
Стратегічний блок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка стратегій і тактичних рішень для кризових комунікацій.</li> </ul>
Блок маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформування (повідомлення, опис про рух комунікацій).</li> <li>• Нагадування (підтримка поінформованості комунікацій на підприємстві).</li> <li>• Умовляння (формування переваг, зміна сприйняття інформації, переконання в доступності).</li> </ul>

Рис. 3.12. Завдання комунікаційної політики підприємства за блоками їх реагування

Одними із актуальних питань комунікаційної політики підприємств є використання засобів комунікацій та контроль якості передавання інформації



за комунікаційними каналами з врахуванням механізмів управління та постановки планів на майбутнє для підприємств.

Однак буває і таке, що підприємства не в змозі застосовувати весь комплекс комунікаційних інструментів та важелів. Тому зазвичай застосовується тільки той комплекс заходів, що формує саму комунікаційну політику.

До комунікаційної політики підприємств відносять: рекламу, роботу з громадськістю та інше. Вибір тієї чи іншої форми комунікації залежить від ефективності комунікаційних каналів та завдань підприємства.

Комунікаційна політика підприємства має поєднувати всі комунікаційні зв'язки за певними принципами (рис. 3.13), тобто бути підґрунтям для комунікаційної стратегії підприємства.

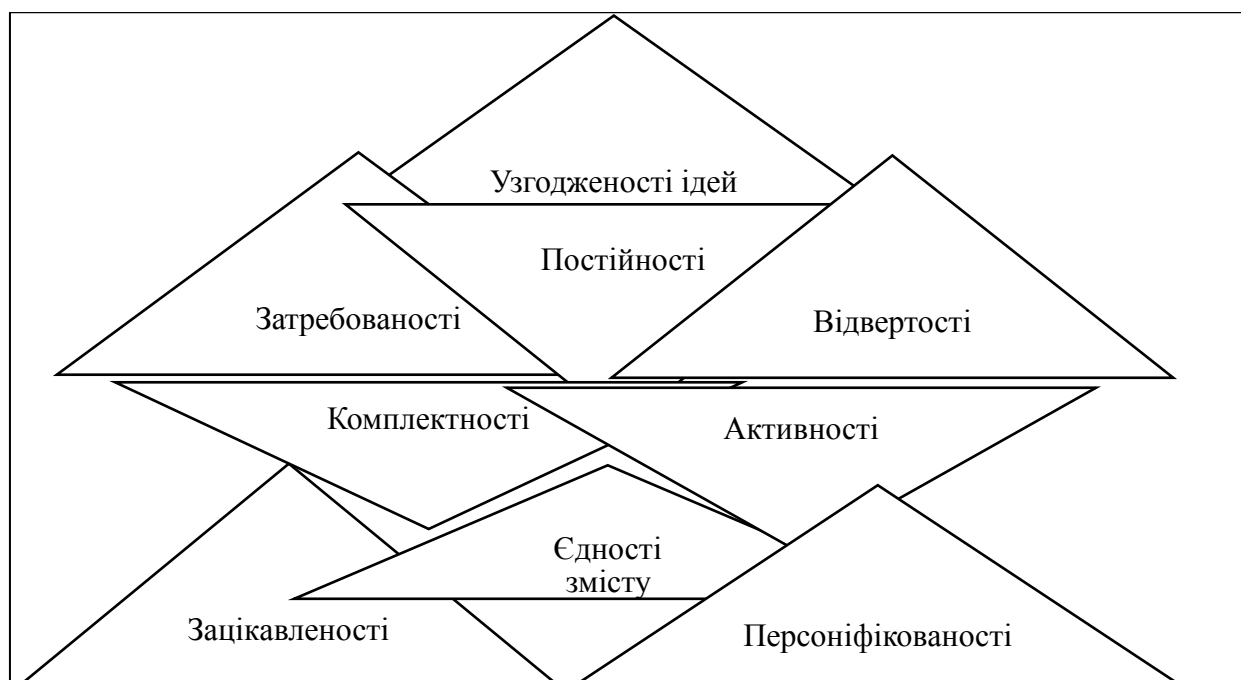


Рис. 3.13. Принципи комунікаційної політики підприємства

Для комунікаційної політики підприємства важливим крім принципів є і комунікабельні відносини з ключовими аудиторіями, клієнтами та партнерами, де на всіх етапах проходження комунікаційних повідомлень відбувається налагоджений контакт при обміні інформацією.

Підприємства мають доволі розвинуті «скриньки» потрібних комунікаційних даних, де накопичується багато інформації яка стає ефективною для майбутнього зберігання, оброблення, передавання та розміщення на підприємстві. Саме такі інформаційні бази даних включають весь комплекс комунікаційних показників, що характеризують телекомунікаційну та інформаційну діяльність підприємства та розкривають роботу структурних підрозділ, а також фактичний комунікаційний матеріал щодо всіх чинників, що впливають на стан і тенденції управління комунікаціями в підприємствах. Інформація в процесі комунікації передається не тільки з метою прийняття правильних рішень, але і для того,

щоб вони могли виконуватися. Звичайно, якщо між керівниками та підлеглими в комунікаційному процесі відбувається правильний обмін інформацією на підприємстві по обґрунтуванню своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання по тих пір, поки працівники не зрозуміють, яку винагороду їм запропонує підприємство за якісно виконану роботу [210, с.130].

Таким чином, комунікаційна політика підприємства являє собою інструмент впливу підприємств на внутрішнє та зовнішнє середовище взаємодії та направлена на формування попиту. Комунікаційне спілкування та влада на підприємстві займають різне становище, та іноді вони навіть протистоять один одному. Найважливішим інструментом збереження і зміцнення конкурентних позицій підприємства є здійснення ефективної комунікаційної політики підприємства. На сучасному етапі необхідне застосування комплексних підходів по обґрунтуванню комунікаційними процесами у підприємницькій структурі та теоретичне і практичне опрацювання моделей і механізмів комунікаційної політики.

Зараз є дуже актуальним те, що саме налагодження стратегічних партнерських відносин, на сьогоднішній день є найбільш проблемною складовою у стратегічних планах розвитку більшості комунікаційних підприємств [210, с.130]. Отже, створення ефективних комунікацій як всередині, так і за межами підприємства досягається шляхом добре організованої комунікаційної політики підприємства. Метою такого процесу є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Ефективному сучасному комунікаційному підприємству потрібен постійний погляд зверху вниз на всі комунікаційні ланки, тому загальна комунікаційна політика підприємства, тобто програма, повинна проектуватися так, щоб забезпечити до одержувача інформації максимально можливий доступ [210, с.130]. Комунікаційна політика дозволяє підприємствам України встановлювати, наскільки ефективний конкретний канал передає контактній аудиторії необхідні дані та як ці повідомлення можуть вплинути на роботу підприємства.

Комунікаційна політика описує перспективні дії підприємства з використанням необхідних комунікаційних засобів та комунікаційної взаємодії між апаратом управління та підрозділами системи комунікацій підприємства, що забезпечить ефективну діяльність для задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку.

Досліджуючи комунікаційну політику підприємств, можна стверджувати що вона пов'язана з виконанням загальних функцій управлінської діяльності підприємства таких, як планування, організація, мотивація, контроль, які пронизані комунікаційними каналами.

Комунікаційна політика підприємств має бути гнучкою та реагувати на недоліки самого підприємства (рис. 3.14).

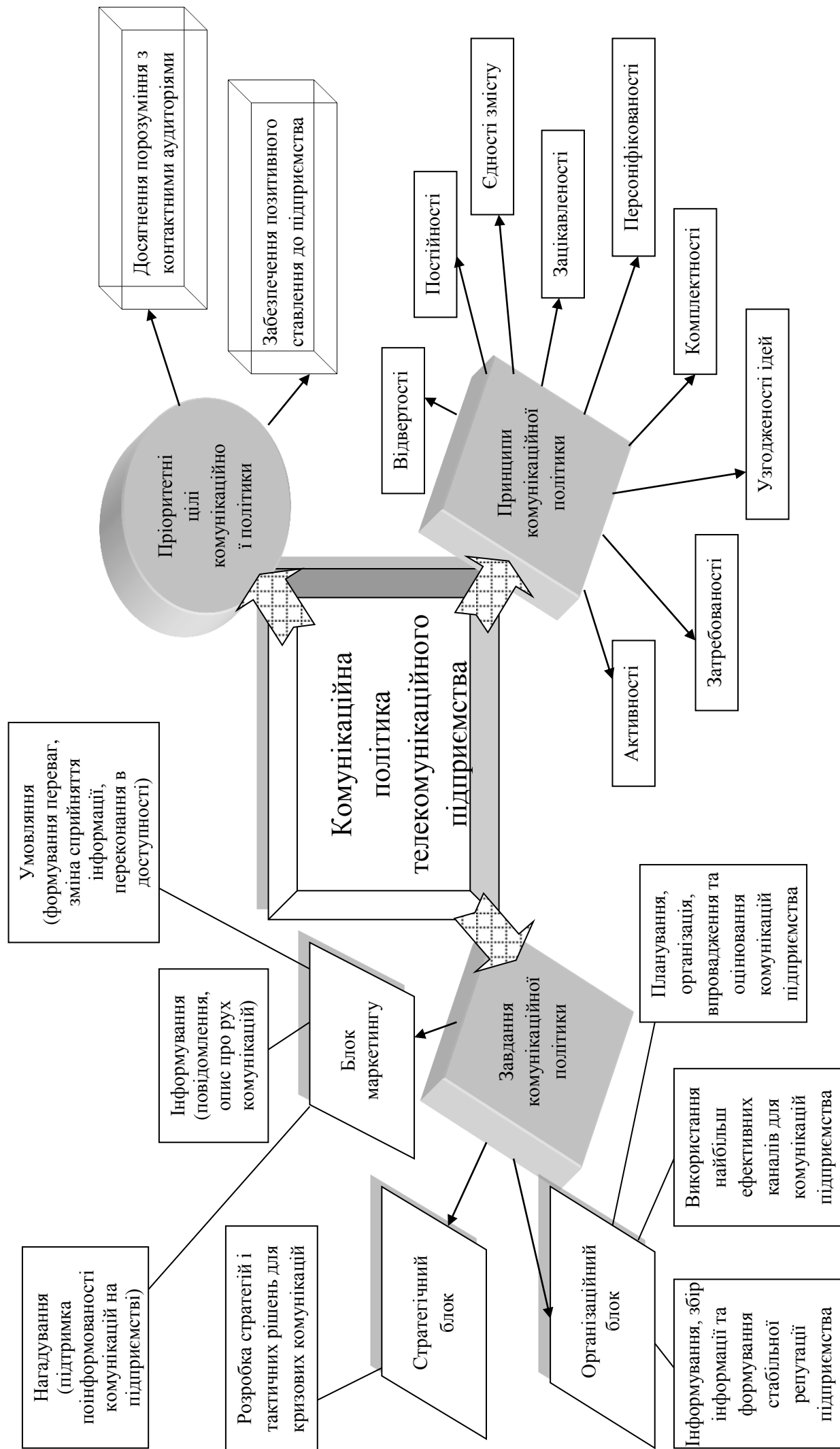


Рис. 3.14. Конструктивна схема комунікаційної політики підприємств України  
 Примітка: складено на основі [4, 111, 147].

Саме така гнучкість забезпечить використання синтезованого інструментарію на підприємстві. Синтезований інструментарій дозволить підприємствам розглядати витрати на комунікаційну діяльність підприємства, як інвестиції в майбутнє. Водночас така комунікаційна політика підприємств буде вимагати розгляд змін по комплексу комунікаційних засобів та планування комунікаційної діяльності підприємства.

Побудована конструктивна схема комунікаційної політики підприємств є важливою та необхідною складовою системи управління для забезпечення їх розвитку, від якої залежить результативність роботи усього колективу. Ключову роль при цьому відіграє якість інформаційних потоків, що формують основу комунікаційної політики підприємства.

Підприємства діють у досить динамічному просторі, а необхідним фактором є обмін інформацією як під час управління комунікаціями в підприємствах, так і із зовнішнім середовищем.

Система показників для оцінки ефективності діяльності підприємства орієнтує його на досягнення мети, проте комунікаційна діяльність має свої особливості, що зумовлює необхідність додаткового дослідження. Пол Р. Нивен [134], аналізуючи бар'єри реалізації стратегії на основі матеріалів Роберта С. Каплана та Дейвіда П. Нортон, дійшов висновку, що лише 10% підприємств реалізують свою стратегію на практиці. Одним з таких бар'єрів є бар'єр ресурсів, сутність якого полягає у відсутності зв'язку між бюджетами та стратегією.

В основу комунікаційної політики підприємств покладені сталі розрахунки, які зазвичай використовуються підприємством під час комунікаційної оцінки його діяльності. Для оцінки ефективності комунікаційної політики підприємств доцільно використати наступні рівняння:

$$\text{Сумарний рейтинг, який вимірюється у відсотках, \%}$$

$$RP = \frac{N_{MK}}{N_n} \times 100\% , \quad (3.1)$$

$N_{MK}$  – кількість представників контактної аудиторії, які контактували з кожним маркетинговим комунікаційним повідомленням, осіб;

$N_n$  – кількість представників потенційно можливої аудиторії, осіб.

Охоплення, що вимірюється у відсотках, %

$$O = \frac{N_{MK} + N_{ЦА}}{N_n} \times 100\% , \quad (3.2)$$

$N_{MK}$  – кількість представників контактної аудиторії, які контактували з кожним маркетинговим комунікаційним повідомленням, осіб;

$N_{ЦА}$  – кількість представників контактної аудиторії, які бачили конкретний комунікаційний захід хоча б один раз протягом заданого проміжку часу;

$N_n$  – кількість представників потенційно можливої аудиторії, осіб.

Частота впливу, що вимірюється у відсотках, %

$$F = \frac{m}{n} \times 100\% , \quad (3.3)$$

$m$  – мінімальна кількість носіїв маркетингового комунікативного повідомлення, яка впливає на цільову аудиторію;

$n$  – загальна кількість носіїв маркетингового комунікаційного повідомлення.

Комунікаційна політика для підприємств є дуже важливою та водночас необхідною складовою всієї системи управління підприємством. Від дієвості комунікаційної політики підприємства залежить і результат всієї роботи підприємства і його комунікаційних каналів. Важливою роль відіграє саме якість комунікаційних каналів, які і формують основу комунікаційної політики підприємства.

Комунікаційна політика підприємства є фундаментом для комунікаційної стратегії та завдяки їй можна описати місію підприємства по відношенню до комунікаційного середовища та як саме буду налагоджена комунікація в комунікаційному просторі, який оптимальний вибір заходів необхідний для досягнення комунікаційної мети підприємства.

Управління комунікаціями в підприємствах завдяки механізмам комунікаційного менеджменту розширює горизонти комунікаційної політики підприємства виходячи з загальних методів, де методами є чітко прописані дієві комунікаційні способи та прийоми впливу апарату управління підприємства, тобто комунікаційної системи на керовану систему підрозділів управління.

Визначається, що реалізація загальних функцій управління на підприємстві формує управлінський профіль комунікаційної політики підприємства. Використання всіх функцій управління на підприємстві ґрунтується на принципі цілісності, єдності та взаєморозуміння, які поєднують усі комунікаційні процеси правління комунікаціями в підприємствах та визначають зрілість елементів комунікаційного процесу, що здатні постійно підтримувати комунікаційні зв'язки для забезпечення розвитку комунікацій підприємства через його комунікаційну політику.

Для підприємств традиційні комунікаційні підходи вже не є достатньо дієвими. Так, виникає потреба у використанні нових інструментів комунікацій.

Для сучасного ринку використовуються лише нові елементи управління комунікаціями в підприємствах, які є більш ефективними і цікавими для комунікаційної політики підприємств. Саме з розвитком автоматизації та комп'ютерно-інтегрованим технологіям на підприємствах і почали використовувати нові інструменти комунікацій, застосовувати свою творчість та креативність.

В таблиці 3.2 продемонстровані основні характеристики інструментів комунікаційної політики підприємств.

Таблиця 3.2

Основні характеристики інструментів комунікаційної політики  
телекомунікаційних підприємств України

Примітка: складено на основі [141-146].

Інструмент		ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «ВФ- Україна»	ТОВ «Lifecell»	ТОВ «Інтертелеком»	ПАТ «Укртелеком»	ТОВ «Воля- кабель»
Базові	Реклама	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Паблік релейшнз	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Пропаганда	✓	-	-	✓	✓	-
	Директ- маркетинг	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Синте- тичні	Виставки та ярмарки	✓	✓	✓	-	✓	-
	Брендинг	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Новітні	Тренд- сетгінг	✓	✓	✓	-	-	-
	Event- маркетинг	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	WOM- технологія	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Флешмоб	✓	-	-	-	-	-
	Тизер	✓	✓	-	-	-	-

Приведені основні характеристики інструментів комунікаційної політики підприємств тільки доводять, що вибір оптимальних інструментів комунікацій та забезпечення їх раціонального поєднання може здійснюватися за загальними критеріями, таким як: можливість цільового поширення комунікацій, обсяг можливих повідомлень, тривалість дії комунікацій, характер ситуації та місце комунікацій в управлінні підприємством.

Розвиток інформаційних технологій спонукає управлінців використовувати нові інструменти комунікаційної політики підприємства, застосовувати свою творчість та креативність.

Інструменти комунікаційної політики підприємств можна вважати нестандартними та такими, що відносяться до комунікаційного процесу підприємства і впливають на працівників, які і використовують під час управління комунікаціями сучасні комунікаційні технології.

Для підприємств важливим є чинники, що визначають ефективність комунікаційної політики підприємства (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Чинники, що визначають ефективність комунікаційної політики підприємств

Результати показали, що враховані чинники які визначають ефективність комунікаційної політики підприємств необхідні для того, щоб сформувати ефективний комунікаційний комплекс для підприємств.

Зі зміною зовнішнього середовища можуть змінюватися і чинники, тому варто проводити постійну роботу над їхнім відстеженням. На сьогоднішній день для підприємств традиційні комунікаційні підходи вже не є достатньо ефективними, виникає потреба у започаткуванні та використанні новітніх інструментів дивлячись на чинники, які впливають на комунікаційну політику підприємства.

Комунікаційна політика підприємств є досить особливою для комунікаційного забезпечення процесу управління комунікаціями в підприємствах, де добре налагоджена система комунікацій. Завдяки комунікаційній політиці підприємства, працівники своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для ефективної діяльності підприємства.

Комунікаційна політика підприємств має передбачати використання наступних заходів:

ознайомлення виконавців комунікаційного процесу з перспективою майбутнього покращення та використання для підприємства;

забезпечення поінформованості про управління комунікаціями в підприємствах, ефективності комунікаційних каналів та зацікавленості виконавців управлінської діяльності в сприйнятті комунікацій на підприємстві;

перепланування комунікаційних послуг для клієнтів з урахуванням комунікаційних пропозицій для підприємства;

комунікаційні навички працівників в спілкуванні та роботі з клієнтами в наданні послуг з найбільшою вигодою для підприємства;

порівняння послуг з іншими підприємствами, що надають свої послуги на території України;

зменшення ризиків при обміні комунікаціями на підприємстві шляхом надання різних дієвих порад комунікаційно-організаційного управління комунікаціями в підприємствах;

створення сприятливого комунікаційного клімату на підприємстві за допомогою потужної, дієздатної, концентрованої та вигідної комунікації на підприємстві;

винагорода працівників, які працюють та надають послуги.

Процес формування і реалізації комунікаційної політики підприємства передбачає визначення їхніх комунікаційних структур та поставлених завдань управління комунікаціями в підприємствах. Саме така упорядкованість комунікаційних принципів та критеріїв управління комунікаціями в підприємствах утворює підґрунтя для ефективної комунікаційної політики підприємств.

Ефективність комунікаційної політики підприємства є складною, бо з одного боку проводиться аналіз комунікаційної діяльності підприємства щодо обсягів переданої комунікації по періодам до, після та під час проведення різних комунікаційних заходів, а з іншої сторони – зміни, які можуть вплинути на комунікаційну політику, завдяки якій буде вимірюватися ефект управління комунікаціями в підприємствах та вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на комунікаційне середовище підприємства. Так, завдяки вибору заходів комунікаційної політики підприємства по зміцненню діяльності підприємства в буде доцільно використовувати орієнтири комунікаційної політики, що будуть базуватися на основних засадах управління комунікаціями в підприємствах.

Роль комунікаційної політики підприємства полягає в тому, що її елементи є невід'ємною складовою спектра комунікацій, що породжує концептуальний механізм формування комунікаційної політики підприємств (рис. 3.16).



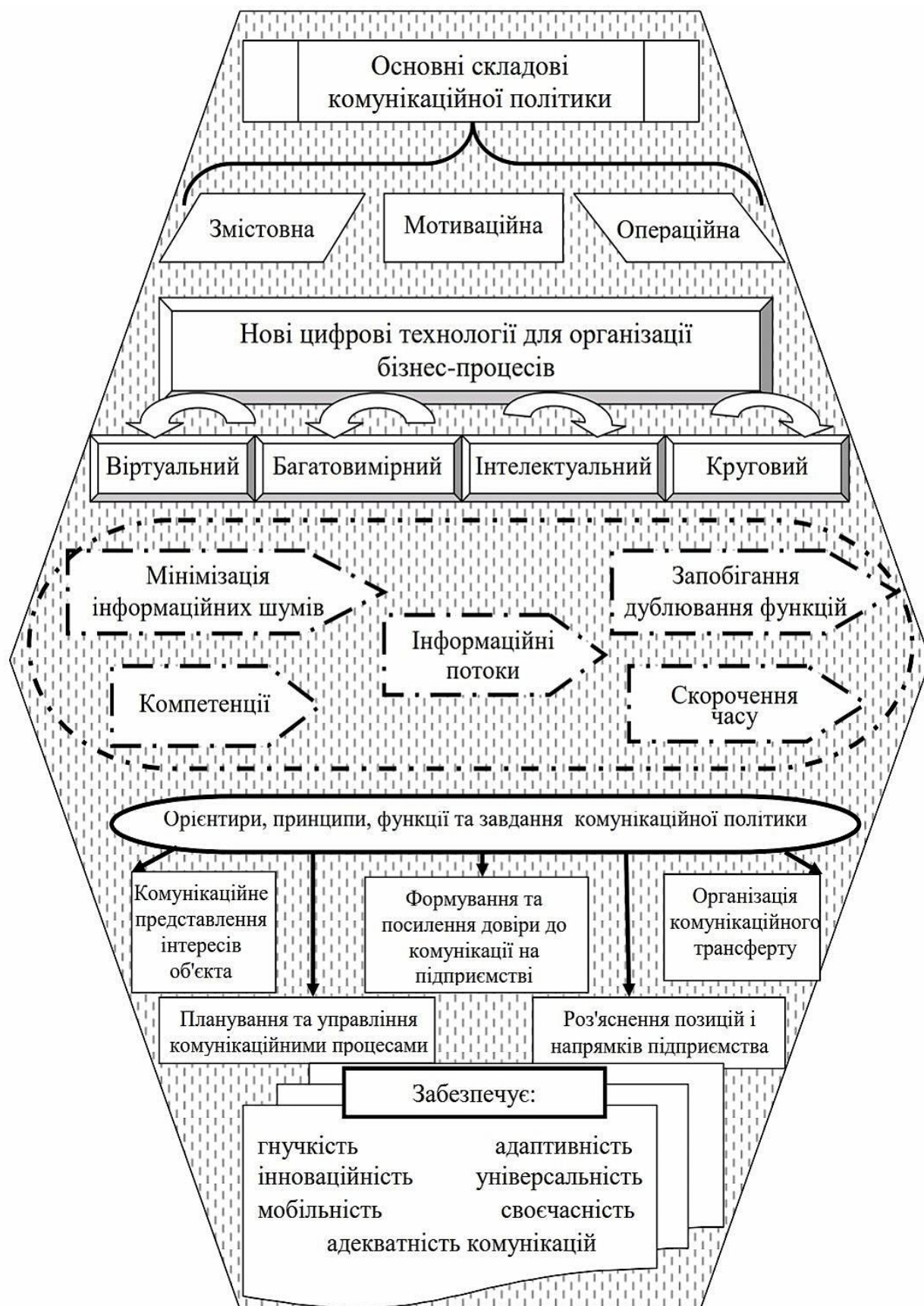


Рис. 3.16. Формування комунікаційної політики підприємства

Сучасні реалії комунікаційної політики підприємств потребують здатності ефективно відповідати на запити інформованості, то ж у роботі підприємств використовуються новітні орієнтири комунікацій для донесення управлінських позицій на підприємстві. Добре налагоджені комунікаційні орієнтири створюють позитивний клімат для підприємства. Запропонований концептуальний механізм формування комунікаційної політики підприємств має стати невід'ємною частиною управлінського процесу, а засади управління на яких базуються орієнтири комунікаційної політики підприємства повинні мати комунікативну взаємодію між центрами управління комунікацій в підприємствах.

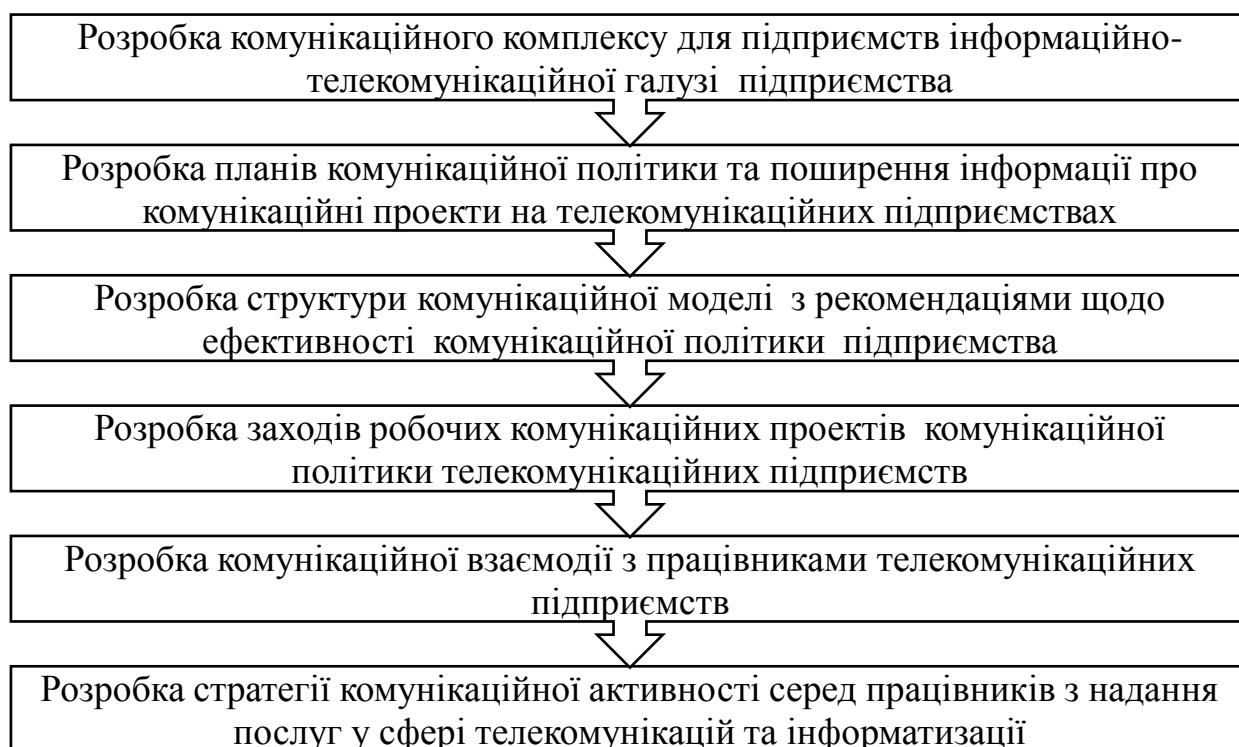
Спираючись на проведення дослідження, дійшли висновку що наукові підходи до формування комунікаційної політики підприємства, які на відміну від існуючих передбачають впровадження нових комунікацій організації бізнес-процесів, які успішно використовують сучасні цифрові технології: віртуальну, багатовимірну, кругову, інтелектуальну, що дає змогу максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в свою чергу підвищує результативність комунікацій підприємства.

Доведено, що практична значимість комунікаційної політики підприємства зумовлена сучасним станом інформаційного ринку, що характеризується підвищенням значимості та цінності інформації. Саме сучасні цифрові технології, які використовуються для підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства, збалансовують поєднання окремих елементів комплексу маркетингу в налагодженні ефективних комунікацій з визначення ефективних пропорцій використання окремих інструментів політики комунікацій при виборі комунікаційних стратегій. Визначення ефективності комунікацій на стратегічному інтервалі часу дає всьому підприємству розробляти бюджет комунікаційної діяльності та використовувати організаційно-кадрові питання комунікаційної політики підприємства.

Розробка комунікаційної політики підприємств повинна постійно адаптуватися до впливів внутрішніх та зовнішніх чинників на комунікаційне середовище підприємства, умов, що змінюються, з огляду на комунікаційне навантаження та збільшення різноманітності засобів і інструментів комунікацій на підприємстві (рис. 3.17).

На комунікаційну ефективність підприємств впливає велика кількість різних чинників та факторів, таких, як активність працівників в комунікаційному процесі, комунікаційна активність клієнтів послуг, комунікаційні шуми тощо.

Комунікаційні цілі підприємств, ступінь комунікаційної реалізації яких неможливо перевірити або, навіть, оцінити, не виконують своїх організаційних функцій для ефективної комунікаційної політики підприємств.



*Рис. 3.17.* Етапи підготовки проекту комунікаційної політики підприємствах

Проаналізовані телекомунікаційні підприємства України, а саме їх діяльність і комунікаційна активність в інформаційно-телекомунікаційній галузі потребує інтегрування комунікацій у своїй управлінській діяльності, бо одне із важливих завдань таких підприємств має бути побудова ефективної комунікаційної політики.

Такі комунікаційні концепції пов'язані з послідовністю та максимізацією управлінського впливу комунікаційних заходів оцінювання комунікаційної ролі напрямів взаємозв'язку для зміцнення комунікаційної політики та цілеспрямованого впливу комунікаційних дій на неї.

Так, доцільно буде підприємствам дотримуватися ряду умов для ефективної комунікаційної політики підприємства:

враховувати можливості впливу на комунікаційне середовище підприємства для сприятливої та успішній діяльності підприємства. Тобто, на підприємстві буде відбуватися чітка взаємодія двох рівнів комунікацій: загального, що визначає стратегічну мету і комплекс комунікаційних засобів, та внутрішньо-організаційного, що забезпечують ефективність розробки та реалізації комунікативної політики підприємства;

вивчення специфіки комунікативної політики для підприємств. Така система оцінювання комунікацій на підприємстві дасть позитивний результат для взаємодії унікальних між собою комунікаційних інструментів та орієнтирів комунікаційної політики підприємства;

опрацювання комунікаційних інструментів та орієнтирів комунікаційної політики підприємства, які мають зацікавити клієнтів, надати

необхідну для них інформацію та налагодити зворотній зв'язок управління комунікацій в підприємствах;

аналіз характерних рис підприємств: технологічний та комунікаційних розвиток, швидкість наданих послуг, висока вартість на інтелектуальний продукт та комунікаційна циклічність механізму формування комунікаційної політики підприємств;

дотримання принципу єдності для управління комунікаціями в підприємствах.

Це допоможе підвищити ефективність раціональної підтримки комунікаційних потоків на основі доступного алгоритму комунікацій, рівня розвитку комунікацій підприємства, узгодженості носіїв комунікації та визначених інструментів комунікаційної політики при виявленні комунікаційної безпеки підприємств.

Підприємства повинні чітко дотримуватися тих умов, які ми описали та підлаштовуватися так, щоб не втратити своїх потенційних клієнтів, збільшувати прибуток, опрацювати великий обсяг наданої інформації та сприяти успішній комунікаційній діяльності підприємства.

Отже, розробка комунікаційної політики підприємств є лише початком для управління комунікаціями в підприємствах та створення умов для ефективних комунікацій для працівників і комфортного комунікаційного середовища підприємства.

Процес освоєння комунікаційних технологій є довгим та плідним для підприємств, тому є необхідним на підприємстві розглядати комунікаційну політику підприємства, що вимагає постійного вдосконалення продукту, технології, та дозволяє використовувати інструменти комунікацій відповідно до вмінь та навичок працівників підприємства.

### **3.3. Концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства**

Найвагомішими чинниками удосконалення комунікаційних каналів підприємства в комунікаційному середовищі підприємств для горизонтального виміру управління комунікацій в підприємствах є розширення та об'єднання комунікації, а у вертикальному – поглиблення комунікацій з набуттям нових управлінських та комунікаційних рис передачі даних на підприємстві.

Впровадження та інтеграція комунікаційних каналів в управління комунікаціями в підприємствах, зумовлена високим рівнем технічних, технологічних і управлінських викликів та вимог до якості передачі та обробки комунікацій, захисту і безпеки збереження комунікаційних даних. Ключовими властивостями комунікаційних каналів підприємств, з точки зору управління комунікаціями в підприємствах та їх захищеності, вважаються цілісність,

конфіденційність, точність і доступність.

Для захищеності комунікаційних каналів підприємств слід спиратися на комунікаційну платформу сучасної системи управління комунікаціями в підприємствах, що буде впливати на ефективність та удосконалення комунікаційних каналів підприємства.

Тому, удосконалення методичного інструментарію щодо формування та оцінки комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах є первинним та одним із ключових чинників комунікаційного розвитку управлінської діяльності підприємств.

Гармонія (від грец. *harmonia* – зв'язок, стрункість цілого, узгодженість частин) – спільномірність елементів, скоординованість форми частин виробу, узгодженість їхніх пластичних, кольорових і композиційних характеристик, загальна композиційна організація, що забезпечують досягнення цілісності виробу як об'єкта естетичного сприйняття й оцінювання.

Гармонізація комунікаційних каналів підприємства з використанням системного підходу забезпечується через максимум ефективності комунікаційної системи, декомпозиції комунікацій та субоптимізації управління комунікаціями в підприємствах. [155, с. 137].

Обрання т підприємствами нового типу розвитку та гармонізації комунікаційних каналів підприємства має бути підкріплено відповідними принципами.

Науковці наводять деякий перелік принципів [82, с. 35; 129, с. 151]: адаптивність, цілісність, структурність, взаємозалежність системи та середовища підприємства, ієрархічність, динамічність, самоорганізацію, саморегуляцію, саморозвиток.

Гармонізація комунікаційних відносин між підприємством та його працівниками відбувається навколо інформаційного обміну, де інформаційний обмін між апаратом управління підприємства та його структурними підрозділами здійснюється як наслідок виявлення взаємних інтересів та взаємозв'язків при управлінні комунікаціями в підприємствах. У структурі інформаційного обміну підприємства можуть бути задоволені накопиченою мірою кількості та якості комунікаційних даних по комунікаційним каналам підприємства. На відносини між працівниками структурних підрозділів підприємства можуть вплинути такі чинники:

якість комунікаційного обміну даними між працівниками по комунікаційним каналам підприємств;

інформованість працівників та попередній досвід співпраці з комунікаційному середовищі підприємства;

характеристика комунікаційних відносин з інтересами впливу на організаційну роботу контактних груп в комунікаційному процесі узгодженості комунікаційних каналів;

ступінь задоволеності комунікаційним обміном керівниками підприємств та їх властивостями всередині кожної структурної одиниці;

ступінь комунікаційного впливу на результативність комунікаційних

каналів підприємства з різними видозміненими пропорціями управлінської діяльності при коригованому управлінні комунікаціями в підприємствах.

Комунікаційні відносини працівників підприємства зазнали суттєвих змін завдяки ефективності комунікаційних каналів на підприємствах.

Саме по комунікаційним каналам підприємства проходять стандартні комунікаційні управлінські завдання, що впливають на область оцінювання комунікаційних проектів та майстерність управління комунікаціями в підприємствах.

Саме тому нині набуває пріоритетності проблема визнання керівної майстерності управлінні комунікаціями в підприємствах з набором таких складових, як [153, с. 42–43]:

концептуальна майстерність – здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для вдосконалення діяльності працівників, які надають послуги;

адміністративна майстерність – здатність дотримуватись правил управлінської та організаційної культури, ефективно розпоряджатись часом, передача комунікаційних даних виконавцям;

аналітична майстерність – здатність оптимально використовувати сучасні наукові підходи для результативного вирішення управлінських завдань;

технічна майстерність – здатність за допомогою спеціальних професійних знань, умінь та навичок вирішувати поточні робочі завдання підприємств;

майстерність прийняття управлінських рішень – здатність організовувати комунікаційний процес розробки та прийняття оптимальних рішень в системі управління комунікацій в підприємствах;

комунікативна майстерність – здатність ефективно й результативно організовувати, забезпечувати, здійснювати комунікативну взаємодію із працівниками підприємства;

соціально-психологічна майстерність – здатність якісно управляти працівниками підприємств як творчими особистостями з метою максимального використання їх особистісного потенціалу у професійній діяльності [153, с. 42–43].

Розуміння всіх елементів комунікаційного процесу в каналах можливе при розгляді принципів ефективності комунікаційних каналів підприємства. З опрацьованої літератури вітчизняних і закордонних науковців в таблиці 3.3 перераховані принципи ефективності комунікаційних каналів підприємства.

Наведені принципи ефективності комунікаційних каналів підприємства є передумовою для налагодженої комунікаційної системи управління підприємством, що відповідають певним нормам і вимогам комунікаційного процесу.

Саме це дає можливість підприємству знаходити деякі проблеми, що пов'язані з потоком і рухом комунікації та з її сприйняттям.

Таблиця 3.3

## Принципи ефективності комунікаційних каналів на підприємствах

Принцип	Сутність	Результат впливу
Принцип стійкості	Реакція на рух та регламентацією потоку при передачі інформації	Своєчасність дії на рішення і результати комунікаційних процесів
Принцип гнучкості	Адаптованість до постійних змін в комунікаційних каналах	Коректування комунікаційних дій
Принцип цілісності	Узгодженість та деталізація цілей при обміні даних	Забезпеченість по досягненню цілей
Принцип комплексності	Комплексність використання тих каналів зв'язку, які поєднують адресність і єдність і комунікаційного направлення	Охоплення комунікаційного середовища підприємства
Принцип вимірюваності	Визначеність ефективності комунікаційних каналів за допомогою кількісних ознак в процесі управління	Орієнтація кількісних орієнтирів комунікаційного процесу для запланованих комунікаційних ідей
Принцип розвитку	Хід комунікаційних ідей при дотриманні умов системного функціонування і коригування задля майбутнього поширення інформаційних ресурсів по комунікаційних каналах	Врахування вхідної інформації при часових інтервалах комунікаційних каналів
Принцип забезпечення зворотного зв'язку	Отримання даних в умовах стійкості комунікаційного процесу	Забезпечення підвищенню ефективності комунікаційних каналів

Примітка: сформовано на основі [11, 12, 19].

Аргументовано, що концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства, який на відміну від існуючих окреслюється незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтується на широких можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та управлінської моделі «вулику». Саме гармонізації комунікаційних каналів підприємства полягає в тому, щоб правильно врахувати та про інтегрувати всі найважливіші принципи і фактори успіху для найбільш ефективної кастомізовану платформи підприємства.

Завдяки використанню такої платформи покращується не тільки передача інформаційних даних по комунікаційних каналах, а й керування відповідно до існуючих умов і потреб управління підприємством протягом тривалого періоду часу (рис. 3.18).

Для того щоб обійти певного роду інформаційні обмеження в концепті гармонізації комунікаційних каналів підприємства необхідно в управлінській моделі «вулику» використовувати інтелект, щоб підвищити надійність комунікаційних каналів, що практично здійснює розмноження інформаційного повідомлення за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Управлінська модель «вулику» використовує кастомізовану платформу для взаємодії і спілкування співробітників, управління завданнями, клієнтськими проєктами, що сприятиме функціональній синтезу та формуванню гнучких комунікаційних каналів з елементами штучного інтелекту, що надають якісно нові можливості для їх керованості й прогнозованості.



Рис. 3.18. Концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства

Висхідні комунікаційні канали підприємств проявляються у формі звітів, пропозицій, службових і пояснювальних записок, нарад метою яких є передача комунікації від керівників комунікаційного процесу до виконавців. Низхідні комунікаційні канали підприємств проявляються при передачі підлеглим комунікації щодо стратегічних планів, ухвалених управлінських рішеннях та заходах. Горизонтальні комунікаційні канали підприємств проявляються при обміні комунікаційними потоками між різними структурними одиницями для досягнення координації і чіткої взаємодії в комунікаційному середовищі підприємства.

Основними напрямками вдосконалення гармонізації комунікаційних каналів підприємств визнані такі:



пріоритетність комунікаційних параметрів в діяльності підприємств для вдосконалення якісних характеристик проходження інформаційних повідомлень по комунікаційним каналам підприємства та позбавлення їх надмірної інформованості горизонтальних та вертикальних взаємодій управління комунікаціями в підприємствах;

визнання управлінської діяльності та важливості комунікаційних даних в каналах підприємства, що є основою ефективної та результативної комунікаційної взаємодії апарату управління та працівників підприємства;

усвідомлення взаємодії комунікаційних оповіщень для двосторонніх зв'язків між працівниками на підприємстві з передачею даних по комунікаційних каналах для їх динамічності та самоорганізації в комунікаційному процесі;

здатність організувати ефективну комунікаційну взаємодію на всіх управлінських рівнях у форматі пріоритетності вибору комунікаційних каналів підприємства для здійснення взаємо цікавої управлінської роботи працівників підприємств.

У процесі управління комунікаціями в підприємствах та при вертикальних і горизонтальних формальних комунікаціях можливі різні способи взаємовідносин комунікаційних каналів підприємств:

передача та надання комунікаційних даних;  
 прийняття комунікаційного повідомлення;  
 утримання в комунікаційному потоці необхідної інформації;  
 пропускна здатність комунікацій та їх пасивність або незацікавленість контактними групами;

перевірка отриманої інформації в комунікаційному каналі;  
 відхилення комунікацій або відмова від контактних груп підприємства.

Удосконалення комунікаційних каналів підприємств здійснюється в залежності від цілей комунікаційної програми та параметрів, які направлені на цільову аудиторію підприємства (рис. 3.19).

Така інтерактивність комунікаційних каналів підприємств сприяє тому, що контактні аудиторії стають активними під час комунікативного процесу. В таких комунікаційних каналах підприємства не просто отримують інформацію, а й її детермінують та відбирають на належному рівні для відправлення по каналах комунікації.

Аналізуючи ринок, можна встановити такі чинники підприємств що б прискорили перехід підприємства до нових форм комунікаційних каналів. До такого переліку чинників ефективності комунікаційних каналів підприємств можна віднести:

зростання послуг по кількісним і якісним показникам підприємства, що призводить до пошуку нових форм і методів управління комунікаціями в підприємствах;

розвиток комп'ютерних, організаційних, управлінських, комунікаційних засобів та інструменті комунікації, інформаційно-комунікаційних технологій як в країні так і на підприємствах з можливістю

збільшення комунікаційного обміну між апаратом управління та контактними групами, що дасть вихід на нові комунікаційні горизонти підприємства за допомогою ефективного використання комунікаційних каналів підприємств;

надання послуг з метою збільшенню масштабів управлінської діяльності підприємств на засадах постійного розширення мережі послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації та постійного зростання обсягів комунікаційної пропозиції по удосконалення комунікаційних каналів підприємств.



Рис. 3.19. Параметризація цілей комунікаційних програм для комунікаційних каналів підприємств

Характер взаємодії працівників підприємств залежить від контексту управління комунікаціями в підприємствах. Поведінка працівників підприємств в комунікаційних каналах підприємства залежить від набутого раніше досвіду і впливає на майбутні його комунікаційні дії.

Комунікаційні канали підприємств визначаються, передусім стратегічними завданнями їх забезпечення управління комунікаціями в підприємствах та операційними функціями. Така сукупність комунікаційних

ресурсів та апарату управління підприємством пов'язана з комунікаційними каналами підприємств.

Сьогодні підприємства України використовують окремі комунікаційні канали, що поступово удосконалюються (рис. 3.20).



Рис. 3.20. Удосконалення комунікаційних каналів підприємств

На удосконалення комунікаційних каналів підприємств впливають основні ефекти управлінської діяльності. Доведено, що існуючі на

підприємстві комунікаційні канали не повною мірою відповідають потребам підприємств, вимогам споживачів та сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям.

Удосконалення комунікаційних каналів підприємств повинно відбуватися шляхом формування комунікаційної системи підприємства, яка буде враховувати низку сучасних чинників інформаційно-комунікаційного характеру. Завдяки правильно сформованому процесу удосконалення, комунікаційні канали підприємств допоможуть цим підприємствам правильно функціонувати та забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень, які будуть ґрунтуватися на правдивій, лаконічній, актуальній та об'єктивній інформації.

У сучасній літературі більшого поширення набула позиція, згідно з якою кількість комунікаційних каналів повинна бути надмірною. Так, на думку британських дослідників, для підприємства множинність (навіть надмірність) каналів зв'язку забезпечує впевненість і гнучкість при здійсненні інформаційної взаємодії як всередині підприємства, так і між підрозділами. При цьому деякі комунікаційні канали можуть використовуватися епізодично [223, с. 607].

Число комунікаційних каналів розширюється настільки стрімко для підприємств, що зараз з'явилося поняття «комунікаційний хаос», що відображає надлишок коштів комунікацій на підприємстві.

Тобто, з однієї сторони на підприємствах можна віднести широкий вибір комунікаційних каналів що призведе до нестачі уваги даних на всіх етапах проходження повідомлень, а з іншої сторони в умовах «комунікаційного хаосу» стає складним вибрати ефективну комунікаційну стратегію взаємодії усіх елементів комунікаційного процесу.

Цим обумовлено управління комунікаціями в підприємствах при багатоканальній взаємодії комунікацій з урахуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Визначення багатоканальної взаємодії комунікацій використовується на інтегральному підході з використанням всіх доступних комунікаційних каналів підприємств. Але якщо одночасно використовувати на підприємствах безліч комунікаційних каналів на однаковому рівні і якості наданої комунікації буде дуже складно, тому потрібно інтегруватися в одну єдину комунікаційну систему.

Ефективність комунікаційних каналів підприємств зумовлюється кількістю контактних аудиторій, каналів зв'язку і характером взаємодії при управлінні комунікаціями в підприємствах. Мінімізація шумів забезпечується мінімізацією кількості комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах.

Реалізації управління комунікаціями в підприємствах здійснюється за допомогою комунікаційних каналів. Можна погодитись із твердженням про те, що кількість таких комунікаційних каналів постійно зростає на підприємствах, особливо штучного характеру.

Аналізуючи комунікаційні канали підприємствах, передбачається, що їхнє технічне оснащення та забезпечення проявляється у вигляді персональних комп'ютерів, принтерів, сканерів, ксероксів, телефонів і факсів підприємства. Саме завдяки комунікаційному забезпеченню на підприємствах і відбувається полегшення при передачі та зберіганні даних. Окрім того, відбувається використання одних і тих самих комунікаційних каналів для різних типів комунікацій між різними підрозділами підприємств.

Важливим при управлінні комунікаціями в підприємствах є розуміння взаємозв'язку між комунікаційними каналами підприємства та їх аспектами. Чітко визначені та приведені типи комунікацій повинні об'єднуватися для загальної мети підприємств та мати відповідні комунікаційні канали для своєчасної, актуальної, зрозумілої та повної передачі комунікаційних повідомлень із зворотнім зв'язком. Такий комунікаційний потік призведе до формування вертикальних, горизонтальних та діагональних взаємозв'язків між усіма контактними групами та структурними одиницями підприємств. За умови формування комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах за типом локальної мережі усувається багатоканальність та дублювання комунікаційних потоків звітності перед апаратом управління підприємства, запити від яких поступають з різних ієрархічних управлінських рівнів підприємства. Локальна мережа зв'язує комунікаційні канали інформаційно-комунікаційного забезпечення управління комунікаціями в підприємствах з іншими контактними групами та структурними одиницями, що дозволяє одноразову передачу комунікаційних потоків, а також інтеграцію усіх контактних груп та структурних одиниць, що забезпечується комплексним одновекторним каналом. Формування такої локальної мережі дасть змогу передавати комунікацію відповідного управлінського рівня цінності, забезпечить якісне виконання управлінських запитів, здійснити інтеграцію вертикальних, діагональних та горизонтальних взаємодій і каналів між усіма контактними групами та структурними одиницями.

Ключові акценти підприємств зроблені на ефективність комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах.

У спробі аналізу діяльності підприємств та ефективності використанні каналів комунікацій підприємств можна запропонувати ряд шляхів вдосконалення:

вибір засобу комунікацій та інструментів комунікаційних даних не повинен обиратися тільки одним комунікаційним каналом підприємства. підприємства повинні використовувати декілька комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах для передачі даних ключовим контактним аудиторіям. Комунікаційний процес може ускладнитися тим, що одному із елементів комунікаційного процесу, а саме відправникові доведеться проходити поетапно з визначеними ранговими інтервалами передачі комунікаційного повідомлення. В основному підприємства у своїй

діяльності використовують одночасно і усні, письмові та аудіо візуальні комунікаційні канали, і це є ефективним рішенням для підприємств;

усунення перешкод, які просуваються по комунікаційним каналам підприємств не дивлячись на різні обставини при управлінні комунікаціями в підприємствах та на налагоджене комунікаційне середовище підприємства. Такі комунікаційні перешкоди утворюють дисбаланс з нестандартними коливаннями комунікаційних даних в діяльності підприємства. Саме тому на підприємствах повинен вводитися в дію механізм діагностики комунікаційного середовища підприємства з врахуванням усіх комунікаційних каналів на початковій стадії просування комунікаційного повідомлення. Це дозволить підприємствам мінімізувати втрати в комунікаційних каналах від порушень роботи системи підприємства;

виникнення порушень в комунікаційних каналах підприємств через затримку передачі повідомлення та напрямок комунікаційного потоку на підприємстві. Для підприємств ризиком може стати параметри якості та зупинення комунікаційного каналу в обох напрямках передачі повідомлення. Але можна знайти вихід з такої ситуації і провести додатковий комунікаційний канал або перезапустити старий по тій частині комунікаційного потоку, де була виявлена «комунікаційна пробка».

підприємства України розширюють спектр комунікаційних каналів через розподіл послуг за рахунок можливостей підприємства. Зростання використання технологічних програм, інформаційно-технологій, цифрових і аудіовізуальних платформ, у свою чергу, зумовлює ріст комунікаційних каналів підприємств. Це означає, що зростає кількість комунікаційних програм, що розкидані по великому масиву комунікаційних каналів підприємства та по контактних аудиторіях. Саме так і відбувається з однієї сторони удосконалення комунікаційних каналів підприємств та вибору контактних аудиторій, а з іншої сторони – відбувається зростання комунікаційного впливу на контактну групу, тобто тиск в середині комунікаційного середовища підприємства з його налагодженими двосторонніми відносинами під час проходження інформації по комунікаційним каналам підприємств.

Доведено, що при оцінці комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах доцільно враховувати раціональність, регламентації та рівень формалізації в процесі передачі та прийняття комунікаційних даних на підприємствах.

Отже, гармонізація комунікаційних каналів підприємств описує так підприємство, що узгодженість між структурними підрозділами впливає на підвищення комунікаційних програм в управлінні комунікаціями підприємства.

### **3.4. Організаційні інновації в управлінні комунікаціями підприємств на основі ІКТ**

Нині, інновації радикально впливають на процес функціонування підприємств, істотно змінюють соціально-економічні взаємодії та комунікаційні ланцюги. Одна з характерних рис успішного управління комунікаціями підприємств в сучасних конкурентних умовах це обов'язковість перманентних структурних та функціональних перетворень на основі реалізації інновацій, що дозволяють швидко адаптуватися до деформацій зовнішнього середовища. Традиційно, вчені вважали, що ключовими джерелами високих конкурентних переваг є технологічні та продуктові інновації. Водночас, виклики сьогодення переконують, що вони є необхідною, але недостатньою умовою ефективної бізнесової діяльності сучасного підприємства. Н. І. Чухрай обґрунтовує, що «пріоритети інноваційної діяльності під впливом сучасних світових мега тенденцій змінюються»[268, с. 121-124]. Це ж підтверджує і практика лідерів ринку, саме організаційні інновації є ключовим чинником успіху їх діяльності. Більшість вітчизняних підприємств за останнє десятиліття, здійснювали організаційні інновації (приватизація, структурні трансформації, розширення діяльності, реструктуризація, злиття, поглинання, модернізація організаційного дизайну, реорганізації, скорочення персоналу, зміни форм власності тощо). У вітчизняних умовах переважно організаційні інновації впроваджують для уникнення кризових деформацій та змоги подальшого функціонування. При цьому в одних підприємствах, впровадження організаційних інновацій призводять до позитивного результату, в інших зумовлюють зміцнення конкурентних позицій, у третіх спричиняють зростання витрат та кризові процеси на підприємстві. Тому виникає доречне питання, а які підходи призводять до успішного управління комунікаціями підприємств. Акцентуємо, що ключова проблема зосереджена не в ухваленні рішення про доцільність реалізації організаційних інновацій, а у тому, як оцінити та коли і яким чином їх впровадити. Це визначає актуальність глибинного та всебічного дослідження і узагальнення досвіду лідерів бізнесу та уточнення сутності, оцінки та впровадження організаційних інновацій в підприємствах, що буде сприяти їх успішному управлінню комунікаціями на засадах інноваційності.

Розгляд проблеми управління комунікаціями підприємств дав змогу переконатись щодо її складності та багатогранності, оскільки вона охоплює втілення організаційних інновацій, модернізацію організаційного дизайну та організаційної поведінки, реінжиніринг, управління змінами, організаційну культуру тощо. Нині підприємству щоб успішно конкурувати, необхідно проводити постійні комунікаційні перетворення, оскільки все частіше традиційні комунікаційні структури не дозволяють досягти визначеної результативності. Це пояснюється тим що, традиційні комунікаційні методи матеріальним ресурсам відводили ключову роль, і продуктовий асортимент та технології виробництва оновлювалися рідко, і могли не змінюватися

десятиліттями. «На новому етапі технологічного розвитку відбуваються значні зміни, як всередині, так і навколо підприємства, виробничі процеси стають переважно гнучкими, різко зросла частка сервісних компаній»[264]. «Сучасний бізнес стає більш інтелектуально містким, а ключове значення набувають нематеріальні ресурси та інтелектуальний потенціал» [269].

Не можна не погодитись з тезою, що [269, с. 56], «для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна, організаційні інновації мають навіть вагомніше значення, порівняно з продуктовими та процесними»[269, с. 56] і далі, а «віддача від покращення якості управління та процесних інновацій у даних країнах оцінюються відповідно у 32% та 2%»[269, с. 56]. Таку позицію підтримує і А.Л. Гапоненко[259], стверджуючи, що «економічна ефективність організаційних інновацій може перевершувати ефективність технологічних інновацій за умови планомірного і цілеспрямованого їх впровадження менеджментом компанії»[259]. Н.І. Чухрай зауважує, що «саме організаційні інновації стануть джерелом успіху сучасних підприємств, і вони вимагають системного підходу до свого здійснення» [268], а С.І. Федорко обґрунтовує [267], що «ключова роль організаційних інновацій в інноваційному процесі підприємства полягає в тому, що саме вони забезпечують настроювання системи менеджменту компанії на реалізацію нововведень решти всіх типів»[267]. Вважаємо, що таке ствердження має рацію, оскільки саме організаційні інновації генерують унікальні компетентності підприємства та його конкурентні переваги і формують умови для отримання вищої результативності від інновацій і покликані бути підґрунтям для активізації та поширення усіх інновацій на підприємстві.

Труднощі, що виникають при детальному розгляді організаційних інновацій підприємств зумовлені шерегою чинників:

неоднозначність тлумачення сутності та змістового наповнення поняття «організаційні інновації»: «однозначного трактування поняття організаційних інновацій не існує, ні один з авторів, які займаються вивченням та удосконаленням класифікації інновацій не виділяє організаційні інновації як одне з джерел організаційного розвитку»[261];

відсутні науково обґрунтовані методики щодо обліку, діагностики, аналізу організаційних інновацій;

не визначені критерії оцінки організаційних інновацій;

не сформована система показників оцінки результативності організаційних інновацій;

не виявлені чинники впливу на сукупний ефект організаційних інновацій;

не встановлені особливості розробки та послідовність етапів впровадження організаційних інновацій.

Таким чином, передусім розберемося в сутності та трактуванні організаційних інновацій. В існуючих наукових розробках знаходимо різні



підходи до визначення організаційних, управлінських, організаційно-управлінських інноваціях. Розглянемо деякі з них.

Традиційно багато дослідників підтримують трактування Державної служби статистики України, яка коментує, що «організаційна інновація є впровадження нового організаційного методу в діяльності підприємства, в організації робочих місць або зовнішніх зв'язків»[54].

Деякі наковці підтримуючи таке визначення уточнюють деякі моменти: «Організаційні інновації – це реалізація нового методу у веденні бізнесу, організації робочих місць, фінансовому менеджменті або організації зовнішніх зв'язків. Дані інновації спрямовані на підвищення результативності діяльності організації шляхом зниження адміністративних, фінансових і трансакційних витрат, за коштами оптимізації (реінжинірингу) бізнес-процесів (системи управління в цілому), створення нових центрів генерації прибутку, організації робочого часу, підвищення продуктивності праці» [260], інші стверджують, що «організаційні інновації – це нові методи організації і планування, які використовуються у інноваційної діяльності, тобто перехід від несприятливого зовнішнього середовища до позитивного»[255].

Є група вчених, які замість організаційних інновацій розглядають управлінські, цікаво, що під поняттям «управлінська інновація» вони окреслюють «нову систему організації і управління, або нову управлінську технологію, або новий бізнес-процес»[263], або взагалі визначають організаційні інновації, як «управлінські інновації», так П.І. Ваганов стверджує що це „цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів роботи системи управління, орієнтоване на заміну елементів системи управління або системи управління в цілому, з метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених перед підприємством завдань на основі виявлення закономірностей і чинників розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства в цілому”[257]. «Управлінські інновації мають на увазі реалізацію нового методу у веденні бізнесу та вирішенні проблем бізнес-процесів, організації робочих місць або організації зовнішніх зв'язків»[266].

Інша група дослідників, розуміючи, що організаційні та управлінські інновації, фактично не можливо розділити, дають визначення їм, як організаційно-управлінським інноваціям.

Так, Н. Краснокутська стверджує, що «організаційно-управлінські інновації це нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємства та їх об'єднань: нові методи управління персоналом, система стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові комунікаційні структури»[258]. «Організаційно-управлінські інновації – це зміни у системі управління підприємницькою структурою з метою підвищення результативності її функціонування та конкурентоспроможності»[258].

М.С. Шкода обґрунтовує, що «організаційно-управлінські інновації це сукупність методів, ідей, форм організації, зміна структурної та соціальної складових діяльності підприємства, спрямованих на зміни в системі управління для забезпечення зростання функціонування, конкурентоспроможності і ефективного розвитку діяльності підприємства»[269].

«Організаційно-управлінська інновація □ результат трансформації ідей у сфері організації та управління підприємством, видів економічної діяльності, економіки в цілому у нове або удосконалене економічне рішення, що затребуване на ринку, яке задовольняє існуючі потреби підприємства або створює нові й приносить корисний ефект при впровадженні»[265].

Л.М. Ганущак-Єфіменко переконує, що «організаційно-управлінські інновації це новітні методи і технології в системі управління, що обумовлюють еволюційні зміни в процесах управління, котрі забезпечують його результативність та досягнення поставлених цілей при врахуванні мінливості підприємницького середовища»[262, с. 144].

Тобто можна констатувати, що існує три підходи щодо визначення поняття «організаційні інновації».

Одна група вчених розглядає організаційні інновації, які зміни чи вдосконалення в комунікаційній структурі підприємства.

Інша група вчених підтримуючи другий підхід, розглядає організаційні інновації у контурі управлінських.

І третя група вчених, розуміючи що не можливо встановити критерії чіткого виокремлення організаційних від управлінських інновацій, об'єднує організаційні та управлінські інновації в одне ціле. Щоб визначитись зі своєю позицією, звернемо увагу на наступне, фактично організаційні інновації це багатоаспектне утворення, яке охоплює:

- усі функції менеджменту;
- інноваційні методи організації робочого часу;
- модернізацію організаційного дизайну;
- трансформацію організаційних структур, функцій, відповідальності, повноважень;
- інноваційні методи ведення бізнесу;
- формування якісно нових інформаційно-комунікаційних бізнес-комбінацій та ланцюгів;
- переформатування бізнес-процесів;
- інноваційні методи управління персоналом;
- оптимізація витрат та збутових ланцюгів;
- структурування регламентів та документообігу;
- нові методи взаємодій із усіма контактними аудиторіями.

Тобто, управлінська інновація, фактично, знаходить своє продовження і перевтілюється в організаційну інновацію, яка передбачає фільтрацію та відбір дієвих засобів та інструментів організаційної поведінки на усіх ієрархічних рівнях функціонування підприємства, вони взаємопов'язані в

динамічному управлінню комунікаціями та підкреслюють взаємозв'язок і адаптацію внутрішнього до зовнішнього середовища.

Тому, вважаємо доцільним інтегрувати усі наявні підходи і розглядати організаційні інновації як єдине ціле, що включає в комплексі управлінські та маркетингові інновації, такий підхід дозволяє компенсувати недоліки існуючих підходів і відображає реальну практику впровадження організаційних інновацій, коли трансформації в системі управління передбачають зміни організаційного дизайну, організаційної поведінки, організацій культури та спрямовані на акумуляцію агломераційного ефекту нарощення унікальних конкурентних переваг, підвищення економічної результативності та зростання життєздатності підприємства.

Під організаційною інновацією ми будемо розуміти ланцюг взаємопов'язаних нових знань та ініційованих якісних організаційних перетворень, що ґрунтуються на сукупності методів, ідей, управлінських технологій, форм організації, інформаційно-комунікаційних ланцюгів, структуризації бізнес-процесів, нових бізнес-комбінацій, регламентації діяльності та спрямованих на ефективний організаційний розвиток підприємства для забезпечення життєздатності, зростання функціонування, підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Таке тлумачення організаційних інновацій підкреслюють взаємозв'язок і адаптацію внутрішнього до зовнішнього середовища підприємства, дозволяє об'єктивно оцінити ступінь впливу різноманітних чинників на досягнення мети і завдань, встановлених відповідно до стратегічних напрямів управління комунікаціями та вирішити комунікаційні проблеми, що перешкоджають їх досягненню.

Традиційно, Державна служба статистики України здійснює облік інноваційної діяльності підприємств за: продуктовими, технологічними, маркетинговими та організаційними інноваціями [54].

Так, у 2014- 2016 рр. кількість підприємств, що впроваджували інновації становила – 3711, а у 2016 – 2018 – 7074, у тому числі, підприємства з технологічними інноваціями у 2014 – 2016 склали 1894, а у 2016 – 2018 лише 1838, з них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2014 – 2016 рр. становила – 898 (24,2%), а у 2016 – 2018 рр. – 913 (12,9 %), у тому числі кількість підприємств з нетехнологічними інноваціями у 2014 – 2016 рр. становила – 1817, а у 2016 – 2018 рр. сягнула 5236, з них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2014 – 2016 становила 626 (16,8 %), а у 2016 – 2018 рр. склала 1601 (22,6 %) [54].

Цікаво, що кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації, за видом економічної діяльності інформація та телекомунікації у 2014 – 2016 рр. склала – 341, а у 2016- 2018 рр.– 557, у тому числі підприємства з технологічними інноваціями у 2014 – 2016 рр. становила 164, а у 2016 – 2018 рр. лише 134, з них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2014- 2016 склала

87 (25,5 %), а у 2016 – 2018 рр. – 70 (12,5 %), у тому числі кількість підприємств з нетехнологічними інноваціями у 2014 – 2016 рр. склала 177, а у 2016 – 2018 рр. вже 423, з них кількість підприємств, що впроваджували організаційні та маркетингові інновації у 2014 – 2016 рр. становила 57 (16,7 %), а у 2016- 2018 рр. вже 137 (24,6 %) [54].

Причому, частка кількості інноваційно активних підприємств, залучених до інноваційного співробітництва, за місцем розташування партнерів у 2014 – 2016 рр. склала – 34,4% до загальної кількості інноваційно активних підприємств, а у 2016 – 2018 рр. вже 58,3% відповідно, з них підприємства інформація та телекомунікації у 2014 – 2016 склали 38,0 % до загальної кількості інноваційно активних підприємств, а у 2016- 2018 рр. вже 61,2 % відповідно [54].

Статистика підтверджує, що зацікавленість до організаційних інновацій в підприємствах у три рази нижчий, ніж до технологічних.

Організаційні інновації впроваджуються у підприємствах переважно через проведення структурних, адміністративних та інформаційно-комунікаційних трансформацій.

Такий стан можна пояснити відсутністю розуміння ролі організаційних інновацій у організаційному та інноваційному розвитку підприємств. Л. Болл вважає, «інновації бізнес-моделей, а не технічні інновації, приносять набагато більше віддачі» [256, с. 20], а «поліпшення якості менеджменту компаній на бал (по 5 бальній шкалі) підвищує продуктивність праці на 65% і еквівалентно збільшенню капіталу на 65%» [254]. Це положення підтверджує практика таких підприємств, як Amazon, Googl, eBay та Facebook, які стали лідерами, саме завдяки впровадженню організаційних інновацій у свої бізнес-моделі.

Виокремимо ключові риси самих організаційних інновацій в підприємствах:

вони завжди є унікальними для кожного підприємства;

їх результатом є структурні і якісні перетворення внутрішнього середовища підприємства;

наявна тісна їх взаємозалежність від інформаційних та технологічно-комунікаційних інновацій;

їм притаманний певний лаг прояву результативності від їх реалізації;

мають вагомий вплив на організаційну культуру, організаційну поведінку та організаційний клімат на підприємстві;

їх впровадження супроводжується супротивом персоналу.

Окреслені ключові риси організаційних інновацій пояснюють і труднощі щодо їх впровадження.

Проведені спостереження практики впровадження організаційних інновацій в підприємствах дають можливість визначити послідовність етапів їх реалізації: формування мети та завдань проведення необхідних організаційних змін; визначення спектру можливих організаційних інновацій; оцінка очікуваного ефекту від впровадження організаційних

інновацій; фільтрація та відбір організаційних інновацій для впровадження; планування відповідних заходів щодо впровадження організаційних інновацій; впровадження організаційних інновацій; моніторинг і контроль; поточне удосконалення організаційних трансформацій. При впровадженні організаційних інновацій в підприємствах, ключовою проблемою є визначення критеріїв та системи показників оцінки результативності організаційних інновацій, оскільки:

кожне підприємство має унікальні характеристики, що передбачає і унікальність критеріїв та показників оцінки;

труднощі викликає кількісний розрахунок результату;

така оцінка вимагає великих матеріальних та часових затрат;

здійснення такої оцінки потребує наявності відповідних компетенцій та навиків у фахівців.

Вважаємо, що критеріями результативності впровадження організаційних інновацій має бути досягнення мета впровадження (гармонізація управління комунікаціями) та нарощення конкурентних переваг і компетентностей підприємства. В якості важливого інструменту оцінки результативності впровадження організаційних інновацій доцільно будувати організаційний профіль підприємства та сформувати комплексну систему показників. Для побудови організаційного профілю, як наочного засобу формалізації комплексної системи показників результативності впровадження організаційних інновацій доцільно зважати на наступне: метою впровадження інновації є гармонізація управління комунікаціями та нарощення конкурентних переваг і компетентностей підприємства; чітко визначити сферу організаційних перетворень; окреслити сфери підприємства, в яких мають проявитися ефекти від реалізації інновації; передбачити горизонт прояву ефектів. Вважаємо за доцільне до комплексної системи показників результативності впровадження організаційних інновацій в підприємствах включити: приріст обсягу прибутку, зміни рентабельності та норми рентабельності, приріст обсягів замовлень, збільшення продуктового асортименту, розширення кола клієнтів, плинність кадрів, агрегований індекс організаційного капіталу, індекс нововведень. Слід відзначити, що кожному виду організаційних інновацій притаманний свій характер формування та генерування ефекту. Формалізуємо цей  $X$  наступним описом:

$$dX_t = \begin{cases} \sigma dW_t, & t < \theta, \\ rdt + \sigma dW_t, & t \geq \theta. \end{cases}$$

У контурі цього процесу  $X$ , розглянемо процедури  $\{\tau < \theta\}$  та  $\{\tau \geq \theta\}$ . Для прийняття відповідного управлінського рішення використаємо критерій оптимальності: якщо ефект від впровадження організаційних інновацій  $c > 0$  тоді:  $V(c) = \inf_{\tau} \{P\{\tau < \theta\} + cE(\tau - \theta)^+\}$ ,

де  $\tau$  – відносно ефекту  $F_t^X$ , що генерується процесом  $X_t$ ;

$\tau_*$  таке що:  $V(c) = P\{\tau_* < \theta\} + cE(\tau_* - \theta)^+$ .

Якщо, випадкове значення  $\theta \geq 0$  демонструє апіорний розподіл ефектів за параметром  $\lambda > 0$ :

$$P\{\theta = 0\} = \pi \in [0, 1],$$

$$P\{\theta \geq t \mid \theta > 0\} = e^{-\lambda t}.$$

Тоді, розподіл ефектів  $\theta$  можна описати, як:  $\pi_t = P\{\theta \leq t \mid F_t^X\}$ .

Опираючись на такий розподіл ефектів визначимо:  $\varphi_t = \frac{\pi_t}{1 - \pi_t}$

Окреслимо розподіл  $X$  відносно  $\theta$  за допомогою  $P_\theta$ , акцентуючи, що  $P_0$  – це розподіл ефектів  $dX_t = rdt + \sigma dW_t$ , а  $P_\infty$  – це розподіл ефектів  $dX_t = \sigma dW_t$ .

Доходимо, що:  $L_t = \frac{dP_0}{dP_\infty}(t, X)$ ,

встановимо  $\frac{dP_\theta}{dP_\infty}$  що відповідає:  $\frac{dP_\theta}{dP_\infty} = \frac{L_t}{L_\theta}$ ,  $\theta \leq t$ .

За рівнянням Байєса переконаємось, що:

$$\varphi_t(\lambda) = \varphi_t = \frac{P(\theta \leq t \mid F_t^X)}{P(\theta > t \mid F_t^X)} =$$

$$= \frac{\pi}{1 - \pi} e^{\lambda t} \frac{dP_0}{dP_\infty}(t, X) + e^{\lambda t} \int_0^t \frac{dP_\theta}{dP_\infty}(t, X) \lambda e^{-\lambda \theta} d\theta =$$

$$= \frac{\pi}{1 - \pi} e^{\lambda t} L_t + \lambda e^{\lambda t} \int_0^t \frac{L_t}{L_\theta} e^{-\lambda \theta} d\theta.$$

Потім зважаючи, що:  $dL_t = \frac{r}{\sigma^2} L_t dX_t$ ,

За співвідношенням Колмогорова–Іто доходимо, що:

$$d\varphi_t = \lambda(1 + \varphi_t)dt + \frac{r}{\sigma^2} \varphi_t dX_t, \quad \varphi_0 = \frac{\pi}{1 - \pi}.$$

Зважаючи на співвідношення між  $\varphi_t$  та  $\pi_t$  з використанням рівняння Колмогорова–Іто отримаємо стохастичне диференційне співвідношення для ймовірності  $\pi_t$ :

$$d\pi_t = \left( \lambda - \frac{r}{\sigma^2} \pi_t^2 \right) (1 - \pi_t) dt + \frac{r}{\sigma^2} \pi_t (1 - \pi_t) dX_t, \quad \pi_0 = \pi.$$

Розв'язок визначеної проблеми результативності із врахуванням обмежень та ймовірності  $\pi$  буде мати вигляд:  $V(c) = V(c, \pi)$

Із цього отримуємо:

$$V(c, \pi) = \inf_{\tau} E \left\{ (1 - \pi_\tau) + c \int_0^\tau \pi_s ds \right\} = \rho_*(\pi).$$

Далі, ефект процесу впровадження організаційних інновацій  $X = (X_t)_{t \geq 0}$  із відповідною фільтрацією  $F_t^X$  можна окреслити наступним рівнянням:

$$dX_t = r\pi_t dt + \sigma d\bar{W}_t \text{ із деякими новими параметрами руху } \bar{W}_t \text{ відносно } F_t^X.$$

Використовуючи нові параметри, стохастичне диференційне співвідношення для  $\pi_t$  окреслимо наступним чином:

$$d\pi_t = \lambda(1 - \pi_t)dt + \frac{r}{\sigma^2} \pi_t(1 - \pi_t)d\bar{W}_t.$$

$$\text{І далі: } \int_0^t \pi_s ds = \frac{\pi_0 - \pi_t}{\lambda} + \frac{1}{\lambda} \frac{r}{\sigma} \int_0^t \pi_s(1 - \pi_s)d\bar{W}_t + t,$$

Знаходимо наступне співвідношення для функції ефекту:

$$V(c, \pi) = \rho_*(\pi) = \inf_{\tau} E \left\{ \left( 1 + \frac{c}{\lambda} \pi \right) - \left( 1 + \frac{c}{\lambda} \right) \pi_{\tau} + c\tau \right\}.$$

Тобто,  $\pi_t$  є дифузним процесом впровадження організаційних інновацій із наступними ефектами:

$$L = a(\pi) \frac{d}{d\pi} + \frac{1}{2} b^2(\pi) \frac{d^2}{d\pi^2},$$

$$\text{де } a(\pi) = \lambda(1 - \pi), \quad b^2(\pi) = \left( \frac{r}{\sigma} \right)^2 \pi^2(1 - \pi)^2.$$

Тепер доцільно використати стандартну методологію розв'язку за допомогою моделі Стефана:

$$L\rho(\pi) = -c\pi, \quad \pi \in [0, B],$$

$$\rho(B) = 1 - B, \quad \pi \in [B, 1],$$

$$\rho'(B) = -1, \quad \rho'(0) = 0.$$

Врахування наявних обмежень на  $\rho$  при  $\pi = B$  та загроз за похідними  $\rho'(B)$  і  $\rho'(0)$  зумовлюють можливість точного розв'язку за описом:

$$\rho(\pi) = \begin{cases} (1 - B_*) - \int_{\pi}^{B_*} y_*(x) dx, & \pi \in [0, B_*], \\ 1 - \pi, & x \in [B_*, 1], \end{cases}$$

де:

$$y_*(x) = -C \int_0^x e^{-\Lambda[G(x) - G(y)]} \frac{dy}{y(1-y)^2},$$

$$G(y) = \log \frac{y}{1-y} - \frac{1}{y},$$

$$\Lambda = \frac{\lambda}{r^2 / 2\sigma^2},$$

$$C = \frac{c}{r^2 / 2\sigma^2}.$$

$$B_* \quad \text{вважається розв'язком рівняння: } C \int_0^{B_*} e^{-\Lambda[G(B_*) - G(y)]} \frac{dy}{y(1-y)^2} = 1.$$

Потім необхідно провести стандартну процедуру верифікації, яка продемонструє, що функція ефекту  $\rho(\pi)$  співпадає з  $\rho_*(\pi)$ , а сукупність ефектів  $\tau_* = \tau_*(B) = \inf \{t : \pi_t \geq B_*\}$  вважається оптимальним, і що:

$$\rho_*(\pi) = E \left\{ \left( 1 - \pi_{\tau_*} \right) + c \int_0^{\tau_*} \pi_s ds \right\},$$

$$V(c, \pi) = P_\pi(\tau_* < 0) + c E_\pi(\tau_* - \theta)^+,$$

де окреслення  $P_\pi$  та  $E_\pi$  мають апіорний розподіл ресурсів:  $P(\theta = 0) = \pi$ .

Описаний метод доцільно використати тоді, коли ціни на ресурси мають структуру  $\mu t + W_t$  та описуються ймовірністю  $P^*$  з використанням експоненти Гірсанова.

Зауважимо, що оцінка результативності впровадження організаційних інновацій в підприємствах обмежена горизонтом прогнозування необхідних показників, компетентностей і конкурентних переваг, а її точність залежить від якості аналітичних розрахунків, доступності інформації та від компетентностей спеціалістів, які проводять таку оцінку.

Запропонований підхід до побудови організаційного профілю та формування комплексної системи показників результативності впровадження організаційних інновацій на підґрунті органічного поєднання традиційного комплексного, системного й інтегрального підходів та інноваційних методів допомагає виявити сфери та підрозділи підприємств, в яких повинен проявитися ефект від реалізації організаційних інновацій, візуально окреслити зв'язок усіх взаємодій, врахувати сукупний ефект.

Акцентуємо, що для генерування максимально можливого довготривалого ефекту від реалізації організаційних інновацій в підприємствах має бути виконана одна із наступних умов:

організаційні інновації мають бути системними, тобто передбачати проведення шерегу процедур і методів;

сприяти підвищенню мобільності персоналу і капіталу;

передбачати перегляд існуючих регламентів, стандартів та процедур;

забезпечити зниження інформаційних та матеріальних витрат;

організаційні інновації мають бути безперервними, тобто постійно сприяти пошуку нових рішень;

забезпечити розподіл ризиків.

Організаційні інновації, обґрунтовано можна вважати рушійною силою управління комунікаціями підприємств, тобто чинником, що враховує коливання конкурентного середовища зумовлює значні якісні перетворення, з метою підвищення прибутковості результатів, що дозволяє подолати існуючі труднощі та перешкоди, вирішити наявні проблеми, отримати унікальні конкурентні переваги, через формування обґрунтованого і дієвого організаційного дизайну, що підтримує безперервність процесу ухвалення управлінських рішень. Впровадження організаційних інновацій в підприємствах зумовлює перетворення, що зачіпають інтереси більшості контактних аудиторій і вимагає від них проведення певних адаптаційних дій та заходів [48].

Для ефективного впровадження організаційних інновацій в підприємствах важливо готувати менеджмент і працівників до їх сприйняття,



формувати позитивний імідж що допоможе знизити опір. Для виявлення рівня готовності персоналу до впровадження організаційних інновацій в підприємстві, варто використати інтегральний індекс, який визначається за рівнянням:

$$I_{\text{гот.інд.}} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n \frac{K_i \times W_i}{100\%},$$

де  $I_{\text{гот.}}$  – інтегральний індекс готовності персоналу до впровадження організаційних інновацій в підприємстві;

$K$  – значення визначених критеріїв;

$W$  – вагомість певного критерію;

$n$  – кількість визначених критеріїв;  $m$  – кількість опитаних спеціалістів.

Впровадження організаційних інновацій у практику підприємств активізує комунікаційний розвиток і формує умови для реалізації технологічних та технічних інновацій, що сприяє реалізації інноваційної моделі їх управління комунікаціями.

Нові умови функціонування підприємств зумовлюють впровадження електронних засобів комунікацій. Сучасні підприємства можна розглядати як розгалужені системи, комплексні сутності, в яких управління і діяльність здійснюються по-різному в різних центрах. Застосування високошвидкісних каналів зв'язку, а також розширення кількості користувачів мережі Internet дозволило перевести процес комунікації людей через мережу Internet на новий рівень взаємодії – спілкування в реальному часі.

Впровадження електронних комунікацій не тільки стирає відстані, економить час, але також сприяє зростанню обміну інформацією між співробітниками підприємств, філіями, представництвами та партнерами за кордоном.

Найбільше зміна в комунікаціях відбувається завдяки новим електронним ЗМІ, електронній пошті, системам, що з'єднують людей всередині підприємства, Web-сайтам, – все це відкриває нові горизонти й комунікаційні можливості для встановлення зв'язків з громадськістю та всередині підприємства.

Формуючи систему внутрішніх комунікацій, необхідно використовувати засоби, які найбільше підходять для вирішення даної проблеми. Наприклад, для внутрішніх комунікацій на виробництві простіше створити локальну радіомережу, що генерує низку переваг, таких як масове охоплення аудиторії і відповідна реакція. У випадку якщо в підприємстві більшість персоналу працює за персональним комп'ютером, простіше робити електронні розсилки.

Також, кожне підприємство намагається створити корпоративний веб-сайт для здійснення двостороннього зв'язку із зовнішнім середовищем та внутрішні сайти для здійснення зв'язку з власними співробітниками.

Внутрішній сайт підприємства необхідний, передусім, для швидкого інформування персоналу та негайного зворотного зв'язку. Вчасно отримана

співробітниками інформація дозволяє оперативно реагувати на швидкозмінні тенденції ринку, а також запобігати розповсюдженню недостовірної інформації, що спотворює реальність. Попередження небезпечних для репутації підприємства дій дозволяє економити значні кошти при мінімальних витратах.

Проблема зв'язку між центральним офісом і філіями робить проблематичним оперативні комунікації та зв'язок між співробітниками. Те ж саме можна сказати і про великі підприємства. Основним мотивом, що спонукає створення внутрішніх порталів на підприємстві, є віддаленість офісів один від одного. За допомогою внутрішньо-корпоративного порталу можна вирішувати питання підтримки постійного та оперативного інформування співробітників, проведення конкурсів тощо.

Основними видами електронних комунікацій є:

- внутрішньокорпоративна розсилка по електронній пошті;
- електронна сторінка для співробітників підприємства на зовнішньому корпоративному сайті;
- внутрішньо-корпоративний веб-сайт;
- внутрішній портал підприємства.

Внутрішньо-корпоративна розсилка по електронній пошті, найпоширеніший спосіб оповіщення співробітників про будь-які новини або майбутні події у більшості підприємств. Такій практиці сприяє наявність практично на кожному комп'ютері програм Outlook або The Bat. Ключовою перевагою такого роду комунікацій є те, що повідомлення дозволяє доставити необхідну інформацію кожному із співробітників підприємства, не відволікаючи їх від робочого процесу. При цьому зберігається інтерактивна комунікація між відправником та одержувачем інформації.

Незважаючи на зручність у користуванні та швидкість передачі інформації, такий метод комунікацій має і низку недоліків. Зокрема, якщо дуже часто надсилати співробітникам однотипні повідомлення, то вони будуть видалятися непрочитаними як звичайнісінький спам. Крім того, існує ризик зайвого захоплення працівниками підприємства листуванням.

Більш прогресивним різновидом внутрішніх електронних комунікацій є створення спеціалізованого розділу на зовнішньому сайті підприємства, де можна розміщувати фотографії співробітників та їх контактну інформацію з можливістю інтерактивного комунікацій, також залишати інформацію та оповіщення для співробітників підприємства.

Застосування такого виду електронних комунікацій в поєднанні з електронною розсилкою, безумовно, дозволить підвищити рівень комунікацій всередині підприємства.

Але для великого підприємства доцільним є використання внутрішньо-корпоративного веб-сайту.

Внутрішній сайт – це інтерактивний ресурс, але на відміну від зовнішнього сайту, тут для користувача, аудиторією є тільки співробітники підприємства.

Головна перевага внутрішнього сайту – можливість розміщення великих масивів інформації. Сюди можна помістити дошку оголошень, форум, створити опитування співробітників. За допомогою такого ресурсу при правильному його використанні можна ефективно керувати колективом.

У великих підприємствах іноді буває недостатньо одного внутрішнього сайту, тому для внутрішніх комунікацій використовується внутрішній портал підприємства.

До його складу входять сайти відділів і департаментів, документація системи менеджменту якості, оголошення, новини, форуми тощо. Перевагою внутрішнього порталу є те, що співробітники безпосередньо залучені в процес комунікацій. На форумах відбуваються жваві комунікації з різних тематик, кожен із співробітників може вносити свої пропозиції і побажання, впливати на роботу підприємства.

За допомогою опитувань здійснюється зворотний зв'язок та накопичуються ідеї для розвитку підприємства. Отже, внутрішній портал є ефективним інструментом для адміністрування документації та управління комунікаціями підприємства.

Перевага такого порталу ще й в тому, що з його допомогою можна надавати корисну інформацію для всього персоналу підприємства. При правильній подачі інформації даний ресурс дозволяє згуртувати колектив, зробити його дружною командою. Але в малих підприємствах внутрішній портал є недоцільним – тут краще використовувати інші методи комунікацій, такі як збори та безпосереднє спілкування.

Електронні комунікації доцільно використовувати при здійсненні антикризового PR всередині підприємства і для боротьби з плітками. При виникненні «нездорової» атмосфери в колективі, можна прийняти превентивні заходи. Наприклад, проводити періодичне опитування співробітників і на основі результатів прийняти шерег управлінських рішень щодо врегулювання ситуації. Знову ж таки, рішення можна опублікувати на внутрішньому сайті, щоб співробітники змогли побачити, що підприємство оперативно реагує на їх зауваження.

Ефективним засобом внутрішніх комунікацій, завдяки таким властивостям, як швидкість і обсяг даних, а також можливість зацікавити співробітників є електронні ЗМІ.

Нині на ринку представлено безліч систем для управління комунікаціями на підприємствах: «System Aurora (Business/400)», «iRenaissance», «Infor SyteLine ERP», «Microsoft Dynamics AX», «Microsoft Dynamics NAV», «Капітал», «Oracle E-Business Suite», «BAAN», «Компас», «МОНОЛИТ SQL», «Scala», «Галактика», «АСТОР», «Business Control», «Global ERP», «Виртуоз», «PayDox», «Технокласс», «IT-Предприятие» та інші.

Незважаючи на значну кількість використовуваних систем управління у 2019 році з усієї сфери інформаційно-комунікаційних технологій в Україні зросла тільки розробка програмного забезпечення (ПЗ). За напрямом

«комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг» було надано послуг на 14,6 млрд грн. Приріст склав 33 % або 3,62 млрд грн. За експертними оцінками у 2019 році темпи зростання експорту послуг з розробки ПЗ з України скоротилися до 5 %, замість 20-25 % у минулі роки. Сумарний спад внутрішнього ІТ-ринку досяг 50 %, що обумовлено багатьма об'єктивними факторами. Так, на 40 % скоротився загальний ІТ-бюджет підприємств основних галузей промисловості, на 47 % зменшився ІТ-бюджет 4-х провідних операторів зв'язу, на 32 % скоротився сумарний ІТ-бюджет 10 найбільших банків. Крім того, ІТ-ринок на 80 % залежить від поставок імпортного обладнання, на частку сервісів припадає всього 6 %. Це дуже несхоже на розвинені ринки, де на кожен з сегментів hardware, software і сервісів припадає по 30-35 %.

Електронні комунікації все глибше проникають в офісні простори підприємств. З одного боку, це данина моді, але з іншого психологічний інструмент. Для людей, схильних до інтроверсії, електронна комунікація дає можливість висловити те, що ніколи не буде сказано при особистому контакті. Інтернет зробив комунікаційний простір практично нескінченним. Водночас, багато прихильників електронного листування як з клієнтами і партнерами, так і з колегами сусідами сподіваються на те, що електронне листування дозволяє зберігати конфіденційність.

Більшість підприємств, нині, поєднують наступні електронні інформаційні комунікації:

1. Інтранет для ефективної спільної роботи службовців підприємства.
2. Інтернет, що забезпечує вихід, до загальнодоступних серверів надає доступ до Інтернет – послуг.
3. Контакт-центри, що дозволяють інтегрувати послуги для тих, хто не має постійного доступу в Інтернет.
4. Поштову службу для розсилки матеріалів в письмовій формі (документи, страхові поліси тощо).
5. Різноманітні електронні програмні засоби офісних комунікацій між співробітниками (меседжери, корпоративний чат або форум).

Отже, перевагами електронної комунікації є знищення відстаней, можливість відстроченої відповіді, створення віртуальних співтовариств за інтересами.

Застосування ІКТ в бізнесі вважається ефективним інструментом для досягнення цілей підприємства. У процесі впровадження на підприємстві новітніх розробок у даній сфері слід підтримувати необхідний баланс між витратами на ІТ і їх ефективністю у досягненні стратегічних цілей. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні сучасним підприємством спрямоване на вирішення наступних завдань:

своєчасно та якісно здійснювати збирання, систематизацію, облік та обробку необхідної інформації на різних рівнях функціонування підприємства;

підвищувати рівень інтенсивності збору та обробки інформації;

скорочувати необхідну кількість залученого до роботи з інформацією персоналу, оптимізувати завдяки цьому структуру витрат часу та інших ресурсів;

забезпечувати керівників підрозділів достовірною, якісною та своєчасною інформацією;

підвищувати рівень ефективності прийняття управлінських рішень.

Причини, що спонукають підприємства впроваджувати інформаційно-комунікаційні технології, з одного боку, зумовлюються прагненням збільшити продуктивність повсякденних робіт чи уникнути їх повторного проведення, а з іншого боку – бажанням підвищити ефективність управління комунікаціями підприємства, приймаючи оптимальні та раціональні управлінські рішення. Перша причина доволі прозора і для її реалізації достатньо впроваджувати стандартизовані системи обробки інформації.

Основне завдання інформаційно-комунікаційної системи управління полягає у підпорядкуванні всіх внутрішніх процесів головним цілям підприємства. Для цього необхідно скоординувати процеси, пов'язані з діяльністю підприємства, так, щоб вони максимально забезпечували виконання поставлених завдань в єдиному інформаційному полі. Тільки тоді інформаційна озброєність підприємства починає безпосередньо впливати на ефективність її діяльності.

До основних напрямів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності в організаційних структурах належать:

автоматизація обробки документів із упровадженням систем для обробки тексту, автоматизація обміну інформацією через різноманітні види комунікацій (в які входять АТС підприємства, відеотермінальні системи, локальна комп'ютерна мережа, телекопіювальні апарати, відеокомунікаційні системи);

автоматизація діяльності менеджерів на базі комп'ютерних систем комплексних комунікаційних систем, які надають допомогу в прийнятті рішень, та електронних секретарів, що переводять організацію праці менеджерів на якісно вищий щабель.

Упровадження комунікаційних систем забезпечує менеджеру оперативний доступ до довільної нагромадженої інформації з тим, щоб надалі ефективно її використовувати для вирішення поставлених завдань (у сферах аналізу маркетингу, фінансів тощо).

Ефективність використання комунікаційних систем підвищує наскрізна структура і сумісність комунікаційних систем, які усувають дублювання і забезпечують багаторазове використання інформації, встановлюють визначені інтеграційні зв'язки, обмежують кількість показників, зменшують обсяг інформаційних потоків, підвищують рівень використання інформації. Інформаційна система повинна підтримувати такі функції, як надання інформації (наприклад, потрібної користувачам для розв'язання науково-виробничих задач) та створення найзручніших умов для її поширення

(наприклад, проведення адміністративно-організаційних, науково-дослідних і виробничих заходів, які забезпечують її ефективне поширення).

Сучасна комунікаційна система в заданій сфері діяльності дає змогу забезпечити вирішення наступних завдань:

прямий, своєчасний доступ до інформаційного продукту (точну інформацію про хід виробничого процесу в просторі та часі);

ефективну координацію внутрішньої діяльності та оперативне поширення різноманітних повідомлень;

виділення необхідного і неперервного часу для менеджерів всіх ланок на такі високоефективні види діяльності, як аналіз та прийняття рішень за рахунок зменшення часу на малопродуктивну діяльність;

використання якісно кращої технології системного аналізу та проектування оперативного управління на нижній та середніх ланках управління.

Складний стан з впровадженням комунікаційних систем на підприємствах у нашій країні пояснюється такими причинами:

важке економічне становище зумовлює відсутність достатніх коштів на їх розробку;

погане фінансування не може сприяти первинним вітчизняним розробкам;

застосування колишніх розробок комунікаційних систем здебільшого показало їх неефективність.

Для того, щоб ефективно впровадити інформаційно-комунікаційні технології на сучасне підприємство потрібно розробити необхідний механізм, який дасть можливість зменшити час, мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому від впровадження інформаційно-комунікаційні технології. Щоб побудувати основу механізму впровадження інформаційно-комунікаційні технології на підприємствах необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємство.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні господарськими процесами підприємств дає можливість впроваджувати найбільш сучасні і прогресивні управлінські концепції, головна риса яких — ефективне використання ресурсів й орієнтація на інтереси клієнтів.

До основних переваг використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємством віднесено:

підвищення ступеню керованості;

зниження впливу людського фактора;

скорочення паперової роботи;

підвищення оперативності і достовірності інформації;

зниження витрат;

оптимізація обліку та контролю;

забезпечення прозорості інформації для інвесторів;

можливість збільшення частки ринку.

Одним із важливих моментів, на який варто звернути увагу – те, що інформаційно-комунікаційні технології на підприємствах існують у вигляді різноманітних комунікаційних систем і інформаційних комплексів та використовуються в різних сегментах управлінської системи.

Для прикладу, розглянемо одні з найбільш популярних систем MRP і SCM технології. Дані інформаційно-комунікаційні технології використовуються у сфері управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами. Вони зорієнтовані перш за все на: зростання продажів, зниження витрат, підвищення лояльності клієнтів і контрагентів, поліпшення якості обслуговування. В цілому ці програмні продукти підвищують конкурентоспроможність продукції підприємства.

Якщо підприємство має за мету збільшити якість обслуговування клієнтів, то для даного випадку була розроблена концепція CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами). Основним завданням CRM є процес проведення автоматизованого збору даних про покупців і постійний інформаційний зв'язок з покупцями.

Щодо завдань CRM-системи, то вони несуть наступний сенс:

забезпечення оперативного доступу до інформації в ході контакту з клієнтом в процесі продажу;

спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми; отримання нових знань, висновків, рекомендацій тощо;

забезпечення безпосередньої участі клієнта в діяльності підприємства та можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування.

Для розуміння значення і важливості впровадження CRM-системи, варто приділити увагу тому, які ж саме базові функції вона виконує, а саме: визначення плану продажів; одержання та передавання замовлення на продаж; складання графіку продажів споживачам; конфігурація продуктів; аналіз обсягу продажів у перерізі груп клієнтів та груп продуктів; управління ресурсами розподілу.

У сфері управління поширене застосування SCM-технології. SCM (Supply Chain Management) – це концепція управління бізнесом як єдиним ланцюжком взаємозалежних об'єктів, матеріальних та інформаційних потоків підприємства, його постачальників, дистриб'юторів і клієнтів, виділяючи в свою чергу шість основних сегментів, на яких зосереджено управління ланцюгами поставок: виробництво, постачання, місце розташування, запаси, транспортування і інформація.

В управлінні бізнес-процесами та підвищенні ефективності комунікаційних ланцюгів розповсюджено застосування інформаційно-комунікаційних технологій: BPR і ERP. Такі продукти сприяють координації, мінімізації ризиків, підвищенню масштабованості та гнучкості, зниженню витрат. В цілому, підвищують економічну безпеку підприємства. Так, ERP-система виконує функції бізнес-планування і прогнозування; планування

продажу та виготовлення продукції; планування проектів і програм; управління попитом; управління витратами.

Щодо BPR-системи – це аналітична система, що дозволяє менеджерам мати персоніфікований (тобто враховує персональний внесок у процесі управління) погляд на стан бізнесу. Як відомо, реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) потрібен бізнесу для підвищення рентабельності та прибутку.

Особливості реінжинірингу бізнес-процесів полягають в їх двосторонній спрямованості. Стосовно першої – підприємства впроваджують реінжиніринг для кращого та швидшого впровадження ERP-систем. У другому випадку, вони зазвичай використовують проекти впровадження ERP як інструмент вдосконалення своїх бізнес-процесів. Згідно існуючих досліджень, кращі результати спостерігаються при одночасному виконанні цих процесів. Розглянувши можливості цих двох систем, можемо визначити їхні позитивні і негативні фактори. Щодо ERP-системи, то вона пришвидшує впровадження функцій самої ERP-системи, що є позитивним впливом. Негативним показником можна вважати той момент, що система пов'язана з потребою додаткового налаштування на нові запити процесів, які виникають в процесі реінжинірингу. Тому процеси моніторингу BPR є вкрай необхідними.

Наступною системою для розгляду є система управління персоналом, що сприяє ефективному використанню кадрових ресурсів – HR.

Підвищення ефективності господарської діяльності відбувається на основі застосування MIS- і BI технологій. Використання їх спричиняє: досягнення синергетичного ефекту; автоматизації та узгодження дії всіх відділів підприємства; успішної реалізації стратегічних програм; підвищення конкурентних переваг. MIS- та BI-системи дають можливість відслідковувати цикл життя кожного виробленого товару при цьому проводити постійно обробку значної кількості інформації з великою швидкістю. Розуміючи, де і в якому сегменті фірма отримує найбільший прибуток, на якому продукті буде сконцентровано увагу, а що віддати на аутсорсинг. У таблиці 3.4 наведено приклад застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємствами.

Для захисту даних підприємства використовують IBM Spectrum Protect (Tivoli Storage Manager). Продукт забезпечує надійне і економічно ефективне резервне копіювання і швидке відновлення в віртуальних, фізичних і хмарних середовищах будь-якого розміру. Ця платформа дозволяє централізувати контроль і адміністрування резервного копіювання та відновлення даних, захищає дані підприємства від апаратних збоїв та інших помилок, зберігаючи резервні і архівні копії даних в автономних сховищах.

Таким чином, роль інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні комунікаційною діяльністю підприємством безперечно велика. Використання сучасних програмних продуктів – шлях до ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.



Таблиця 3.4

## Інформаційно-комунікаційні технології вирішення завдань управління підприємствами

Сфера впливу ІТ	Блоки завдань	Пакети прикладних програм	Підсистема
Стратегічний менеджмент	Інвестування стратегічних цільових установ, стратегічна товарна політика, прогнозування виробничої програми, прогнозування потреб у ресурсах, стратегічна фінансова політика, оцінки стратегічної діяльності.	COMFAR, PROPSPIN, Alt-Invest, Project expert, Microsoft project, TimeLine, Priavera	
Логістичне управління	Постачання та оптимізація запасів, транспортування, збутова діяльність, ціноутворення, розподіл, управління виробничими процесами, Підтримка якості обслуговування споживачів, забезпечення після-продажного сервісу.		Підсистема «Логістика» комплексної системи автоматизації підприємства
Управління персоналом	Планування штатного розпису, облік персоналу, підбір персоналу, планування та облік трудових ресурсів, розрахунки з персоналом, облік підзвітних сум, управління документами, податковий облік.		Підсистема «Управління персоналом»
Фінансовий менеджмент	Фінансовий аналіз, планування і контроль, Управління джерелами засобів, управління активами.		Підсистема «Фінанси» комплексної системи автоматизації підприємства

Створення сучасних ЕОМ дало можливість автоматизувати обробку даних у всіх галузях людської діяльності. Без системи обробки даних неможливо уявити промислові технології, управління економікою на всіх рівнях та сферах, наукові дослідження, освіту, роботу транспорту, видавничу справу тощо. Значно розширилися сфери застосування комп'ютерної техніки з появою персональних комп'ютерів і комп'ютерних мереж. Найпоширенішими системами обробки даних є комунікаційні системи.

Комунікаційна система – це організований комплекс організаційно-технічних заходів (сукупність підприємств, підрозділів і фахівців), а також безпосередньо інформаційно-комунікаційних технологій і інформаційних ресурсів, призначених для функціонування інформаційних процесів, зокрема створення, поширення, використання, систематизації, збереження і знищення інформації.

Визначимо функціональне призначення комунікаційних систем. У широкому сенсі комунікаційні системи призначені для своєчасного забезпечення та задоволення потреб користувачів в інформації.

Наприклад, у діяльності підприємств існує практика створення та функціонування єдиної корпоративної інформаційно-комунікаційної системи, що задовольняє інформаційні потреби усіх співробітників, служб та підрозділів підприємства. Однак на практиці створення всеохоплюючої інформаційно-комунікаційної системи складне та певною мірою навіть неможливе завдання, унаслідок чого на підприємстві переважно функціонують декілька різних систем, які вирішують окремі групи завдань: управління виробництвом, фінансово-господарська діяльність, електронний документообіг тощо. Частина цих завдань виконується одночасно кількома інформаційними системами, частина завдань – зовсім не автоматизована. Така ситуація отримала назву «клаптикова автоматизація» і є доволі типовою для багатьох підприємств.

Діяльність підприємств дуже складна і індивідуальна. Для ефективного ведення комунікаційної діяльності необхідний постійний моніторинг та контроль ключових показників діяльності, який неможливо здійснювати без впровадження і використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Здатність підприємства своєчасно обробляти і аналізувати великі осяги інформації безпосередньо залежить від рівня автоматизації її діяльності. Нині, можна розділити призначення програмних продуктів на п'ять груп.

Група 1 – комп'ютерні комунікаційні системи. Основним призначенням такого типу систем є сумісність економічної інформаційно-комунікаційної системи з автоматизованими системами управління технологічними процесами, націленої на охоплення всіх основних елементів технологічного процесу, що гарантує повну безпеку даних на всіх етапах обробки інформації. Ці продукти зустрічаються під назвами: корпоративні комунікаційні системи (KIC), інформаційно - аналітичні програмні продукти, автоматизовані робочі місця (АРМ), обліково-управлінські програми, ERP - продукти (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства), MRP (Manufacturing Resource Planning – планування виробничих ресурсів підприємства).

Група 2 – програмні продукти класу СУБД (об'єктно орієнтовані системи управління базами даних). Продукти цього класу є досить популярними на світовому ринку, оскільки вони універсальні, забезпечують багатокористувацький режим, надійне зберігання інформації, допомагають досягнути досконалості на будь-якому рівні основних операцій.

Група 3 - програмні продукти для бізнес-процесів (business process management – BPM). Основні причини інтересу до бізнес-процесного підходу управління такі:

1) процесний підхід здатний забезпечити компаніям поступальний розвиток, стабільний прибуток і значні конкурентні переваги;

2) фахівці на особистому досвіді переконалися, що використання концепції бізнес-процесів дозволяє створювати ефективніші інструменти управлінського планування, обліку і контролю;

3) бізнес-процесний підхід дозволяє компаніям розробляти процесно-орієнтовані рішення, здатні об'єднувати людей, системи, дані та ін.

Група 4 – програмне забезпечення класу DocFlow (системи маршрутизації документів) і WorkFlow (системи управління потоками робіт). Це програмні продукти для опису і моделювання бізнеспроцесів. Аналіз систем цієї групи та практичний досвід у цьому напрямку дозволяє зробити висновок, що основним призначенням цієї групи програмних продуктів є:

1) структурування документаційного забезпечення (процесний підхід);  
2) поетапність впровадження системи документообігу (доведення системи до рядових виконавців);

3) покриття всього набору задач документаційного забезпечення та організація зберігання документів (комплексна автоматизація).

Перевагами використання програмного продукту цієї групи є короткі строки впровадження, легкість модифікації та розвитку системи. Побудована система є відкритою і має можливість розширення з точки зору баз даних. Серед недоліків слід виділити високу вартість програмного забезпечення.

Група 5 – моделювання і аналіз поведінки бізнес-процесів підприємства. Зростання потреби якісного управління, впровадження ERP, CRM, BMR систем, складність організаційних структур підприємства приводить до розуміння, що будь-який бізнес-процес – не просто набір функцій і структур, а процес, що володіє поведінковою складністю. Тому проблематика реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) припускає фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів. Імітаційна модель здатна показати цілісну картину розвитку ситуації в часі, продемонструвати або виявити приховані тенденції, надати можливість оперативно проаналізувати наслідки схвалюваних рішень, оцінити вплив різних чинників випадкового характеру і ціну ризику, дозволяє описати складні нелінійні взаємодії в бізнесі, наприклад, змодельовати поведінку економічних суб'єктів в кризовій ситуації, оцінити наслідки реалізації різних сценаріїв або спрогнозувати подальший перебіг подій.

Необхідність у впровадженні інформаційно-комунікаційної системи може виявитися при вирішенні будь-якої проблеми – при перебудові процесу діяльності підприємства, при аналізі діяльності конкурентів тощо. Перш ніж розпочати впровадження інформаційно-комунікаційної системи, необхідно провести часткову реорганізацію структури підприємства та технологій ведення бізнесу. Результатом проведення цих змін є визначення найбільш характерних чинників, які необхідно враховувати при впровадженні комунікаційних систем: організаційних, технологічних, людських тощо.

На даний момент існують два способи впровадження комунікаційних систем – комплексний і точковий. У разі точкової системи всі елементи управління є автономними і по своїй суті розрізненими. Впровадження такої

моделі передбачає поступову інтеграцію окремих складових в єдине ціле. Багато керівників віддають перевагу саме такому варіанту, зважаючи на нижчу вартість і недовіру до глобальних систем. Але не завжди вдається домогтися побудови єдиного інформаційного простору, оскільки сучасні комунікаційні системи – це складні інтегровані комплекси, які включають в себе модулі, що відповідають практично за всі напрями роботи сучасного підприємства.

І як результат такого впровадження – постійні збої і конфлікти в системі управління. Комплексний підхід усуває ці проблеми і дозволяє повністю автоматизувати бізнес-процеси. Системи документообігу, бухгалтерського обліку, тайм-менеджменту, технологій, виробництва в такому випадку працюють взаємопов'язано, безконфліктно і ефективно. Проте проблемою може стати недостатня навченість персоналу, що спричиняє збої в процесі експлуатації комунікаційних систем.

Тож серед перешкод на шляху впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні комунікаціями підприємств потрібно виділяти:

ускладнення вивчення швидкозмінних інформаційних потоків як результат поглиблення експортної орієнтованості значної частки підприємств, погіршення процесів реалізації конкурентних відносин внаслідок російської агресії та подальшого перерозподілу власності серед «нової» та «старої» олігархії;

складність розробки та впровадження інформаційних і програмних систем для автоматизації управління компаніями через відтік ІТ-персоналу, нестачу фінансових ресурсів;

відсутність у значної кількості керівників розуміння доцільності використання ІТ для удосконалення управлінської роботи;

доцільність безперервного застосування Internet-технологій в підприємства і забезпеченні мобільного управління.

Отже, в умовах необхідності одночасної обробки великої кількості оперативних і аналітичних даних, що характеризують реальні фінансові і виробничо-економічні процеси, для прискорення прийняття управлінських рішень виникає потреба в застосуванні автоматизованих комунікаційних систем і технологій. При впровадженні комунікаційних систем варто враховувати чинники, що впливають на ефективність їх впровадження і використання.

Нині, все частіше, підприємства стикаються з істотними проблемами: традиційні моделі управління комунікаціями не забезпечують бажаних результатів; контрольні функції потребують залучення більшої кількості працівників, додаткових ресурсів і ускладнення управлінських ієрархічних ланцюгів; процес ухвалення рішень вимагає все більше часу та інформації; кількість фінансових операцій та бізнес-комбінацій перевершують межу, за якою вже не зрозуміли чинники та передумови, що зумовлюють кінцеві результати діяльності підприємства. Інформаційно-комунікаційні технології

змінюють сучасні моделі управління комунікаціями, переформатовують комунікації, технології та організаційну структуру підприємств, й разом з тим, знижують управлінські ризики, нарощують унікальні конкурентні переваги підприємств та сприяють підвищенню їх ефективності й конкурентоспроможності. Таким чином, існуючі проблеми управління комунікаціями підприємств потребують переосмислення та формування пропозицій щодо побудови нових моделей управління комунікаціями підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

Відомий англійський економіст Альфред Маршал виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними – капіталом, працею, землею. Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор, який розглядав управління як «мистецтво знати точно, що слід зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом». Водночас, у теорії управління підприємствами за останні два десятиріччя відбулись більш глибокі зміни, ніж за весь попередній період її розвитку. Традиційно для вдосконалення моделей управління підприємствами у світовій практиці використовували три інструменти: ієрархію, культуру і ринок. Нині в теорії і практиці управління, спостерігається «тиха управлінська революція», яка зумовлена прогресом інформаційно-комунікаційних технологій.

Модель (від лат. Modulus – міра) – це певний умовний образ об'єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об'єкта (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Модель управління підприємством визначає структуру, механізми, технології, дизайн, інструменти. Моделі управління підприємством вважаються змістовно-концептуальними категоріями. З одного боку, вони описують типові характеристики, які властиві процесу управління підприємством, з іншого – цей опис базується на обраній концепції чи усталеній точці зору.

Існуючі моделі управління комунікаціями підприємства різняться за описом елементного складу системи, її частин, які розглядаються як підсистеми, методами, інструментами, технологіями, взаємозв'язками між складовими і зовнішнім середовищем та особливостями функціонування кожного підприємства.

В теорії і практиці управління підприємством обґрунтовуються й апробуються різні підходи до побудови моделей управління комунікаціями підприємства – ситуаційний, функціональний, процесний. Найбільш розповсюдженим вважається функціональний підхід й відповідна функціональна модель побудови системи управління. Але, традиційні моделі управління підприємством недостатньо ефективні у швидкозмінному конкурентному бізнес-середовищі. Зауважимо, що сьогодні існуючі моделі управління підприємством не тільки перестали розв'язувати нагальні

проблеми щодо впровадження стратегічних змін, але, й стають гальмом розвитку підприємств.

«Традиційні модифікації ієрархічних управлінських ланцюгів не дають змоги розв'язувати існуючі проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності й розширення повноважень менеджерів низових і середніх рівнів, звільнення топ-менеджерів від оперативного контролювання, що за рахунок вивільненого часу збільшує можливості для творчої діяльності» [273].

Неефективність управлінських моделей більшості вітчизняних підприємств проявляється в запізненому реагуванні на темпи змін зовнішнього середовища. Тому спостерігаються принципово нові проблеми взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками, владними структурами для вітчизняних підприємств (залучення інвестиційних ресурсів, організація маркетингових заходів, побудова логістичних ланцюгів тощо), що через їх слабку адаптивну спроможність призвело до падіння їх конкурентоспроможності у світовому вимірі.

Більшість сучасних підприємств принципово не готові розв'язувати базові управлінські проблеми щодо імплементації комунікаційних змін:

розробка стратегії модернізації моделі управління у контурі розвитку підприємства;

відмова від концентрації ключових повноважень у вищих ешелонах менеджменту;

переорієнтація пріоритетів із збуту на обслуговування запитів конкретного споживача;

використання якісно нових технологій прийняття рішень, включаючи широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій нового покоління;

подолати природну інертність управлінського персоналу та спеціалістів щодо освоєння різноманітних інновацій;

ігнорування неформальних бізнесових утворень та громадських підприємств тощо.

Багатоаспектність діяльності сучасних підприємств загострює завдання побудови моделі управління комунікаціями, орієнтованої не лише на внутрішні бізнесові ланцюги підприємства, а й на зовнішні бізнес-можливості. На зміну старій ієрархічній моделі управління комунікаціями має прийти нова неформальна, яка ґрунтується на якісно нових інформаційно-комунікаційних технологіях із використанням мережевого підходу.

Нині ІКТ застосовують для вирішення низки сучасних викликів, зокрема: вичерпання дешевих природних ресурсів; старіння населення; погіршення стану довкілля; посилення і урізноманітнення взаємозв'язків між підприємствами та їх партнерами і споживачами; витіснення національних виробників з внутрішніх ринків; глобалізація інформаційних та організаційних комунікацій; висока мобільність кадрів; нестійкість

глобальної економічної та політичної системи; зростаючий дисбаланс між вимогами безпеки і особистою свободою людини; нарощення інтенсивності інформаційних потоків; зростання кіберзлочинності, нарощення масштабу її ефектів тощо.

Тому для розв'язання нових управлінських проблем щодо впровадження комунікаційних змін, доцільно активно використовувати ІКТ на вітчизняних підприємствах. У останні роки 95,2% підприємств використовували у своїй роботі комп'ютери, з них, використовували мережу Інтернет – 98,2% підприємств [54]. Кількість підприємств, що отримували замовлення через комп'ютерні мережі на продаж товарів або послуг склала 6,0%. Кількість підприємств, що здійснювали закупівлі через комп'ютерні мережі товарів або послуг 17,2% [54].

Із загальної кількості підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, використовували соціальні мережі – 24%, веб-сайт з мультимедійним вмістом – 12,6% (у 2015р. – 11,1%), блоги та мікроблоги підприємства – 6,9% (у 2015р. – 5,2 %) [54]. Відмітимо, що підприємства використовували соціальні мережі переважно для: представлення підприємства або рекламування його роботи (товарів, послуг); отримання відгуків клієнтів або надання відповідей на їх запити; залучення клієнтів у розвиток або інновації товарів та послуг; співпраці з діловими партнерами або іншими організаціями; наймання працівників; обміну поглядами, думками або знаннями усередині підприємства.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств використовують ІКТ безсистемно. Малі підприємства часто використовують ІКТ, щоб мати можливість виживати поруч з великими. Вони можуть координувати дії типу виконання замовлень або стеження за інвентарем, тримаючи невелику кількість персоналу. Великі підприємства використовують ІКТ, щоб підвищити маневреність і чутливість.

Найвищий рівень комп'ютеризації виявився у підприємств, що здійснювали діяльність у сфері інформації та телекомунікацій – 98,3% Найменший рівень комп'ютеризації спостерігався у підприємств із діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 89,1% [54].

Акцентуємо, що у 2014 році в світі в середньому послугами мобільного стільникового зв'язку користувалось 96,4 людини із 100, а послугами мережі Інтернет користувались 43,6 із 100 мешканців в світі. Україна посіла 71-е місце в глобальному рейтингу використання технологій. Якщо в 2000 р. доступ до Інтернету мало трохи більше ніж 6 % населення світу, то в 2015 р. ця величина перевищила 43 % (за даними ООН). У результаті до глобальної мережі контенту і додатків вже під'єднано 3,2 млрд. ос. До 2020 р. стільникові пристрої будуть у 70 % населення Землі, а мобільні широкосмугові мережі стануть доступні 90 % для жителів нашої планети [270]. Розглянуті дані підтверджують зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку бізнесової діяльності підприємств.

Сьогодні спостерігаються наступні проблеми впровадження ІКТ у практику управління комунікаціями вітчизняних підприємств: зростання інвестицій та витрат у сферу ІКТ; посилення залежності від зовнішніх ІТ послуг та сервісного обслуговування; зміна ролі ІКТ у діяльності підприємств, особливо під час виконання внутрішніх операційних процесів. Винятково гостро проблеми нагромадження, оперативності й об'єктивності інформаційних потоків постають перед менеджерами великих підприємств. Такі підприємства характеризуються наявністю розгалуженої мережі комунікацій із дочірніми підрозділами та філіями, які працюють відносно автономно й територіально віддалені. «Збір і обробка даних про всі такі структури найчастіше перетворюється в тривалу і малоефективну процедуру. У цих умовах ІКТ – це єдина можливість збирати, обробляти дані і представляти їх у вигляді, зручному для прийняття управлінських рішень» [272].

Відповідно і перед підприємствами постають нові управлінські завдання, зокрема необхідність: запровадження клієнторієнтованого підходу; розширення ринків збуту; швидкого реагування на дії конкурентів; якісного опрацювання великих інформаційних масивів; поліпшення бізнес-комунікацій із партнерами; активізація інноваційних процесів; диверсифікація діяльності; розширення бізнес-комбінацій; врахування ресурсних та часових обмежень; забезпечення цілодобової можливості сервісного обслуговування клієнтів.

При побудові нової моделі управління комунікаціями підприємства, переважно науковці обґрунтовують необхідність трансформації економічних пріоритетів. Класичній аксіомі, що модель управління визначають функції, структура, персонал, стратегія, нині протистоїть аксіома, що її визначають збалансовані партнерські взаємодії, цінності, синергія та компетенції. Зі зміною моделі управління комунікаціями підприємства гостро постає питання якості менеджерського складу, інтелектуалізації управління, поширення в управлінні інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, нова модель управління комунікаціями підприємства, має включати наступні загальні ключові положення:

- визнання центральної ролі людини;
  - клієнтоорієнтованість;
  - демократизація та багатоплановість управління на основі мережевого підходу;
  - розвиток партнерських ланцюгів та комунікацій;
  - проактивний характер управління;
  - розгляд підприємства як „відкритої системи”;
  - нові цінності;
  - зростання ролі знань та інновацій і управління ними;
  - глобалізація та інтеграція;
  - широке використання інформаційно-комунікаційних технологій.
- Нові характеристики економічного простору вимагають перейти від



культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, нерівноважність та нелінійність управлінських ієрархічних ланцюгів, непередбачуваність і різноманітність траєкторій розвитку підприємств.

Сьогодні, у зв'язку з потребою керівників підприємств мати доступ в інтернет завжди і всюди (концепція Access Anytime and Anywhere) розвиток отримали бездротові мережі. В даний час ми спостерігаємо зародження Інтернету речей (Internet of Things, IoT) – екосистеми мільярдів (а за деякими оцінками і трильйонів) автономних пристроїв, що взаємодіють один з одним: датчиків, контролерів, роботів, побутової техніки, автомобілів, верстатів тощо. У недалекій перспективі проглядається те, що називається 5G, тобто набір органічно інтегрованих технологій радіодоступу. Ми знаходимося на порозі неймовірної революції, яка назавжди змінить світ бізнесу. У цьому новому світі кожен управлінець, кожен пристрій, незалежно від того, де вони знаходяться, будуть обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Протягом наступних 10 років управлінські та бізнесові технології зазнають більше змін, ніж за останні 100 років. «Інтернет речей» невдовзі кардинально змінить стиль діяльності підприємств і змусить переглянути фундаментальні управлінські функції. Економіка за запитом буде новою клієнтоорієнтованою популярною моделлю взаємодії бізнесу і споживача.

Сучасним трендом є створення та стрімкий розвиток такого явища, як e-business (бізнес, що ведеться через електронні мережі), зокрема e-commerce (електронна торгівля, електронна комерція). Тепер торгівля ведеться не лише в режимі офлайн, але й за допомогою Інтернет мережі (онлайн). Найдинамічнішим за розмірами придбання та продажу товарів являється B-2-C сегмент електронної торгівлі. Частка світового обороту B-2-C сегменту електронної торгівлі склала 16,8% від сукупної торгівлі послугами.

У наш час кількісне зростання Інтернету поступово набуває принципово нових якісних рис, що уможлиблює активний вплив на соціально-економічний розвиток підприємств через різноманітні Web-технології. Автоматизовані пристрої починають успішно інтегруватися в Інтернет.

З наявних тенденцій можна припустити, що невдовзі автономних інтернет-сенсорів стане більше ніж людей з мобільними телефонами. За прогнозами, до 2022 р. сумарна кількість Web-підімкнень пристроїв до Інтернету речей досягне 26 млрд., з них близько 15 млрд. становитимуть стільникові телефони, планшети, ноутбуки і настільні комп'ютери. Водночас, поява інтернет-сенсорів зумовила поширення сенсорів зовнішнього середовища.

Одним з найбільш перспективних інструментів для бізнесу вважаємо хостингові та «хмарні» технології. Дані новації дозволяють економити фінанси за рахунок скорочення капітальних інвестицій. Це особливо актуально в наш час, оскільки в останні роки все більше вітчизняних

підприємств намагаються мінімізувати інвестиції в розвиток своєї інфраструктури. І хоча «хмарні» технології поки що використовують лише 25% менеджерів вітчизняних підприємств, проте багато з них планують перейти на цю технологію або вивчають її переваги.

Спостерігається зростання обсягів інвестицій у системи збереження баз даних, найшвидше зростаючі компанії використовуватимуть інтелектуальні пристрої для підвищення своєї ефективності та продуктивності, а також оптимізації витрат. Цікаво, що компанія Microsoft ухвалила рішення про фінансування «хмарних» сервісів на суму понад 1 млрд. доларів [203]. Як вважає керівництво компанії, в недалекому майбутньому ці сервіси будуть не тільки сприяти розвитку наукового і технічного прогресу, а й допоможуть у вирішенні низки глобальних проблем. Передбачається, що в подальшому вони будуть відігравати значну роль в економічній і соціальній сферах багатьох розвинених країн. До «хмарних ресурсів» підприємства будуть підключені різні некомерційні підприємства (НКО), яких налічується понад 70 тисяч, а також дослідницькі центри передових університетів, які ведуть ефективні розробки в сфері досліджень «громадських інтересів». За даними компанії, на даний момент, таких більше 900, але їх кількість в майбутньому буде тільки рости. Кошти планують виділяти поетапно, протягом найближчих трьох років.

Стабільно високий попит на українському ринку на ERP-системи. За оцінками SAP – сегмент великих компаній насичений цими технологіями тільки на 30%. Проте обсяг продаж ERP-систем з кожним роком збільшується, враховуючи те, що вже зараз частка ERP-рішень становить майже 13% усього обсягу українського ринку ПЗ і IT-послуг.

Доволі популярною для вітчизняного бізнесу, вважається технологія HANA (High Performance Analytic Appliance), яка дозволяє обробляти та аналізувати великі масиви інформації. Основні бізнес-рішення, які базуються на подібних технологіях, стають більш релевантними. Бізнес переходить на гіпершвидкісний темп впровадження інновацій.

Бізнесовий світ нині змагається щодо впровадження 5G, п'ятого покоління мобільної мережі. Хоча 5G наслідуватиме 4G і 3G, управлінці покладають на цю мережу значно більше сподівань. Вони очікують, що вона буде інакшою – принципово інакшою, оскільки 5G-інтернет - це не тільки шалена швидкість передачі дані, а й значне пожвавлення економіки, інвестиції в країну, створення нових робочих місць, наповнення держбюджету й нові можливості для підприємств. 5G впливає на економіку, змінюючи звичні управлінські технології і трансформуючи усталені бізнес-моделі.

Основні рушійні сили розвитку 5G можуть бути згруповані в чотири блоки: нові моделі довіри, нові моделі служби доставки, розширений перелік загроз, і збільшення рівня конфіденційності.

Водночас розвиток сучасних ІКТ забезпечив формування інформаційних й бізнесових комунікацій між підприємствами, суттєво

розширив можливості їх взаємодії. Нині, активізація бізнесової діяльності передбачає зростання ступеня відкритості та взаємодії із партнерами. Складність, багатогранність та комплексність такої взаємодії переконує щодо доцільності і ефективності застосування мережевого підходу. Фактично, мережевий підхід є відповіддю на виклики сьогодення, зміни умов діяльності підприємств та їх очікування у невизначеному і насиченому загрозами та інформацією економічному просторі. По суті, він передбачає використання одного із видів горизонтальної інтеграції, що сприяє максимальному залученню наявних ресурсів, освоєнню інновацій, нарощенню компетенцій, конкурентних переваг, інноваційного, виробничого, інформаційного та інтелектуального потенціалу у контурі єдиного багатопольного інформаційно-комунікаційного простору. Серед помітних переваг мережевого підходу слід виділити підвищену організаційну здатність, більш ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, розширення горизонту можливостей щодо розв'язання складних бізнесових проблем та підвищення якості продукції, послуг, обслуговування, сервісу для споживачів.

Логіка мережевого підходу включає [274]: децентралізацію, синергію, спільність, вільний доступ, піклування про мережеві цінності, максимізацію інноваційності, багатовимірний простір, відсутність розривності, співвідношення технологій, розширення простору інноваційних можливостей.

Слушними вважаємо положення Пол Ромера, Пол Кругмана та Кевіна Келлі [275], що цінності, що пов'язані з мережею, функціонують як стимулятори:

сприйняття бажаної поведінки являє собою основу створення мережі і залучення наступних учасників;

внесок у подолання опору швидким змінам і поширення інноваційної поведінки.

Тобто, на зміну ієрархічній традиційній моделі управління комунікаціями, обмеженій національними, правовими та бюрократичними кордонами, приходить якісно нова, в якій кожне підприємство має практично однакові можливості щодо залучення ресурсів та компетенцій інших учасників мережі. Сенс мережевої підприємства зосереджений у «можливості для кожного її учасника мати рівноправні прямі стосунки з іншими учасниками» [271]. Мережеві взаємозв'язки підприємств окреслюються незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтуються на можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Можливості інноваційної моделі управління комунікаціями підприємств, нині розширюються під впливом змін бізнесового простору за наступними напрямками:

посилюється вагомість взаємоузгодження технологій діяльності підприємств від ланцюгів постачання сировини до доставки продукції цільовому споживачу;

зростають інформаційно-технологічна системність і кооперація, що охоплює нарощення інтелектуалізації діяльності підприємства через капіталізацію інтелекту і масове поширення інновацій;

зростає адаптивність, креативність і мобільність персоналу;

примножується наукомісткість, динамічність, вагомість інновацій, організаційної культури, освіти як неодмінних чинників полівекторного розвитку підприємства;

утверджується новий тип конкуренції;

необхідність безперервного підвищення кваліфікації працівників;

збільшується кількість різноманітних ділових зв'язків, що супроводжується збільшенням організаційної дискретності контролювання;

посилюється екологізація та соціологізація бізнесового середовища.

Підсумовуючи, відмітимо, що існуючі моделі управління комунікаціями підприємства не тільки перестали розв'язувати нагальні проблеми, але, й стають гальмом розвитку підприємств. Більшість сучасних підприємств принципово не готові розв'язувати базові управлінські проблеми.

На зміну старій ієрархічній моделі управління комунікаціями має прийти нова неформальна, яка ґрунтується на якісно нових інформаційно-комунікаційних технологій із використанням мережевого підходу. Нова модель управління комунікаціями підприємства, має включати наступні загальні ключові положення:

визнання центральної ролі людини;

клієнтоорієнтованість; демократизація та багатоплановість управління на основі мережевого підходу;

розвиток партнерських ланцюгів та комунікацій; проактивний характер управління;

розгляд підприємства як «відкритої системи»;

нові цінності;

зростання ролі знань та інновацій і управління ними;

глобалізація та інтеграція; широке використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Складність, багатогранність та комплексність такої взаємодії переконує щодо доцільності і ефективності застосування мережевого підходу. Мережеві взаємозв'язки підприємств окреслюються незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтуються на можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

З метою вирішення проблем запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління комунікаціями підприємств рекомендується дотримуватись чітко встановленої послідовності кроків (рис. 3.21).



Рис. 3.21. Підхід до вирішення проблем запровадження ІКТ в управлінні комунікаціями підприємств

Вирішення проблем запровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управління сучасними підприємствами повинне супроводжуватись підвищенням рівня кваліфікації управлінського персоналу, змінами організаційного характеру (організаційна перебудова), постановкою стратегічних цілей та завдань розвитку підприємства, розробкою заходів системного характеру, де центральне місце буде належити застосуванню сучасних ІКТ і систем.

Згідно з рис. 3.22 для вирішення проблеми вибору інформаційно-комунікаційних технологій управління комунікаційною діяльністю, мають бути вироблені критерії, які дозволять, зважаючи на специфіку діяльності

підприємств, співвіднести вимоги підприємства, що пред'являються до інформаційно-комунікаційних технологій, з даними їх варіантами.

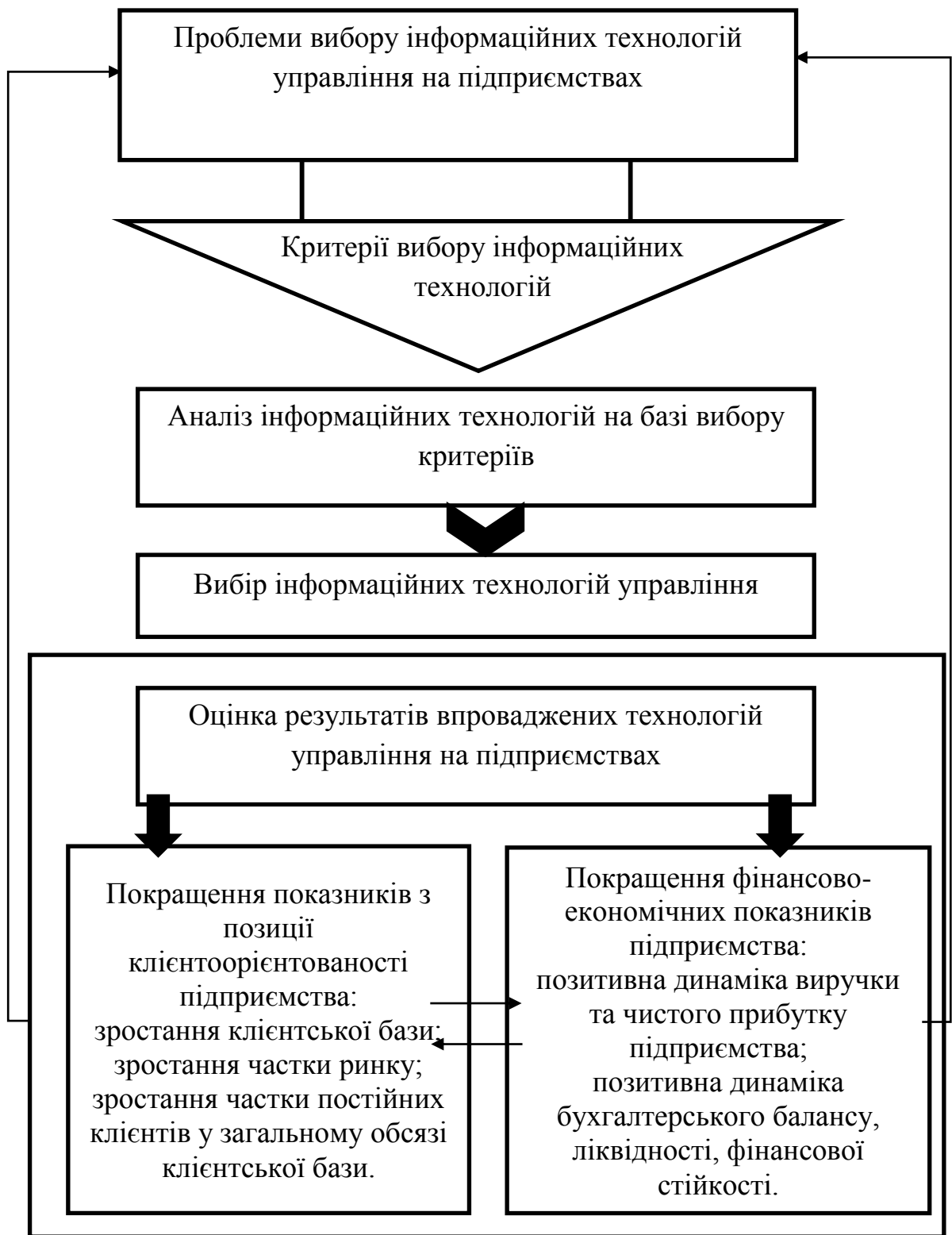


Рис. 3.22. Алгоритм вирішення проблеми вибору інформаційно-комунікаційних технологій управління комунікаційною діяльністю на підприємствах

За розробленими критеріями здійснюється аналіз даних варіантів інформаційно-комунікаційних технологій управління, після якого, на базі принципу найбільшої відповідності запропонованим критеріям, здійснюється вибір конкретної інформаційної технології.

Завдяки впровадженню в життя розробленого алгоритму вирішення проблем вибору інформаційно-комунікаційних технологій управління на підприємствах можливим є вибір інформаційно-комунікаційних технологій управління і оцінка результативності впливу ІТ-систем на діяльність підприємства.

Питання постійного розвитку інформаційно-комунікаційної системи менеджменту в підприємства повинно знаходитись під постійною увагою з боку керівництва. Важливими завданнями розвитку інформаційно-комунікаційної системи в управлінні комунікаціями підприємств є такі:

визначення основних напрямків розвитку системи збору, обробки і збереження первинних даних;

визначення основних напрямків розвитку технології обробки інформації;

координація діяльності по збору і обробці даних різноманітних звітів на вищому рівні управління і у виробничих підрозділах з метою підвищення якості і своєчасності поступлення оперативної інформації по підприємства в цілому;

застосування сучасних методів прогнозування розвитку підприємства на моделях її складових підсистем та системи в цілому на основі ретроспективного аналізу та вивчення процесів, що протікають в системі під впливом об'єктивних законів.

Основними методичними принципами модифікації структур управління комунікаційною діяльністю на основі інформаційно-комунікаційних технологій є наступні:

інформаційна інтеграція, освоєння інтегрованих моделей управління (Integrated Management/Information Technology - ІМ/ІТ);

трансформація організаційного дизайну із пірамідального у плоске, із мінімальною кількістю рівнів між вищим керівництвом і безпосередніми виконавцями, оскільки управління по горизонталі більш дієве, ніж по вертикалі;

скорочення кількості ієрархічних рівнів;

мережеві форми зв'язку між підприємством та іншими підприємствами, зокрема, шляхом створення внутрішніх ринків;

інноваційна діяльність, створення у межах великих підприємств інноваційних венчурних фірм, зорієнтованих на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів та технологій (бренд-компаній);

стандартизація бізнес-процесів, продуктів, послуг, обліку, звітності тощо, відхід від вузької функціональної спеціалізації у змісті й характері самої управлінської діяльності, стилі управління;

децентралізація функцій управління, передусім виробничих і збутових,

з цією метою в межах підприємства формуються напіваавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що повністю відповідають за прибутки і збитки;

бенчмаркінг (освоєння стратегії «від кращого до кращого і великого»);  
підвищення компетентності персоналу.

Таким чином, сучасне управління комунікаціями неможливе без новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, і головною умовою досягнення успіху в цьому є максимальна інтеграція різних комунікаційних систем, котрі повинні допомагати органам управління у забезпеченні ефективної роботи компанії.

Використовуючи сучасні комунікаційні технології, підприємства отримують можливості узгодити обсяг виробництва з попитом у режимі реального часу, виявляють нові канали продажів і розміщення, оптимізувати органі-заційну структуру, визначати структуру виробництва згідно з законами, покращити якість обслуговування і цим підвищити ефективність своєї діяльності.



## ПІСЛЯМОВА

У монографії обґрунтовано теоретико-методичний базис та науково-комунікаційні рекомендації щодо вдосконалення управління комунікаціями в підприємствах, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та якості управління. Результати дослідження слугують підставою для формування наступних висновків:

З'ясовано, що сучасні комунікації виникли та функціонують завдяки технічним досягненням: швидкодійним та містким засобам зберігання інформації (жорсткі та лазерні диски, флеш-пам'ять); цифровим засобам зв'язку, які не накладають суттєвих обмежень на відстань та час (глобальні комп'ютерні мережі); апаратним та програмним засобам автоматизованого опрацювання інформації (вибірка, сортування, подання в потрібній формі). Об'єктивна доцільність їх використання сучасними підприємствами зумовлена наступними чинниками: глобалізацією, загостренням конкуренції, необхідністю переходу на інноваційні засади діяльності, громіздкої організаційної структури, якісними змінами відносин власності та розподілу. Уточнення сутності комунікацій підприємств та їх класифікації дає змогу сформуванню комфортного комунікаційного середовища та побудувати проактивну систему управління комунікаціями в підприємствах, що забезпечить гнучкість, унікальність та адаптивність управління комунікаціями підприємств, успішну партнерську взаємодію, підвищить клієнтоорієнтованість, ціннісну орієнтацію та розширить конкурентні переваги через нарощення компетентностей підприємств.

Умотивовано, що формування адекватного механізму управління комунікаціями в підприємствах створює можливості для спрощення процесу комунікацій між працівниками, своєчасного виявлення загроз, впровадження мережових комунікацій, здійснення контролю за витратами, пришвидшення руху документообігу, оперативного інформування керівництва, використання новітніх електронних комунікацій, забезпечення деталізованою інформацією, виявлення оптимуму для використання обмежених ресурсів, моделювання різних сценаріїв комунікаційного розвитку. Розроблена система показників ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах дає змогу більш достовірно визначити ефективність в поточному періоді та стратегічному горизонті та виявити комунікаційні взаємодії, можливості й латентні загрози.

Доведено, що оцінку управління комунікаційними каналами підприємства доцільно визначати на якісно новій основі з урахуванням специфіки функціонування підприємства, композиції, структуризації і регламентації комунікаційного середовища та комунікаційних і компетентнісних можливостей у певному часовому інтервалі. Обґрунтовані пропозиції дозволяють більш деталізовано та об'єктивно надавати практичні рекомендації стосовно вибору комунікаційних каналів, що сприятиме мінімізації загроз та уникненню втрати контролю.

Сьогодні цифрова економіка зумовлює, те, що стратегічних лідерів ринку визначає не багаторічна історія успіху, не вартість нерухомості та активів, не кількість патентів чи доступ до капіталу, а здатність комунікувати, змінюватись та адаптувати свій бізнес до нових умов. Метою управління комунікаціями в підприємствах в умовах цифрових трансформацій є втілення в життя успішної довгострокової бізнес-стратегії підприємства на інноваційних засадах, що передбачає активізацію інноваційного розвитку та перехід звичних робочих процесів на якісно новий рівень. Кожне підприємство найближчим часом змушене буде або успішно пройти через процеси цифрової трансформації комунікацій, або розчинитися в архівах пошукових систем. Для кожного підприємства це – зміна організаційної культури та впровадження нових цифрових інформаційно-комунікаційних технологій й комунікацій, що розширюють можливості підприємства та дозволяють формувати власну так звану «екосистему» у взаємодії зі своїми контактними аудиторіями.

Визначено, що стан розвитку комунікацій в підприємствах завдяки сучасним цифровим технологіям покращується та став невід'ємною частиною управління підприємством, оскільки забезпечує створення, збереження, обробку і доступ до комунікації, а при цьому доходи від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг демонструють висхідні тренди. Обсяги наданих послуг за 10 років збільшилися на 10 266, 7 млн. грн. (56%). Кількість підприємств, що використовували локальну комп'ютерну мережу зростає (з 1396 у 2016 році до 1503 у 2019 році, тобто на 92,9 відсотки). Загальний обсяг доходів від надання телекомунікаційних послуг підприємствами у 2019 році склав 71598,5 млн. грн. Тільки у 2019 році мало місце невелике (на 1,3 % порівняно з попереднім роком) уповільнення обсягів реалізації телекомунікаційних послуг. Це пояснюється розвитком цифрової інфраструктури та тим, що більше використовуються нові цифрові комунікаційні канали завдяки впровадженню конвергентних рішень, що вплинуло на підвищення якості послуг, зменшення асиметрії доступу підприємств до Інтернету в різних регіонах та потужності трафіка.

З'ясовано, що в сучасних телекомунікаційних підприємствах, комунікація перестала бути просто способом передачі інформації, а стала важливим і потужним інструментом управління бізнесом. Результати оцінки рівня ефективності механізму управління комунікаціями в ПрАТ «Київстар» – 54, ПрАТ «ВФ-Україна» – 47, та ПАТ «Укртелеком» – 44, засвідчили достатній рівень ефективності, а саме, рівень вищий за середній, а у ТОВ «Lifecell» – 43, ТОВ «Інтертелеком» – 38 та ТОВ «Воля кабель» – 41 рівень ефективності нижчий за середній, і їм потрібно звернути увагу на необхідне вдосконалення або покращення даної ситуації на підприємстві. Підвищення ефективності механізму управління комунікаціями в досліджуваних підприємствах протягом 2016-2019 років сприяло зростанню їх прибутковості й ефективності комунікаційного впливу.

Зростання використання технологічних програм, цифрових технологій і

аудіовізуальних платформ у свою чергу зумовлює розвиток комунікацій в досліджуваних підприємствах: розширення комунікаційних ланцюгів й комунікаційного середовища підприємства. Оцінено якість управління комунікаційними каналами досліджуваних підприємств, узагальнюючий індекс у ПрАТ «Київстар» – 0,88, ПрАТ «ВФ-Україна» – 0,83, ТОВ «Lifecell» – 0,74, ТОВ «Інтертелеком» – 0,69, ПАТ «Укртелеком» – 0,84, ТОВ «Воля кабель» – 0,73. Водночас завдяки цифровим комунікаційним каналам утверджується новий тип конкуренції, зростає необхідність безперервного підвищення кваліфікації працівників, збільшується кількість різноманітних бізнесових комунікаційних ланцюгів, що супроводжується зростанням комунікаційної зрілості, гнучкості й впровадженням дискретності контролю.

Обґрунтовано, що використання ситуаційного підходу є оптимальним інструментом ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах, що сприяє розвитку гармонійних взаємодій між контактними аудиторіями, виходу на нову якість управління комунікаціями та дозволяє сформувати комфортне комунікаційне середовище, визначити ефективні заходи, швидко приймати рішення, помітно скоротити час на адаптацію, керувати невизначеністю шляхом моделювання альтернатив та забезпечує випереджальну динаміку комунікаційних перетворень, сприяє децентралізації управління, дозволяє спрогнозувати основні напрями й наслідки розвитку комунікаційних процесів з урахуванням індивідуальних особливостей функціонування. Доведено, що виявлення вагомості модулів ухвалення стратегічних рішень щодо сценаріїв удосконалення управління комунікаціями в підприємствах має ґрунтуватися на синтезі багатовимірного факторного аналізу, цільового й системного підходів з використанням сукупності якісно-кількісних індикаторів, що створює додаткові можливості для досягнення мети, реалізації управлінських рішень та заходів, оптимального розподілу обмежених ресурсів, адаптації до коливань економічного простору, внутрішньої координації, гармонізації взаємодій та комунікаційних каналів.

Визнано, що завданнями формування комунікаційної політики підприємства є забезпечення гнучкості, інноваційності, зрілості, мобільності, адаптивності, універсальності, своєчасності та адекватності комунікацій. Для вирішення цих завдань розроблено наукові підходи до формування комунікаційної політики підприємства, які передбачають впровадження нових комунікацій організації бізнес-процесів, які успішно використовують сучасні цифрові технології, що сприяє: прискоренню руху інформаційних потоків; мінімізації інформаційних шумів, запобіганню дублюванню управлінських функцій, спрощенню комунікаційної адаптації, нарощенню компетентностей персоналу, скороченню часу на ухвалення необхідних стратегічних заходів.

Аргументовано, що потужним інструментом удосконалення управління комунікаціями підприємства є гармонізація його комунікаційних каналів підприємства, а синтез цільового й системно-креативного підходів для

розробки відповідного концепту є доцільним та результативним. Його практична значимість полягає в нівелюванні латентних загроз, протиріч, комунікаційних дисбалансів, виключення несподіванок і виявленні стратегічних можливостей за рахунок використання кастомізованої платформи для взаємодії і комунікацій співробітників, управління завданнями, клієнтськими проектами, що дозволить, на широких можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та управлінської моделі «вулику», систематизувати комунікаційні перетворення, підтримати раціональну взаємодію контактних аудиторій та ієрархічних структурних одиниць, здійснювати контроль та пошук унікальних конкурентних переваг.

Сучасне управління комунікаціями неможливе без новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, і головною умовою досягнення успіху в цьому є максимальна інтеграція різних комунікаційних систем, котрі повинні допомагати органам управління у забезпеченні ефективної роботи компанії. Використовуючи сучасні комунікаційні технології, підприємства отримують можливості узгодити обсяг виробництва з попитом у режимі реального часу, виявляють нові канали продажів і розміщення, оптимізувати органі-заційну структуру, визначати структуру виробництва згідно з законами, покращити якість обслуговування і цим підвищити ефективність своєї діяльності.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Автономова Н.С. Опыты философии языка. Москва: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2008. 704 с.
2. Англо-український словник. під заг. керівн. Є. І. Гороть. Вінниця: Нова книга, 2006. 1700 с
3. Анохина Н. В. Малаканова О. А. Политическая коммуникация. Политический процесс: основные аспекты и способы анали за. Под ред. Е. Ю. Мелешкиной. Москва : Инфра-М, 2001. 321 с.
4. Апарова О. В. Політика управління інвестуванням інновацій на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3 (17). С. 17-23.
5. Архипенков С. КРІ, или пособие по командному самоубийству Электронный ресурс сообщества программистов. URL: <http://habrahabr.ru/post/152445/>
6. Афанасьев Н. В., Гончаров А. Б. Экономика предприятия. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. 528 с.
7. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf).
8. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
9. Барт Р. Избранные работы: Семиотика. Поэтика. Москва: Прогресс, 1989. 616 с.
10. Бацевич Ф.С. Основы коммуникативной лингвистики: Підручник. Київ: Академія, 2004. 344 с.
11. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
12. Бебик В. К проблеме коммуникации и её функции в обществе. *Персонал*. 2004. № 3. С. 28-33.
13. Безчасний О. У. Моделювання контролю стабільності комунікаційних каналів при управлінні розвитком промислового підприємства. *Аналітично інформаційний журнал Схід*. 2018. № 2 С. 5-12.
14. Берд Дж. Веб-дизайн: руководство разработчика. Питер, 2012. 224 с.
15. Берлесон Б., Стейнер Г. Коммуникация – это... URL: <http://www.com-management.narod.ru/>
16. Бернет Дж., Моріарті С. Маркетингові комунікації. Пітер, 2001. 124 с.

17. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
18. Богомолова Н. Н. Массовая коммуникация и общение. Москва: Знание, 1988. 78 с.
19. Бондаренко Н.А., Демьянова И.О. Понятие коммуникаций и их классификация. *Ученые заметки ТОГУ*. 2016. Т. 7. № 4. С. 383-388.
20. Боняр С. М., Аляб'єва О. М. Систематизація чинників впливу на інноваційний розвиток підприємства в сучасних економічних умовах. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 77–83.
21. Бориснёв С.В. Социология коммуникации. Учеб. пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 270 с
22. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Наукові записки*. Сер.: Культура і соціальні комунікації. 2009. Вип. 1. С. 21-31.
23. Босак А. О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2007. 25 с.
24. Босак О. А. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристика. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2006. № 567. С. 16-22.
25. Бугров Д. Метрика эффективности. URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
26. Буданцев Ю. А. Социология массовой коммуникации. Москва: МНЭПУ, 1995. 386 с.
27. Бурдые П. Социология политики. Москва: Socio-Logos, 1993. 336 с.
28. Бурык П. Ю., Карпінський Б. А., Карпова Я. Ю. Маркетинг: навч. пос. Львів: Професіонал. 2008. 318 с.
29. Василів Б. В. Інформаційні системи в менеджменті. Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2008. 167 с.
30. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2015. Вип. 1 (11), Т. 1. С. 21-27.
31. Вершинин М. С. Политическая коммуникация в информационном обществе: научное издание. Москва. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2001. 253 с.

32. Винер Н. Кибернетика и общество. Пер. с англ. Е. Г. Панфилова. Москва: Изд-во иностранной литературы, 1958. 199 с.

33. Виноградова О. В., Гончаренко С. В. Передумови впровадження технологій 4g і 5g як складових інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 50-55.

34. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Інноваційні маркетингові інструменти просування продукції в Інтернеті. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201196> (дата звернення: 25.06.2020).

35. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка і комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.

36. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. 54. 428 с.

37. Внутрішні комунікації в компанії: розвіюємо міфи. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 10.06.2019)

38. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала : учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2009. 296 с.

39. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Київ: «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.

40. Горфинкель В. Я., Торопцов В. С., Швандар В. А. Коммуникации и корпоративное управление: учеб. пособие Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 129 с.

41. Гранат О. В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 68-70.

42. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=349>.

43. Григорьева Н. Н. Коммуникационный менеджмент Учебно-методический комплекс. Москва: МИЭМП, 2007. 44 с.

44. Гудзь О. Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3 (25), 2018. С. 4-12.

45. Гудзь О. Є. *Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств*. Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємництва в Україні: колективна монографія: під ред. д.е.н., професора

О.О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2017. 260 с. С. 204-208.

46. Гудзь О. Є., Шмалій Л. В. Стратегія і тактика інформаційно-комунікаційного забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №3 (29), 2019. С. 12-19.

47. Гудзь О. Є., Маковій В. В. Концептуальні основи формування інформаційної політики підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Випуск 23 (1). Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С.65-69.

48. Гудзь О. Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №2 (19), 2017. С. 4-12.

49. Гудзь О. Є., Прокопенко Н. С. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Полісся.* Чернігів : ЧНТУ, 2018. № 2 (14). Ч. 2. 242, с. С. 16-24.

50. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 1 (23). С. 33-39.

51. Гусева О. Ю., Хлевицька Т. Б. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 3 (29). С. 78-82.

52. Денисюк С. Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.

53. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22141/1/Kolos-2006-2.pdf>

54. Державний комітет статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

55. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб: Питер, 2001. 720 с.

56. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999.

57. Дубовик Т. В. Інтеграція Ітернет-маркетингових. *Економічний часопис XXI.* 2014. №11-12. С. 116-119.

58. Дудкевич К. І. Удосконалення організації комунікативної політики на підприємстві. *Управління розвитком.* 2014. №13. С. 29-31.

59. Духонина О., Горянский П. Управление предприятиями в современных условиях. *Финансовая газета.* 2015. № 10. С. 96-99.

60. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 8 (29). Ч. 4. Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. Луцьк, 2011. 500 с.



61. Етимологічний словник української мови: у 7 т. під гол. ред. О. С. Мельничук. Київ: Наук. думка, 1985. Т. 2.

62. Єжижанська Т. С. Основні підходи до вивчення комунікацій. *Наукові записки*. Серія: Культура і соціальні комунікації: зб. наук. пр. Нац. ун-т «Острозька академія», 2010. С. 28-35.

63. Жам О. Ю., Кацан А. О. Особливості та необхідність аналізу комунікацій та інформаційних потоків на підприємстві. *Економіка, фінанси і право*. Київ, 2017. № 4/2. С. 7-10.

64. Жам О. Ю., Захожай К. В. Приоритетні принципи комунікаційної стабілізації в контексті економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2019. № 9. С. 20-25.

65. Жам О. Ю., Захожай К. В. Роль прямих та непрямих комунікацій у формуванні доходів підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. Київ, 2019. № 18/2019. С. 103-114.

66. Жам О. Ю., Пироженко Ю. В. Інтернет-комунікації – економія часу у XXI столітті. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2020. № 5/1 2020. С. 41.

67. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища шк., 1994. 223с.

68. Захарченко Н. В. Комунікаційне забезпечення маркетингу інноваційної діяльності. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7747/1/30-31.pdf>

69. Звіт «Про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації» за 2019 рік. URL: <https://nkrzi.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2020).

70. Звіт про управління компанією «ВФ Україна» за 2019 рік. URL: Звіт про управління компанією «ВФ Україна» за 2019 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty>.

71. Звіт про управління компанією «Київстар» за 2019 рік. URL: <https://kyivstar.ua/ru/about/about/partners>.

72. Звіт про фінансові результати ПАТ «Укртелеком» за 2019 рік. URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansovavitnist/docs/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%202%2030092019.pdf>.

URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansova%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%202%2030092019.pdf> (дата звернення: 28.06.2020).

73. Зеліско І. М., Сосновська О. О. Аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємств зв'язку України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 34-46.

74. Зеліско І. М., Сосновська О. О., Ху Сунцзе. Розвиток інформаційного суспільства як домінанта інноваційного зростання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 33-39.

75. Землянова Л. М. Зарубежная коммуникативистика в преддверии информационного общества: толковый словарь терминов и концепций. Москва. Изд-во Моск. ун-та, 1999. 301 с.

76. Зернецька О. В. Глобальні трансформації систем масової комунікації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра політ. наук: 23.00.04. НАН України; Інститут світової економіки і міжнародних відносин. Київ, 2000. 359 с.

77. Зозулев А. В., Кубышин Н. С. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 376 с.

78. Зозульов О., Полторак К. Крауд-технології в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 4. С. 17-24.

79. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама- Україна, 2015. 224 с.

80. Іванченко Є. В. Послідовність формування ефективного процесу маркетингової комунікації на промисловому підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2010. № 2. С. 189-194.

81. Іващенко В. І., Болюх М. А. Економічний аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: ЗАТ «Нічлава», 1999. 204 с.

82. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми : ВТД «Українська книга», 2003. 278 с.

83. Інформатизація управління соціальними системами: Організаційно-правові питання теорії і практики: навч. посібник. Гавловський В. Д., Калюжний Р. А., Цимбалюк В. С., Ящуринський Ю. В., Гуцалюк М. В. Київ: МАУП, 2003. 336 с.

84. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: навч. пос. 2-ге вид., переробл. Київ: ІВЦ «Політехніка», 2004. 152 с.

85. Кашкин В. Б. Введение в теорию коммуникации: учебн. Пособие. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. 175 с.

86. Кисіль Н. М., Гаталяк З. П., Горбаль Н. І. Класифікація інформаційних систем. *Вісник Львівського університету*. 2004. № 9. С. 242-249.

87. Кметь Е.Б. Маркетинговые коммуникации : учеб. пособ. Владивосток : Дальрыбвтуз, 2004. 200 с.

88. Князева О. А. Вплив кризи на діяльність підприємств зв'язку та інформатизації. *Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова*. 2014. № 2. С. 221-227.

89. Князева О. А., Шамін М. В. Особливості інтелектуального капіталу підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 348-353.

90. Ковальчук Т. М. Оперативний економічний аналіз: теорія, методологія, організація: дис. д-ра екон. наук: 08.06.04. Київ: Знання-прес, 2004. 551 с.

91. Колосок В. М., Лазаревська Ю. А. Менеджмент комунікацій в інтернет середовищі для просування логістичного бізнесу. Зб. наук. пр. *Економічний вісник НТУ «Дніпровська політехніка»*, 2019, №4. С. 155-164.

92. Колосок В. М., Лазаревська Ю. А. Менеджмент комунікацій в логістичному бізнесі. Зб. наук. пр. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : зб. наук. Праць. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2018. Вип. 18. С. 186-189.

93. Колосок В. М., Лазаревська Ю. А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. Зб. наук. пр. *Університетська наука*: в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2020. Т. 3. С. 190–195.

94. Коммуникации в менеджменте. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomikafirmy/kommunikacionnyumenedzhment.html>.

95. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Адамовська В. С., Усик Д. Д.. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 39-45.

96. Конечкая В. П. Социология коммуникации. Москва: Международный университет бизнеса и управления, 1997. 304 с.

97. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. І. Лепейко. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010. 252 с.

98. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г. Основы маркетинга 4-е изд. Москва : Вильямс, 2007. 1200 с .

99. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. сангл. подред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 752 с.

100. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р. 165 с.

101. Крисько Ж. Л. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Випуск 32. 2019. С. 131-136. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf). (дата звернення: 15.04.2020).

102. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. №34. С. 130-135.

103. Кузьмин О. Н., Ефимов А. И. На пути к победе, или Как стать народным избранником. СПб.: Изд-во Сев.-Зап. Академии гос. службы, 1998. 92 с.
104. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
105. Лазоренко Л. В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 282-285.
106. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 13-17.
107. Легомінова С. В. Теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств: монографія. Київ: Міленіум, 2018. 380 с.
108. Легомінова С. В., Ващенко О. П. Вплив розвитку інфокомунікаційних технологій на інноваційний розвиток економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1 (15). С. 62-68.
109. Луман Н. Медиа коммуникации. Москва: Логос, 2005. 280 с.
110. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40-45.
111. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=39118>
112. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.
113. Маковецька І. М. Важливість глобальних інформаційних тенденцій 2018 року в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №3. С. 118-122.
114. Маковецька І. М. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства. *SWorldJournal*. м. Свиштов, Республіка Болгарія. 2020 № 4, частина 3. С. 63-67. *Index Copernicus*.
115. Маковецька І. М. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті, як базис для навчання. *Актуальні проблеми розвитку сучасної науки: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Софія, Республіка Болгарія, 16-18 жовтня 2019)*. м. Софія, Республіка Болгарія, 2019.

116. Маковецька І. М. Комунікаційний простір підприємства та інформаційні знання. *Modern scientific researches*. м. Мінськ, Республіка Білорусь. 2018. №6, частина 4. С. 62-65. *Index Copernicus*.

117. Маковецька І. М. Комунікаційний простір підприємства та інформаційні знання. *Високі наукові цілі '2018: Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції* (м. Мінськ, Республіка Білорусь, 11-12 грудня 2018). м. Мінськ, Республіка Білорусь, 2018.

118. Маковецька І. М. Модель 4К: управління на результат. *Modern engineering and innovative technologies*. м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина. 2019. №8, частина 3. С.51-54. *Index Copernicus*.

119. Маковецька І. М. Модель 4К: управління на результат. *Науково-технічна революція XXI століття '2019: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина, 6-7 червня 2019). м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина, 2019.

120. Маковецька І. М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина. 2020. №11, частина 3. С. 105-108. *Index Copernicus*.

121. Маковецька І. М. Управлінська комунікація в науці та інформаційному середовищі. *Науковий погляд у майбутнє*. 2019. м. Одеса. Вип. №13, частина 2. С. 34-37. *Index Copernicus*.

122. Маковецька І. М. Управлінська комунікація в науці та інформаційному середовищі. *Практичне значення сучасних наукових досліджень '2019: матеріали міжнародної наукової конференції*. (Одеса, 08-09 квітня 2019) Одеса. 2019.

123. Маковецька І. М. Управлінські комунікації, як інформаційна привабливість для бізнес середовища. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 11 лютого 2020). Київ, 2020.

124. Маковецька І. М., Берднікова С-М. І. Особливості комунікацій в інформаційному просторі розвитку підприємства. *Цифровий простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*. (Київ, 20 грудня 2020). Київ, 2019.

125. Маковецька І. М., Рудоль Д. С. Комунікації в сфері інновацій, як самостійний напрям професійної діяльності підприємства. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 18-19 грудня 2019). Київ, 2019.

126. Малаканова О. А. Политическая коммуникация. *ПОЛИС*. 2000. № 2. С. 99-101.
127. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учеб. пособ. Для студ. вузов. Київ: Каравелла, 2003. 496 с.
128. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002. 702 с.
129. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
130. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник 5-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2006. 720 с.
131. Молодыченко В. В., Олексенко Р. И. Информационное общество, как императив современности. Новый университет. Серия: Актуальные проблемы гуманитарных и общественных наук. 2014. № 4. С.31-37.
132. МТС Україна змінює бренд і стає Vodafone. *Економічна правда*. 2015. URL: <http://www.epravda.com.ua/news/2015/10/16>.
133. Научные коммуникации и информатика Михайлов А. И., Черный А. И., Гиляревский Р. С. АН СССР, ВИНТИ. Москва: Наука, 1976. 435 с.
134. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность. Пер. с англ.. Шагоян В. О. Под науч. ред. М. Горского. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с
135. Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации: учебно-методическое пособие. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. 274 с.
136. Новикова І. В. Організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств зв'язку. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2012. № 1 (5). С. 25-29.
137. Окландер М. А., Литовченко М. А., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 232 с.
138. Олексенко Р. І. Філософія розвитку інформаційного суспільства в епоху глобалізації. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 98. С. 230-232.
139. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66.
140. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 556 с.
141. Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком». URL: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today>

142. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ-Україна». URL: <https://www.vodafone.ua>
143. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <http://www.kyivstar.ua/uk>
144. Офіційний сайт ТОВ «Lifecell». URL: [http://www.lifecell.ua/uk/pro\\_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/](http://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/)
145. Офіційний сайт ТОВ «Воля-кабель». URL: <https://ex.volia.com/ukr/about/company/>
146. Офіційний сайт ТОВ «Інтертелеком». URL: <https://www.intertelecom.ua/aboutcompany>
147. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 109-113.
148. Парсонс Т. О структуре социального действия. Москва: Академический проект, 2002. 879 с.
149. Партико З. Теорія масової інформації та комунікації. Львів: ПАІС, 2008. 290 с.
150. Петруня Ю. Є., Яременко С. С. Маркетингова комунікаційна діяльність машинобудівного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013 № 2 (15). С. 196-204.
151. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 24-31.
152. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации. URL: [http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii\\_organizacija.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html).
153. Подоляк Я. Психология управления: теория и практика менеджмента. Харьков, 2004. 292с.
154. Половинчак Ю. М. Сучасне інформаційно-комунікаційне середовище як простір трансформації української національної ідентичності: монографія, наук. ред. В. Горовий. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадсь кого. Київ, 2017. 372 с.
155. Пономаренко Л. А. Основи економічної кібернетики: підручник. Київ: Вид-во КНТЕУ, 2002. 432 с.
156. Попова Т. В., Ліпкан В.А. Стратегічні комунікації: словник. Київ: ФОП О. С. Ліпкан, 2016. 416 с.
157. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90.
158. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. Москва: Рефл-бук: Ваклер, 2001. 656 с.

159. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 26 с.

160. Прокопенко Н. С., Коваленко Н. В. Інституційне забезпечення управління розвитком підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 1. С. 40-52.

161. Райко Д. В. Маркетингові комунікації як інструмент інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1, № 2. С. 102-122.

162. Рац М. Книга в «информационном обществе»: о чем речь? Взгляд методолога. Москва: Традиция, 2000. С. 82-94.

163. Рева В. Е. Коммуникационный менеджмент: учебн.-метод. пособ. Пенза : Изд. ПГУ, 2003. 161 с.

164. Решетнікова І. Л. Формування маркетингової стратегії підприємства: автореф. на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук : спеціальність 08.06.02. Київ, 1999. 34 с.

165. Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>

166. Роджерс Э. А., Агавала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. Москва: Экономика, 1980.

167. Романов А. А., Панько А. В. Маркетинговые коммуникации. Москва: Эксмо, 2006. 432 с.

168. Сагер Л.Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2012. №64. С. 243-254.

169. Скібіцька Л. І., Скібіцька О. М. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. Закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.

170. Сміт П., Беррі К., Пулфорд А. Коммуникації стратегічного маркетингу. Москва: Юніті-Дана, 2001. 212 с.

171. Смолякова В. В. Коммуникативное пространство как объект политологического анализа. *Вестн. МГУ*. Сер. 18. Социология и политология. 2001. № 1. С. 19–29.

172. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации: учеб. пособ. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. 461 с.

173. Соловьёв А. И. Политическая коммуникация: к проблеме теоретической идентификации. *ПОЛИС*. 2002. № 3. С. 5-18.



174. Сорока П. Інформаційний менеджмент: навч. посібник для дистанц. навч. для студ. вищих навч. закл. Київ: Університет «Україна», 2008. 535с.

175. Сотниченко В. М., Шмалій Л. В. Стан розвитку телекомунікаційних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Випуск №4. С. 111-120.

176. Ставцева М. И. Глобализация и интеграция как современные тенденции развития мировой экономики. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции*. 2013. №13. С. 36-40.

177. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: підручник, 2-ге вид., вип., доп. Київ: Академвидав, 2010. С.123-126.

178. Стахурська С. А., Ткачук С. В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112-115.

179. Стецюк Л. С. Оцінка стану інформаційного забезпечення аналізу господарської діяльності підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 3 (65). С. 136-141.

180. Стецюк П. А. Механізм забезпечення фінансової конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 12-19.

181. Суровцева Е. С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями. *Вестник ТГУ*. 2008. №2(58). С. 125-128., с. 126

182. Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 25-34.

183. Терин В. П. Массовая коммуникация. *Социокультурные аспекты политического воздействия*. Исследование опыта Запада. Москва: Изд-во Института социологии РАН. 1999. 170 с.

184. Троц І. В. Управління ризиками на підприємстві та шляхи їх нейтралізації. *Вісник Хмельн. нац. ун-ту*. 2013. № 2. Т. 1. С. 46-51.

185. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знанням. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С.194-196.

186. Халімон Т. М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 67-74.

187. Хлівнюк Т. П. Вплив засобів масової інформації на політичний простір сучасної України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.

політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути та процеси; Південноукраїнський державний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського. Одеса, 2008. 18 с.

188. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2002. 142 с.

189. Черновол-Ткаченко Р. І. Наукові записки кафедри педагогіки. Вип. 24. С. 212-220.

190. Шарков Ф. И. Истоки и парадигмы исследований социальной коммуникации. СОЦИС. 2001. № 8. С. 52-67.

191. Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Підручник. Москва: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К», 2010. 592 с.

192. Шваб Л. І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств. Вісник ЖДТУ. 2010. № 2 (52). С. 302-306.

193. Шваб М. А. Молодіжні неурядові організації в сучасному публічному процесі: інформаційно-комунікаційний вимір : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2016. 19 с.

194. Шварценберг Р.-Ж. Политическая социология. Москва: Российская академия управления, 1992. 180 с.

195. Шегда А. В. Менеджмент: підручник, 3-тє видання., випр. і доп. Київ: Знання, 2006. 645 с.

196. Шоу Роберт, Меррик Д. Прибыльный маркетинг: Окупается ли ваш маркетинг? пер. с англ. И. Коберник. Киев: Companion Group, 2007. С. 142.

197. Шпак Н. О. Основы коммуникативного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

198. Шпак Н. О., Шуляр Р. В. Побудова комунікаційних управлінських систем на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. № 527. С.86-92.

199. Шубін О. О., Сіменко І. В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення факторів впливу. *Вісник нац. техн. ун-ту «ХП»*. Харків: НТУ«ХП», 2008. №54 (2). С. 41-47.

200. Шубін О. О., Сіменко І. В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки* №1 (103). 2010. С. 175-184.

201. Якобсон Р. О. Язык в отношении к другим системам коммуникации. Москва: Прогресс, 1985.

202. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Інформаційно–комунікаційні технології в навчально–виховному процесі. *Використання технологій менеджменту якості в управлінні навчальними закладами*: матеріали І регіон. наук.–практ. конф. з міжнар. участю. (Тернопіль, 13 лист. 2017). Тернопіль, 2017.

203. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Agile–менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №4. С.167-172.

204. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Актуалізація механізмів сприяння розвитку телекомунікацій. *Світ телекомунікацій та інформатизації*: матеріали ІІ міжнар. наук.–техн. конф. студ. та молоді. (Київ, 19 травня 2016). Київ, 2016.

205. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Економічний ефект від впровадження нових технологій на телекомунікаційних підприємствах. *Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформації суспільства*: матеріали наук.–техн. конф. (Київ, 20–22 грудня 2016). Київ, 2016.

206. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Інформаційно–комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №1. С. 90-95.

207. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Комунікаційна привабливість підприємств, як основа інформаційного управлінського простору. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №2. С. 91-96.

208. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Краудфандинг, як потужний інструмент ХХІ століття для розвитку бізнес–ідей. *Інновації і сучасні бізнес–технології в економіці та управлінні (союз науки і практики)*: матеріали І міжнар. наук.–практ. конф. (Суми, 17–18 травня 2018). Суми, 2018.

209. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Науковий феномен комунікології. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі*: матеріали міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 16–17 березня 2017). Київ, 2017.

210. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. м. Київ. Вип. №4. С. 126-131.

211. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Світ інформації та телекомунікацій*:

матеріали III міжнар. наук.–техн. конф. студ. та молоді. (Київ, 26 грудня 2016). Київ, 2016.

212. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Проблеми інформатизації*: матеріали VIII міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 11–12 квітня 2017). Київ, 2017.

213. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Організаційні комунікації в управлінні маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії*: матеріали I міжнар. наук.–прак. інтернет конф. (Київ, 25 жовтня 2017). Київ, 2017.

214. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Предпринимательский рынок крауд-технологий. *Цифровое будущее на основе 4G/5G*: материалы регион. семинара Международного союза электросвязи (МСЭ) для стран Европы и СНГ. (Киев, 14-16 мая). Киев, 2018.

215. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Розвиток комунікацій на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №1. С. 107-113.

216. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Роль комунікаційних заходів в управлінні інноваційною діяльністю на підприємстві. *Інноваційний менеджмент як наука управління інноваціями та фінансування інноваційних підприємств в Україні*: матеріали наук.–практ. конф. (Київ, 13 квітня 2018). Київ, 2018.

217. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Сучасний стан ринку інформаційних технологій в управлінні персоналом. *Сучасні інформаційно–телекомунікаційні технології*: матеріали міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 17–20 лист. 2015). Київ, 2015.

218. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №2. С. 89-95.

219. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Комунікаційний прорив в управлінні підприємством *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. Вип. № 3. С. 115–120.

220. Bonyar S. M., Valiavska N. O. Economic essence of category «competitiveness» and «competition». Prospects of economic development in the global crisis : collection of scientific articles. Academic Publishing House of the Agricultural University Plovdiv, Bulgaria, 2015. P. 99-104.

221. Cooley Ch. H. The Significance of Communication. Reader in Public Opinion and communication. New York, 1953.

222. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. 1973, 1974 and 2008. URL:

<http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-DruckerManagement-Rev-Ed>.

223. Durugbo C., Tiwari A., Alcock J. Modelling information flow for organisations: A review of approaches and future challenge. *International Journal of Information Management*, 2013. Vol. 33. P. 597-610.

224. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 p.

225. Goodall H. L., Goodall S., Schiefelbein J., Business and professional communication in the global workplace. 3-ed. Boston: Wadsworth, 2010. 308 p.

226. Greener T. (2000) Internal Communications: A Practical Guide to Effective Employee Communication, 1st ed., Blackhall Publishing, Dublin.

227. Jackson T., Farzaneh P. (2012) Theory-based model of factors affecting information overload. *International Journal of Information Management*. No 6. P. 523-532.

228. Knight C., Haslam S. Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management*, 2010. 717-735 p.

229. Kolosok, V., Lazarevska, Yu. Efficiency of digital communications in the logistics business: evaluation indicators. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management: The electronic scientifically and practical journal*, 2020. Vol. 2. P. 78-87.

230. Kolosok V., Farhshatova O., Zaharov S., Vereskun M. Formation of Competitive Advantages of the Enterprise Based on Adaptive Management (2019). *Marketing and Management of Innovations*, 1. P. 244-256.

231. Longman A. (2007) Management of people in project. Communication, manager. *Journal for Development of Senior Manager*. 12 (47). P. 28-30.

232. Moody J., Ulans J. (2014) Architecture Selection Strategies for Neural Networks: Application to Corporate Bond Rating Prediction. *Neural Networks in the Capital Markets*. P. 277-300.

233. Nancy Y. N. Metrics for Agile Projects: Finding the Right Tools for the Job. *An ESI International White Paper*. URL: <http://www.projectsart.co.uk/docs/metrics-for-agile-projects.pdf>

234. Nicolaou A. A. (2000) Contingency Model of Perceived Effectiveness of Accounting Information System: Organizational coordination and control effects. *International Journal of Accounting Information Systems*. № 1. P. 191-105.

235. Pye L. Political Communication. The Blackwell Encyclopaedia Political Institutions. Oxford. New York, 1987.

236. Radovic Markovic M. (2011). Organisation Behaviour and Culture: Globalization and the changing environment of organizations, VDM Verlag Dr Muller. 348 p.

237. Schramm W. The process and effects of mass communication. University of Illinois Press, Urbana, 1954.

238. Skyshliak O. The importance of communication in business management. *Лінгвокультурні коди в економічно-правовому та соціальному дискурсах: матеріали Міжнародної науково-практичної студентської конференції* (м. Тернопіль, 20 квітня 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 106–107.

239. The concise Oxford dictionary thesaurus. Comp. by B. Kirkpatrick. Oxford: Oxford univ. press, 1997. 896 p.

240. Webster's seventh new collegiate dictionary. Springfield. Scientific Book Agency, 1971. 1223 p.

241. Wu Jie, Zhan Xi-Sheng, Zhang Xian-He and others. Optimal tracking performance of networked control systems with communication delays under channel input power constraint. *Transactions of the Institute of measurement and control*. Vol. 39.

242. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 4. Т. 3. С. 49–52.

243. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2015. Вип. 4. С. 9-18.

244. Гройсман В. Цифрова економіка здатна стрімко підвищити ВВП *Новини економіки*. 8 вересня 2017.

245. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105-112.

246. Краус Н. М. Інноваційне табло України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/6-2017-ukr>.

247. Криворучко О. С. Краус Н.М. Імперативи формування та доміанти розвитку цифрової економіки у сучасному парадигмальному контексті. Парадигмальні зрушення в економічній теорії XIX ст.: зб. наук. пр. за матеріалами III Міжнар. наук.-практ. конф., 2–3 лист. 2017 р. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. С. 681–685.

248. Норец Н. К. Станкевич А.А. Цифровая экономика: состояние и перспективы развития. *Инновационные кластеры в цифровой экономике: теория и практика: труды научно-практической конференции с международным участием 17–22 мая 2017 года* / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2017. 592 с. URL: <http://inesprom.spbstu.ru/files/inprom-2017/inprom-2017.pdf>. – С. 173–179.

249. Цифрова адженда України – 2020 (“Цифровий порядок денний” – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти “цифровізації” України до 2020 року. НІТЕСН office. – грудень 2016. – 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

250. Gemius – URL: [https://www.gemius.com.ua /.../internet-auditorija-ukrainy-ijul-2015-goda.html](https://www.gemius.com.ua/.../internet-auditorija-ukrainy-ijul-2015-goda.html)

251. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy / US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.

252. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1995. 342 p.

253. Taking leadership in a digital economy / Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. URL: [deloittedigital.com.au / telstra.com](http://deloittedigital.com.au/telstra.com).

254. Беликов И. В., Вербицкий В. К., Пономарев В. К. Модернизация: корпоративное управление и инновации. *Экономические стратегии*. 2010. № 9. С. 22–27.

255. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организации. Москва: Издательство „Омега-Л”, 2008. 415 с.

256. Богаевская О. В. Американские корпорации: механизмы сохранения лидерства в глобальной экономике. Москва: ИМЭМО РАН, 2012. 94 с.

257. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. 178 с.

258. Васильев В.В. Глоссарий экономических терминов. URL: [http://consulting.ru/econs\\_wp\\_4972](http://consulting.ru/econs_wp_4972)

259. Гапоненко А.Л., Савельева М.В. Теория управления. Москва: Издательство Юрайт, 2014. 342 с.

260. Гумба Х.М. Халявко П.В. Развитие теоретических положений о сущности и структуре инновационного процесса в строительстве. *Известия ИГЭА*. 2013. 289 с.

261. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. Москва: Издательский дом „Вильямс”, 2004. 432 с.

262. Єрмошенко М.М. Ганущак-Єфіменко Л.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія. Київ: Національна академія управління, 2010. 236 с.
263. Момчева А.М. Управлінські інновації: сутність, види, особливості впровадження. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98-104.htm>.
264. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений: пер. с англ. Москва: Высшая школа экономики, 2010. 256 с.
265. Реинжиниринг бизнеса. URL: <http://www.e-reading.biz/chapter.php/103739/69>.
266. Румянцев А.А. Возможности инновационного развития в регионе. *Экономист*. 2004. С. 34-39.
267. Федорко С.І. Управлінські інновації в системі інтегрованого управління розвитком транспортно-логістичних послуг. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/350>.
268. Чухрай Н.І. Організаційно-управлінські інновації в економіці, що спираються на знання. Інновації: проблеми науки і практики. Харків: ІНЖЕК, 2006. С. 107-133.
269. Шкода М.С. Активізація інноваційної політики як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 55-63.
270. Журнал „Интернет в цифрах” URL: <http://in-numbers.ru>.
271. Звирко М.В. *Сетевая экономика: понятие, преимущества и недостатки* URL: [http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2012/1/ekonomika/zvirko.pdf](http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2012/1/ekonomika/zvirko.pdf).
272. Кузьмін О.Є. Георгіаді Н.Г. *Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства*: монографія. Львів: НУ Львівська політехніка, 2006. 368 с.
273. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісн. Нац. ун-ту „Львівська політехніка”*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 104-112.
274. Kelly K. Health Science Libraries: future trends. An Leabharlann. The Irish Library. 2009. № 18(1). P. 12-17. URL: <http://epubs.rcsi.ie/libraryart/4/>.
275. Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*. (New Rules for the New Economy. 10 Radical Strategies for a Connected World, London: Penguin, 1999).



## ДОДАТКИ

Погляди на визначення поняття «комунікація» вітчизняних та закордонних дослідників

Визначення поняття	Дослідник / автор
Комунікація як процес	
Комунікація – процес і результат обміну інформацією.	Плотніков М. В. [152]
Комунікація – це процес обміну інформацією та передача даних між окремими людьми або їх групами.	Мільнер Б.З. [130]
Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами.	Мільнер Б.З. [130]
Комунікація – процес, за допомогою якого певна ідея передається від відправника до одержувача з метою змінити поведінку одержувача.	Агалава-Роджерс Р., Роджерс А. [166, с.23]
Комунікація – це процес передачі та отримання повідомлення, в якому беруть участь дві сторони: відправник та аудиторія.	Дойль П. [56]
Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.	Кузьмін О.Е. [104]
Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, у яке відправники вклали відповідний зміст.	Рева В. Е. [163]
Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.	Осовська Г.В., Осовський О.А. [140]
Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.	Цуруль О. А. [188]
Комунікація – це процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися здорові рішення, але також і для того, щоб вони могли виконуватися.	Мескон М. [128]
Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації, який відбувається у вигляді взаємопов'язаних інтелектуально-мислительних та емоційно-вольових актів, опосередкованих мовою й дискретних у часі й просторі, - тобто у вигляді актів мовлення, актів паралінгвістичного характеру й психофізіологічного впливу, актів сприймання та розуміння і т. п., що пов'язані з процесами збору фактів, їх зберігання, аналізу, переробки, оформлення, висловлення та при потребі поширення, сприймання і розуміння, відбуваються з використанням або без нього різних знакових систем, зображень, звуків (письмо, жести, міміка та ін.), засобів комунікації (газети, журнали, аудіовізуальні	Різун В.В. [165]

програми й т. п.), засобів зв'язку (телефон, телеграф, транспорт тощо) і результатом яких є конкретна інтелектуально-мислительна й емоційно-вольова поведінка.	
Комунікація як передача/обмін інформації	
Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., ... шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.	Берлесон Б., Стейнер Г. [15]
Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини.	Почепцов Г.Г. [158, с. 14]
Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.	Хміль Ф.І. [38]
Комунікація як обмін значеннями між людьми, які мають спільне в сприйманні, прагненнях і позиціях.	Гобан-Клас Т. [224, с. 42-43]
Комунікація – це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності.	Льюїс Д., Гауер Н. [135]
Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо.	Беляков О. О. [17]
Під комунікацією розуміють тип взаємодії між людьми, який передбачає інформаційний обмін, своєрідну «інформаційну кооперацію» у різноманітних процесах спілкування.	Рац М. [162]
Комунікація як зв'язок	
Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей.	Примак Т. О. [159]
Комунікація – це направлений зв'язок, тобто зв'язок, який виражається в передачі сигналів.	Кметь Е.Б. [74, с. 11]
Комунікація – це зв'язок, повідомлення, засіб зв'язку, інформацію, засіб інформації, а також контакт, спілкування, поєднання.	Землянова Л. М. [75]

Примітка: узагальнено та адаптовано на основі [15, 17, 38, 56, 74, 75, 104, 128, 130, 135, 140, 152, 158, 159, 162, 163, 165, 166, 188, 224].



Примітка: складено на основі [69].



Примітка: складено на основі [69].

## Додаток Д



Примітка: складено основі [69].

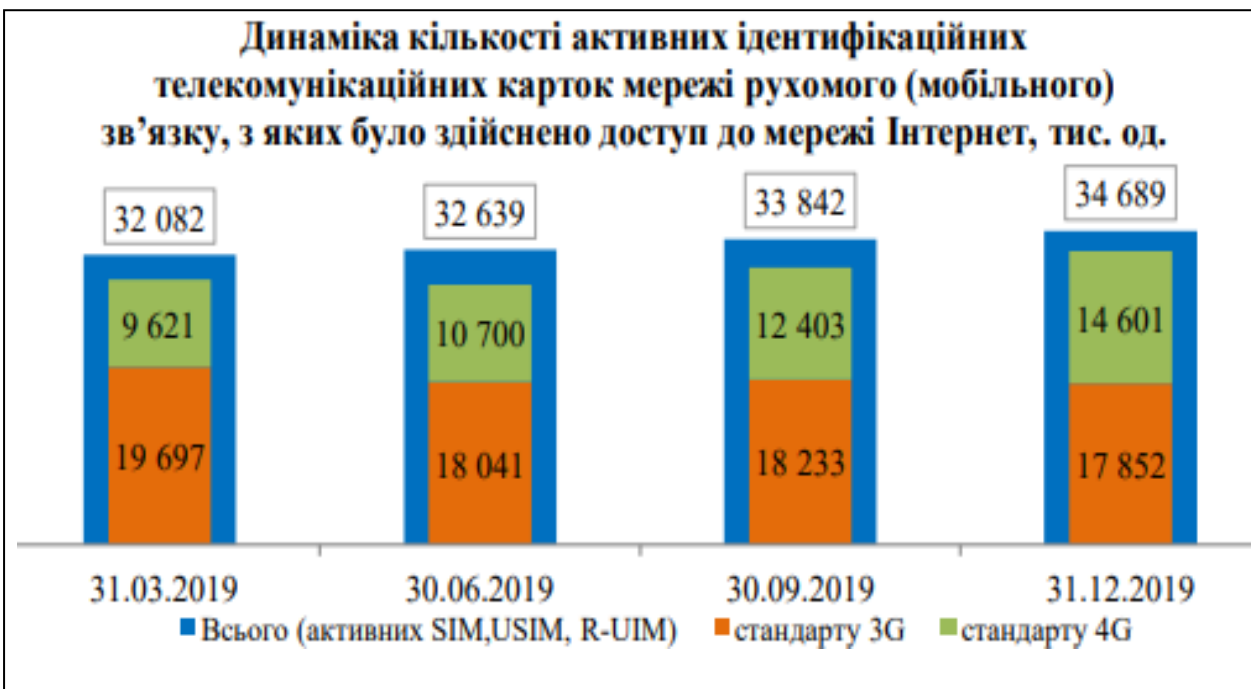
## Додаток Е



Примітка: складено основі [69].



Примітка: складено на основі [69].



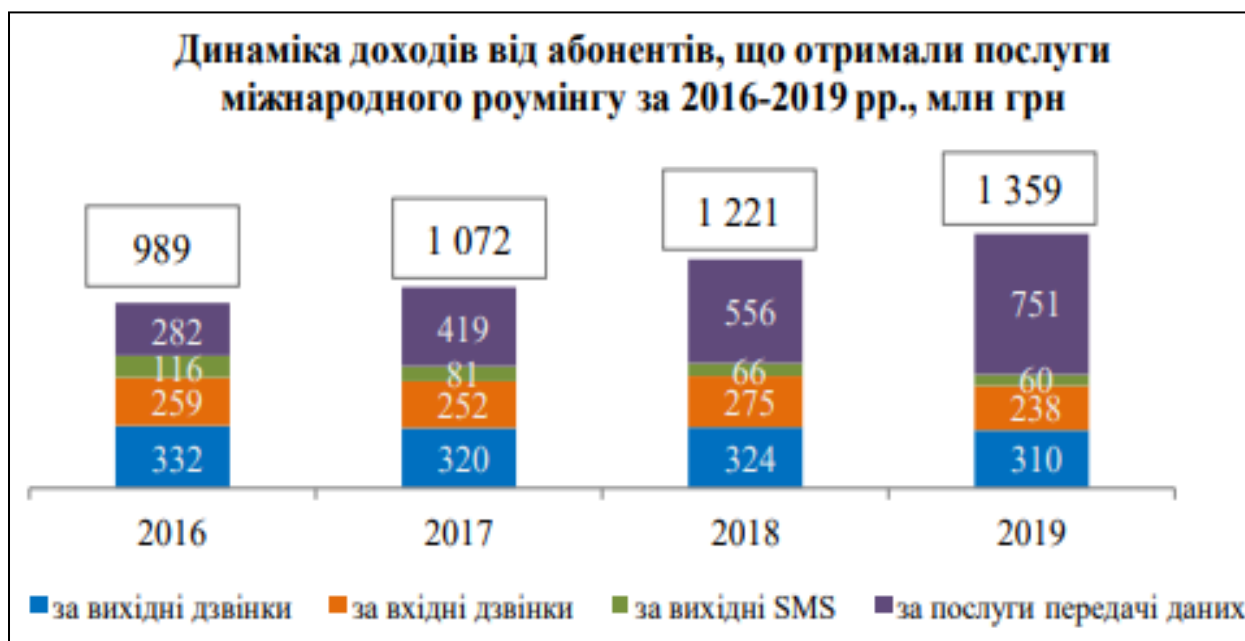
Примітка: складено на основі [69].

## Додаток И



Примітка: складено на основі [69].

## Додаток К



Примітка: складено на основі [69].

*НАУКОВЕ ВИДАННЯ*

**Гудзь Олена Євгенівна**

*доктор економічних наук, професор*

**Маковецька Ірина Миколаївна**

*кандидат економічних наук*

# **УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Монографія*

Підписано до друку 22.06.2021. Формат 60x84/16  
Папір офсетний. Друк різнографія  
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 12,6  
Накпад 300 пр.

ТзОВ «Галицька видавнича спілка»  
вул. Туган-Барановського. 24. м. Львів. 79005  
тел.(032)276-37-99  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 198

Віддруковано:  
СПД ФОП Марусич М.М.  
м. Львів, пл. Князя Я. Осмомисла, 5/11  
тел./факс: (032)261-51-31  
e-mail: inteiprint-m@ukr.net