

Сагер Л.Ю.

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД¹

У статті запропоновано методичний підхід до побудови економетричної моделі, який визначає оптимальне співвідношення результативності реалізації запропонованих заходів та витрат на їхній розвиток у процесі аналізу альтернативних варіантів розвитку. Розроблено блок-схему алгоритму управління внутрішніми комунікаціями підприємства.

Ключові слова: внутрішні комунікації, стратегії, матриця, економіко-математична модель, алгоритм, управління.

Постановка проблеми. Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури та інформатизації бізнесу. Визначальними чинниками успіху сучасних підприємств стає концентрація діяльності на питаннях інновацій, оновлення технологій, зростання частки інтелектуальної праці у виробництві матеріальних цінностей. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація та комунікації. Якість обміну інформацією може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації. Відповідно правильне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству забезпечувати вільну та своєчасну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, в свою чергу, забезпечує успішну діяльність та стійку конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

Аналіз останніх публікацій та публікацій. Вивченню та розробленню механізмів управління маркетинговими комунікаціями присвячені роботи В.В. Божкової [1], Н.В. Карпенко [2], Т.І. Лук'янець [3] та ін. Дослідження комунікацій на рівні організації представлені у працях М.М. Мандзюка [4], К.С. Суровцевої [6], А.О. Шпака [7], О.О. Шубіна [8] та ін. Проте роботи більшості вчених не містять формалізованого підходу до управління системою внутрішніх комунікацій підприємства; в тому числі відсутні

дослідження щодо формування стратегій та вибору управлінських дій в їх межах.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування підходу до моделювання процесу вибору складу і послідовності управлінських процедур внутрішніх комунікаційних процесів (ВКП), який передбачає знаходження оптимального з урахуванням обмежень співвідношення результативності та витрат на реалізацію цих дій.

Опис основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку ринку сформувалися нові моделі управління діяльністю підприємств, що полягають у представленні підприємства як системи. Тобто діяльність підприємства, елементи якого взаємопов'язані і взаємодіють між собою, має бути системною. Ця системність має поширюватися на всі напрямки управління організацією, в т.ч і на управління внутрішніми комунікаціями. Управління внутрішніми комунікаціями наразі є недооціненим, з огляду на що доцільно систематизувати діяльність менеджерів з управління внутрішніми комунікаційними процесами і рухом інформаційних потоків всередині підприємства. Адже дії з управління ВКП виконуються з метою підвищення результативності бізнес-процесів, а разом з тим і економічної ефективності діяльності підприємства в цілому.

З огляду на це управління внутрішніми комунікаціями на підприємствах варто здійснювати за рахунок реалізації стратегій, вибір яких пропонується проводити на основі матриці діагностики ВКП підприємства, у межах якої виокремлено ряд варіантів переходу до квадрантів більш високого рівня (рис. 1). Розглянемо її більш детально.

Слід зазначити, що даний процес є найбільш складним та значущим для підприємства з-поміж усіх етапів управління ВКП (встановлення цілей управління,

© Сагер Людмила Юріївна, к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу та УІД ННІ ФЕМ ім. Олега Балацького, Сумський державний університет, м. Суми

¹ Публікація містить результати досліджень, проведених за грантом Президента України за конкурсним проектом Ф70 Державного фонду фундаментальних досліджень.

визначення елементів системи, формування критеріїв, діагностика стану системи управління, формування стратегічного підходу до управління і власне реалізація обраного підходу з періодичним аналізом ефективності прийнятих рішень) з точки зору необхідності досягнення найбільшого економічного ефекту.

Матриця будується за результатами діагностики ВКП підприємства (техніко-інформаційної та соціально-організаційної складових) і передбачає вибір стратегій у межах трьох зон: зони «залучення», зони «варіативних комунікацій», зони «комунікативної прірви».

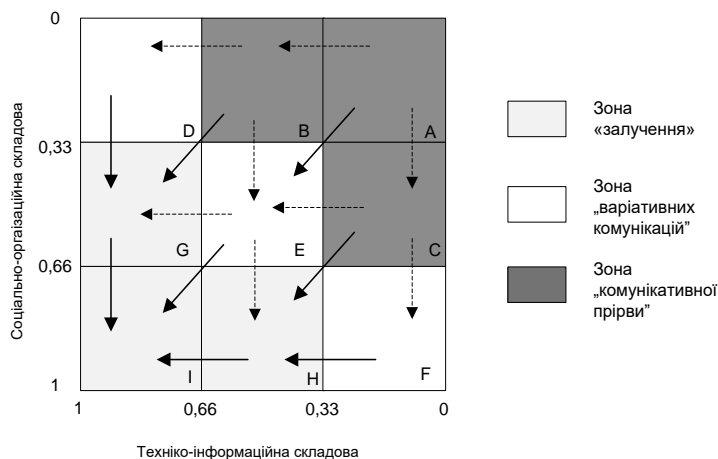


Рис.1. Варіанти переходів між квадрантами на матриці діагностики стану ВКП підприємства*

* Розроблено автором

Існують найбільш пріоритетні квадранти: АЕ, СЕ, ВG, НF, DГ, GІ, EІ, НІ, що пов'язано із меншими витратами часу на досягнення бажаного результату (так, на рис. 2 показано як можна досягти аналогічного стану внутрішніх комунікацій з меншими витратами часу). При цьому не можна виключати інші варіанти переходів (АВ, ВD, АС, СF, ВЕ, СЕ), які не призводять до швидкого значного

поліпшення комунікаційних процесів промислового підприємства, але за умови недостатності чи відсутності необхідних ресурсів дозволяють нівелювати негативний вплив наявних комунікативних перешкод і тим самим формують базис для подальших дій з покращення комунікативного середовища підприємства.

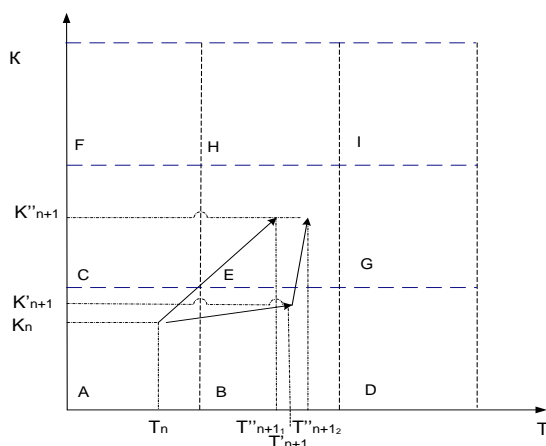


Рис.2. Співвідношення стану внутрішніх комунікацій та часу, необхідного для його досягнення*

* Розроблено автором

Для ефективного управління внутрішніми комунікаціями необхідно знайти оптимальне

співвідношення витрат та результату від підвищення внутрішніх комунікацій, стан

яких оцінюється показником К (див. формулу (1)).

Кожен перехід пов'язаний з певним рівнем результату (R) та витрат (W). Необхідно обрати такий варіант, щоб виконувалося співвідношення:

$$\frac{R}{W} \rightarrow \max, \quad (1)$$

де R – результат від застосування обраної комунікаційної стратегії, грн;
W – витрати на впровадження заходів у межах обраної стратегії, грн.

Результат від впровадження комунікаційної стратегії пропонується розглядати як:

$$R = \sum_{i=1}^n R_i \Leftrightarrow R_i = \begin{pmatrix} R_{fop} \\ R_{np} \\ R_v \end{pmatrix}, \quad (2)$$

де R_{oup} – величина повернених недоотриманих прибутків внаслідок виконання нереалізованих проектів; R_{oup} – скорочення операційних витрат, грн; R_{fop} – економія фонду оплати праці в результаті зменшення тривалості бізнес-процесу (при погодинній оплаті праці), грн/год.:

$$R_{fop} = (T_n - T_{n+1}) \cdot OP, \quad (3)$$

T_n – час на здійснення бізнес-процесу (виконання функцій працівниками у межах здійснення бізнес-процесу) на період діагностики стану ВКП, год.; T_{n+1} – час на здійснення бізнес-процесу (виконання

функцій працівниками у межах здійснення бізнес-процесу) після впровадження заходів обраної комунікаційної стратегії, год.; OP – розмір погодинної оплати праці працівників, задіяних у реалізації бізнес-процесу, грн/год.

При цьому залежність між співвідношенням «результат-витрати» та часом обернено пропорційна – чим більший час реалізації бізнес-процесу, тим менший результат (R_{ij}) отримує підприємство (рис. 3).

Витрати на реалізацію заходів в межах обраної комунікаційної стратегії складають сукупність витрат на оплату праці найманим працівникам, закупівлю обладнання та програмного забезпечення тощо:

$$W = \sum_{j=1}^n W_j \Leftrightarrow W_j = \begin{pmatrix} W_{zp} \\ W_{pz} \\ W_{tu} \\ W_{tz} \end{pmatrix}, \quad (4)$$

де W_{zp} – витрати на оплату праці (існуючим фахівцям понад існуючі ставки, оплата праці найманих працівників у межах реалізації заходів обраної комунікаційної стратегії), грн; W_{pz} – витрати на додаткове програмне забезпечення, грн; W_{tu} – витрати на необхідне устаткування, грн; W_{tz} – витрати на формування позитивного соціально-психологічного клімату, грн.

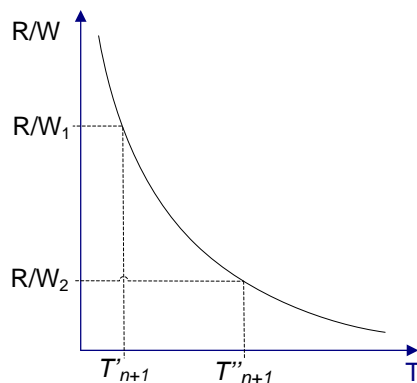


Рис. 3. Графік залежності співвідношення «результат-витрати» та часу на здійснення бізнес-процесу*

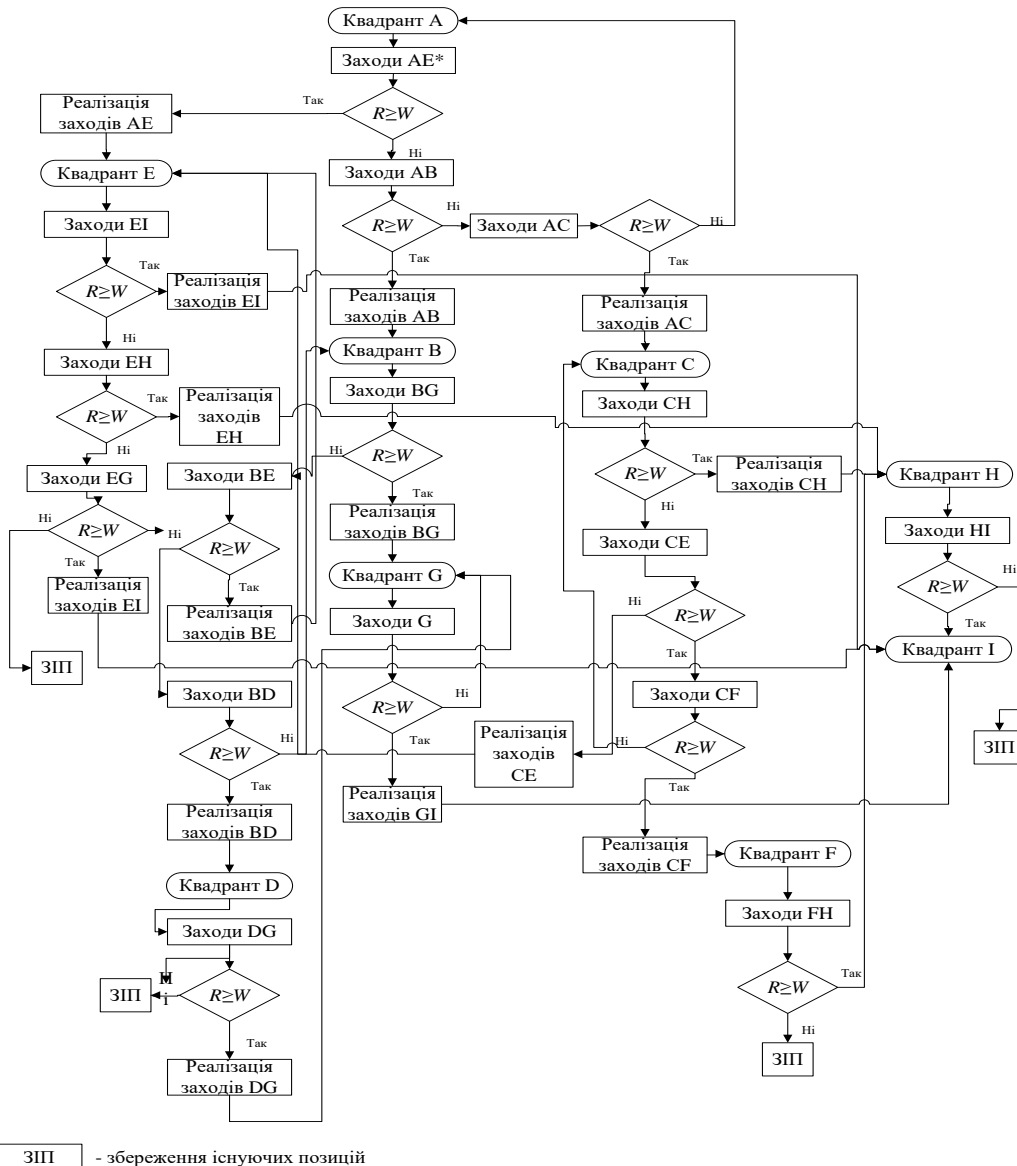
* Розроблено автором

Відповідно задля досягнення вказаного напрямку розвитку комунікацій необхідне дотримання певних умов (обмежень):

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n W_j \geq W_k, \\ \sum_{i=1}^n K_i^{nep} \geq K, \\ W \leq R, \\ R_{fop} < F_{op}, \\ T_{n+1} < T_n \end{cases} \quad (5)$$

де W_k – мінімально допустимий рівень витрат, які забезпечують достатню якість комунікацій, грн; K – мінімальна кількість дублюючих функцій (перевірочних, контролюючих), од.; F_{op} – фонд оплати праці працівників, задіяних у реалізації бізнес-процесу; $K_t^{непр}$ – кількість непродуктивних комунікацій у межах конкретного бізнес-процесу.

Залежно від співвідношення приймаються відповідні управлінські рішення. Якщо фактичний рівень витрат перевищує мінімально допустимий рівень, то приймається рішення щодо вибору іншого набору управлінських рішень. Так, алгоритм вибору переходів до квадрантів з кращим станом внутрішніх комунікацій поданий на рис. 4.



*Під «заходами XY» передбачається реалізація комплексу заходів для переходу із квадранту X до квадранту Y

Рис. 4. Комплексний алгоритм переходів до квадрантів з вищим рівнем ВК*

* Розроблено автором

Таким чином, відповідно до алгоритму, якщо співвідношення результату до витрат на заходи, пов'язаних з підвищенням рівня, відповідно, соціально-організаційної та техніко-інформаційної складових внутрішніх комунікацій, більше 1, то доцільно впроваджувати обрані заходи, якщо менше – то заходи впроваджувати недоцільно,

оскільки отриманий результат не перекриває понесених витрат; якщо співвідношення дорівнює 1, то результат від заходів лише покриває витрати, які були здійсненні для впровадження заходів.

Отже, сформована економіко-математична модель дозволяє обрати кращий варіант підвищення рівня ВК підприємства за критерієм

максимуму співвідношення результати-витрати при існуючих обмеженнях.

Відповідно описаний підхід до побудови оптимізаційної моделі спрямований на підвищення економічної ефективності управління внутрішніми комунікаціями, істотно поглиблює теоретико-методичні засади внутрішніми комунікаціями на підприємствах.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В цілому, результати даного дослідження надають можливість розробляти стратегічні дії з удосконалення системи

управління внутрішніми комунікаціями підприємства та здійснити розрахунок прогнозованого значення економічного ефекту бізнес-процесу з урахуванням стану внутрішніх комунікаційних процесів підприємства.

Перспективами подальших досліджень є розроблення інструментарію, що дозволить враховувати ступінь впливу різних категорій факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на результативність визначених заходів у межах обраної стратегії ВК.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств: монографія / В.В. Божкова. – Суми : «Вид-во СумДУ», 2010. – 305 с.
2. Карпенко Н.В. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства: монографія / Н.В. Карпенко, Н.І. Яловега – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2012. – 252с.
3. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2003. – 524 с.
4. Мандзюк М.М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньо організаційними комунікаціями / М.М. Мандзюк // Управління розвитком, 2011. – №4(101). – С. 180-182.
5. Назаренко О.М. Основи економетрики: Вид. 2-ге, перероб. – Київ : ЦУЛ, 2005. – 392 с.
6. Суровцева Е.С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций / Е.С. Суровцева // Научный журнал КубГАУ. – 2007. – №33(9). – С. 1-20.
7. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н.О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
8. Шубін О.О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О.О. Шубін, І.В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №1 (103). – С. 175-184.

REFERENCES

1. Bozhkova, V.V. (2010). *Stratehichne planuvannia marketynhovykh komunikatsii innovatsiinoi produktsii promyslovykh pidpriemstv* [Strategic planning of marketing communications of innovative products on industrial enterprises]. – Sumy: «Vyd-vo SumDU» [in Ukrainian].
2. Karpenko, N.V. & Yalovega, N.I. (2012). *ompleks marketynhovykh komunikatsii u stratehichnomu upravlinni marketynhovoio diialnistiu pidpriemstva* [A marketing communications complex in the strategic management of enterprises marketing activities]. – Poltava: RVV PUET [in Ukrainian].
3. Lukyanec, T.I. (2003). *Marketynгова polityka komunikacii* [Marketing communication policy]. – Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
4. Mandzyuk, M.M. (2011). *Teoretychni rekomendatsii shchodo vdoskonalennia upravlinnia vnutrishno orhanizatsiinomy komunikatsiiamy* [Theoretical recommendations for improving the management of internal organizational communications]. // *Upravlinnya rozvytkom. – Development management*, 4(101), 180-182. [in Ukrainian].
5. Nazarenko O.M. (2005). *Osnovy ekonometryky* [Econometrics Basics]. – Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
6. Surovtseva, E.S. (2007). *Kompleksnaia metodika izmerenyia orhanyzatsyonnykh kommunykatsyi* [A comprehensive methodology of measuring organizational communications]. *Nauchnyi zhurnal KubHAU. – The scientific journal of KNAU*, 33(9), 1-20 [in Russian].
7. Shpak, N.O. (2011). *Osnovy komunikatsiinoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv* [The basics of communication management in industrial enterprises]. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].
8. Shubin, O.O. & Simenko, I.V. (2010). *Analitychna otsinka yakosti orhanizatsiinomykh komunikatsii* [Analytical assessment of the organizational communications quality]. *Aktualni problemy ekonomiky. – Actual problem of economic*, 1 (103), 175-184. [in Ukrainian].

Одержано 19.07.2017 р.