

*Ю.Б. МОЛОЧНИК*, аспірант, НУ «Львівська політехніка», Львів  
*Н.О. ШПАК*, к.е.н., доцент, НУ «Львівська політехніка», Львів

## **АНАЛІЗУВАННЯ ІНДИКАТОРІВ АКТИВІЗУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Досліджено індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної сфери промислових підприємств та їх особливості. Здійснено ранжування пріоритетності каналів поширення інформації систем комунікацій підприємств. Проаналізовано структуру розподілу коштів на комунікаційні канали промисловими підприємствами.

Исследованы индикаторы активизирования деятельности работников коммуникационной сферы промышленных предприятий и их особенности. Осуществлено ранжування пріоритетності каналів распространения информации систем коммуникаций предприятий. Проанализировано структуру распределения средства на коммуникационные каналы промышленными предприятиями.

Activation indicators of the employees' performance in communication sphere and its peculiarities at the industrial enterprises are investigated. Priority ranking of the information spreading channels in the enterprises' communication systems is conducted. Financial resources' structure of communication channels at the industrial enterprises is analyzed.

**Ключові слова:** активізування, система комунікацій, внутрішні комунікації, мотивація, програмний продукт.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями.** В ринкових умовах підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на фінансовому стані, але й формувати ефективну стратегію обміну управлінською інформацією для досягнення потрібного стану. Як показує сучасний досвід промислових підприємств, при швидкому зростанні, зменшенні чи реорганізуванні підприємства менеджмент враховує зміни на ринках, нові технології, появу нових товарів, приймає нові стратегії тощо. Однак значні зміни можуть викликати у працівників різну реакцію, яка значною мірою залежить від їх інформованості про те, що відбувається. Отже доцільним є дослідження особливостей та ефективності комунікаційних процесів, які відбуваються у практичній господарській діяльності промислових підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Більшість науковців [1-7] схиляється до думки, що основним індикатором стану комунікаційної системи є витрати на комунікації. Питанням оцінювання стану комунікаційної сфери підприємств приділено не достатньо уваги. Тому дослідження особливостей формування стратегії

обміну інформацією доцільно розпочати з аналізування індикаторів стану комунікаційної сфери вітчизняних промислових підприємств, а також проранжувати пріоритетність каналів поширення інформації для підвищення ефективності комунікацій.

**Мета дослідження.** З огляду на результати аналізування літературних джерел за проблематикою ціллю дослідження є особливості формування обміну інформацією промислових підприємств, зокрема виокремлення основних індикаторів активізування комунікаційної сфери.

**Основний матеріал дослідження.** Першочергово необхідно зосередити увагу на тих показниках, які відображають основні параметри комунікаційної системи – витрати на комунікації, кількість працівників, що безпосередньо здійснюють підтримання функціонування комунікаційної системи та рівень відповідного технічного оснащення. Інформаційною базою для такого аналізування є дані бухгалтерської та податкової звітності, а саме: дані балансу, звіт про податок на прибуток, акти виконання робіт, накладні та кошториси витрат тощо. Для забезпечення об'єктивності суджень стосовно стану комунікаційної системи на вітчизняних підприємствах проведене дослідження провідних промислових суб'єктів господарювання. Відмітимо, що на аналізованих підприємствах відсутні формалізовані дані, які характеризують основні параметри функціонування комунікаційної системи, що відображає не розуміння керівництвом важливості комунікаційних процесів, а також створює додаткові складнощі для удосконалення функціонування аналізованої системи. На підставі аналізування кошторисів витрат, накладних, а також звіту про прибуток, які опосередковано відображають параметри комунікаційної системи, отримано такі результати (табл.1).

Дані таблиці свідчать, що основні елементи комунікаційної системи не володіють належним ресурсним забезпеченням та, як наслідок, працівники такої системи мають труднощі при здійсненні своєї діяльності. Враховуючи існуючу кількість працівників інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), а також працівників, які залучені до оброблення інформації на підприємствах, відзначимо недостатній рівень забезпечення їх відповідною новітньою технікою та програмним забезпеченням. А це, в свою чергу, призводить до збільшення витрат на комунікації та витрат на комунікаційний менеджмент.

Таблиця 1 - Індикатори стану комунікаційної системи на аналізованих підприємствах у 2011р.

Показники	Підприємства										
	ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних крашів»	ПАТ «Львівський автомобільний завод»	ПАТ «Львіввагромашпроект»	ПАТ «Іскра»	ПАТ «Львівгаз»	ПАТ «Львівобленерго»	ПАТ «Львівський локомотивний завод»	ПАТ «SELM»	Корпорація «УкрАВТО»	ПАТ «Маяк»	ПАТ «Мотордеталь»
Витрати на комунікації (тис.грн.)	7,9	10,2	6,4	4,7	15,1	21,3	5,7	2,2	3,4	2,8	2,1
Витрати на забезпечення комунікаційного менеджменту (тис.грн.)	40,7	51,2	34,1	26,4	53,8	52,7	13,2	9,2	12,0	7,5	6,9
Кількість працівників, залучених до оброблення інформаційного ресурсу (ос.)	21	27	18	9	37	54	26	8	10	15	8
Кількість виконуваних операцій у комунікаційній системі (шт.)	49	52	37	31	85	78	36	31	45	25	38
Рівень забезпеченості комп'ютерами (%)	3,7	3,9	4,0	2,9	6,7	8,1	6,4	5,8	2,9	3,2	3,6
Рівень забезпеченості телефонами і факсами (%)	2,7	2,2	3,5	2,5	4,7	5,1	2,1	2,5	3,0	3,4	3,1
Забезпечення Інтернетом (%)	27	32	25	38	78	82	54	28	41	37	21
Кількість ІКТ-працівників (ос.)	53	67	24	16	62	81	31	14	17	22	16

Ще одним важливим параметром дослідження стану комунікаційної системи є використання у господарській діяльності підприємств різноманітних комунікаційних каналів. З метою дослідження даного параметру було

проведено анкетування, яким було охоплено 2754 респондентів з 11 промислових підприємств (з них 64% чоловіків і 36% жінок).

Аналіз вікової структури опитаних показує, що абсолютна їх більшість (92,3% опитаних) перебуває в активному працездатному віці (до 60 років), 7% віком від 20 до 24 років, 28,5 – від 25 до 35 і 64,5% старші 35 років. Частка головних спеціалістів становить 12%, заступників керівників та керівників середньої ланки – 16,1%, кваліфікованих спеціалістів – 24,5%, інших – 47,4%. Результати аналізування анкет наведено в табл.2.

Таблиця 2 - Пріоритетність каналів поширення інформації

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

Отримані результати свідчать про те, що на підприємствах основними джерелами отримання інформації є особисте спілкування між працівниками та телефонні розмови. Набувають поширення також Internet та внутрішні електронні мережі.

Для формування стратегії обміну інформації важливо проаналізувати розподіл витрат промислових підприємств на канали комунікацій. Для дослідження розподілу коштів на комунікаційні канали (як внутрішні, так і зовнішні) було досліджено 14 промислових підприємств, а саме їхні кошториси витрат. За період аналізування обрано період 2009-2011 рр. На підставі аналізування отримано результати (табл.3).

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок про те, що найбільше коштів припадає на рекламу, телефонні розмови, розроблення, підтримання та оновлення інформації на персональній сторінці в мережі Internet. Аналізуючи комунікаційні канали промислових підприємств, виявлено, що технічне забезпечення даних підприємств представлено у виді персональних комп'ютерів, принтерів, сканерів, ксероксів, телефонів, факсів. Тому забезпечення безперебійного функціонування комунікаційної системи неможливе без відповідного програмного забезпечення.

Таблиця 3 - Структура розподілу коштів на комунікаційні канали досліджуваними підприємствами протягом 2009 – 2011 рр.

Підприємство	Рік	У тому числі на								
		Рекла- му, %	Паблік- рiley-	Теле- фони,	Комп’ ютери,	Про- грамне	Розро- блення	та об-	Внут- рішня	Теле- радіоа-
ПАТ «Дрогобицький до- лотний завод»	2009	33,4	3,9	37,8	15,3	3,6	22,9	2,7	0,8	
	2010	33,7	3,4	32,8	14,9	2,8	26,8	2,5	0,8	
	2011	31,7	3,7	31,9	13,6	3,1	24,8	2,9	0,6	
ПАТ «Львівагромашпро- ект»	2009	42,4	2,6	29,6	14,9	3,8	27,3	3,3	1,7	
	2010	43,2	2,9	31,7	13,7	3,8	26,3	3,5	1,4	
	2011	41,6	3,1	29,4	14,5	2,7	27,8	3,8	1,5	
ПАТ «Дрогобицький за- вод автомобільних кра- нів»	2009	33,9	8,6	35,8	11,1	2,9	14,9	1,8	0,9	
	2010	32,9	7,5	32,9	10,7	2,5	14,8	1,7	0,8	
	2011	33,1	7,3	37,5	11,5	2,5	14,9	1,9	1,0	
ПАТ «Іскра»	2009	14,9	5,1	32,9	13,8	1,9	12,0	1,5	1,0	
	2010	14,7	4,9	33,8	12,7	2,7	12,5	1,8	1,0	
	2011	13,9	5,7	34,1	12,7	2,7	11,9	1,5	1,1	
ПАТ «Львівгаз»	2009	12,9	3,1	46,7	37,8	5,7	43,2	3,6	4,2	
	2010	12,6	3,1	47,7	38,5	5,4	42,6	3,7	3,7	
	2011	12,5	3,0	45,2	37,4	5,9	42,1	3,5	3,5	
ПАТ «Львівобленерго»	2009	10,8	2,9	42,1	42,7	8,6	31,1	5,3	3,4	
	2010	11,6	3,1	39,9	43,1	8,6	31,1	5,7	4,1	
	2011	12,7	3,2	39,6	42,0	8,9	30,6	4,8	3,4	
ПАТ «Львівський локо- мотивний завод»	2009	15,8	1,7	24,6	12,8	3,6	14,2	2,2	4,1	
	2010	16,5	1,5	22,9	11,3	4,1	15,1	2,3	3,7	
	2011	15,9	1,5	21,1	11,7	2,7	14,2	2,3	3,6	
ПАТ «SELMІ»	2009	26,9	2,4	13,5	10,5	1,6	11,1	1,5	1,1	
	2010	24,8	2,5	13,5	10,9	1,9	11,0	1,4	1,0	
	2011	25,7	2,3	12,9	10,6	1,5	11,0	1,4	0,7	
ПАТ «Дніпровагонмаш»	2009	16,9	3,4	15,5	27,4	4,9	16,2	1,5	2,1	
	2010	15,7	3,3	17,3	29,4	3,5	17,3	1,8	2,2	
	2011	18,3	3,3	14,9	27,5	2,6	16,3	1,5	2,2	
Корпорація «УкрАВТО»	2009	24,9	4,6	32,9	13,2	2,7	11,7	1,1	1,5	
	2010	37,8	4,4	22,7	13,6	2,7	11,7	1,1	1,3	
	2011	36,9	3,6	31,0	13,6	2,7	11,5	1,1	1,1	
ПАТ «Маяк»	2009	43,8	2,7	42,7	11,5	1,3	9,4	2,5	3,5	
	2010	45,5	2,7	40,2	11,5	1,7	8,9	2,1	3,5	
	2011	43,9	2,4	40,0	11,4	1,2	9,3	2,0	3,2	
ПАТ «Мотордеталь»	2009	36,7	1,9	27,4	12,1	1,0	5,2	1,6	1,2	
	2010	35,6	1,7	26,1	12,0	1,0	4,9	1,2	1,1	
	2011	37,2	1,7	26,1	11,9	1,0	4,8	1,3	1,1	
СП «Електронмаш»	2009	22,9	4,2	41,0	13,5	2,9	12,2	1,1	1,4	
	2010	21,8	4,8	41,0	13,2	2,5	12,0	1,0	1,4	
	2011	22,0	3,8	40,3	13,2	2,3	12,1	1,0	1,2	
ПАТ «Львівський автобу- сний завод»	2009	46,7	8,9	37,9	16,8	3,1	15,7	2,8	3,5	
	2010	34,2	7,6	35,2	15,3	2,7	15,3	3,1	3,5	
	2011	37,4	8,2	35,0	15,4	2,2	14,8	2,7	3,2	

Забезпечення комунікаційної системи неможливо уявити без відповідного пакету програмних продуктів. Адже на сьогодні практично усі операції здійснюються з їх використанням, що особливо актуально для протікання ефективного комунікаційного процесу. Програмне забезпечення по-

легшує введення даних, зберігання та їх передавання, забезпечує можливість проведення різноманітних маніпуляцій з даними – систематизацію, проведення розрахунків, архівування тощо. Найбільш популярними програмними продуктами, які використовуються для забезпечення та підтримання функціонування комунікаційної системи аналізованих підприємств, є: 1С Бухгалтерія, Inter Staff, БОСС-Кадровик, Працівники підприємства 2.6.8, Бухгалтерія 7, Бухгалтерія 8, Клієнт-банк, GrossBee XXI, FinExpert, Канцелярія 1.137.004. та ін. На підставі аналізування інформації, що стосується комунікаційної сфери промислових підприємств, отримано результати, наведені в табл. 4.

Таблиця 4 - Програмні продукти, які використовуються для функціонування комунікаційної системи на досліджуваних підприємствах

Підприємство	Програмне забезпечення							
	1С Бухгалтерія	Inter Staff	БОСС-Кадровик	Працівники підприємства 2.6.8	GrossBee XXI	FinExpert	Канцелярія 1.137.004	Всі інші
ПАТ «Дрогобицький долотний завод»	+	+	-	+	+	-	-	-
ПАТ «ЛЬВІВАГРО-МАШПРОЕКТ»	+	-	+	-	+	-	-	+
ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	+	-	-	+	-	-	-	-
ПАТ «Іскра»	+	-	-	+	-	-	-	-
ПАТ «Львівгаз»	+	+	-	+	+	-	-	+
ПАТ «Львівобленерго»	+	+	-	+	+	+	-	+
ВАТ «Львівський локомотивний завод»	+	-	-	-	-	-	+	+
ПАТ «SELMІ»	+	-	-	-	-	-	-	-
ПАТ «Дніпровагонмаш»	+	-	+	-	-	-	-	-
Корпорація «УкрАВТО»	+	-	-	-	-	-	-	-
ПАТ «Маяк»	+	-	-	-	-	+	-	+
ПАТ «Мотордеталь»	+	-	-	-	-	-	-	-
СП «Електронмаш»	+	-	-	-	-	-	-	-
ПАТ «Львівський автобусний завод»	+	-	+	-	+	-	+	+

\* «+» – вказує на програмне забезпечення, яке використовує підприємство;

\*\* «-» – вказує на програмне забезпечення, яке не використовує підприємство;

Програмне забезпечення в основному складається із: операційної системи Windows, пакету Microsoft Office, програми «1С Бухгалтерія», антивірусних програмних продуктів тощо. Найчастіше в своїй діяльності підприємства використовують програму «1С Бухгалтерія» для зменшення за-

трат часу на створення і оброблення бухгалтерської документації. Відділ праці і заробітної плати, бухгалтерія об'єднані локальною мережею, забезпечуючи єдиний інформаційний простір, а відділ кадрів в переважній більшості аналізованих підприємств не під'єднаний до локальної мережі. Впровадження програмного продукту «Кадри» дозволило б автоматизувати виконання основних функцій кадрового обліку, а також запровадити такий програмний продукт, за допомогою якого можна було б забезпечити централізоване архівне зберігання даних.

Серед елементів комунікаційної системи важлива роль відведена внутрішнім комунікаціям, адже більшість інформації, важливих даних та документів передаються з їх допомогою. Тому доцільним є також дослідження і внутрішніх комунікацій підприємства. Склад основних внутрішніх комунікацій досліджуваних підприємств наведено в табл. 5.

Результати аналізування основних комунікаційних процесів на промислових підприємствах можна охарактеризувати наступним чином:

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

2. За формою комунікації на підприємствах переважно проходять у формі усної мови, тобто вербально.

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

Наступним показником, який характеризує стан та особливості функціонування комунікаційної системи, є поінформованість працівників про цілі та стратегію розвитку підприємства. Узагальнення результатів дослідження, проведеного на промислових підприємствах за останні 2 роки, свідчить, що рівень інформованості працівників суттєво відрізняється на різних підприємствах (табл. 6).

Комунікації повинні бути чіткими, зрозумілими, точними, а інформація – достовірною для того, щоб не виникала недовіра в колективі.

Таблиця 5 - Внутрішні комунікації, які використовуються досліджуваними підприємствами

Види комунікацій	Підприємства							
	ПАТ «Selmi»	ПАТ «Іскра»	ПАТ Львівобленерго	ПАТ «Львівський локомотивно-ремонтний завод»	ПАТ «Дніпровагон-маш»	ПАТ «Дрогобицький долотний завод»	ПАТ «Продекологія»	ПАТ «Львівгаз»
Міжособистісні чи організаційні комунікації на основі усного спілкування	+	+	+	+	+	+	+	+
Комунікації на основі письмового обміну інформацією	-	-	-	-	-	-	+	-
Формальні комунікації (вертикальні, горизонтальні)	+	+	+	+	+	+	+	+
Неформальні комунікації	-	-	+	+	-	-	+	+
Розмовні (усні, вербальні)	+	+	+	+	+	+	+	+
Письмові (листи, розпорядження, оголошення)	-	-	+	+	+	-	-	+
Невербальний (тон мови, пауза, рух тіла, акцентування уваги)	+	+	+	+	+	+	+	+

«+» – вказує на комунікації, які використовує підприємство;

\*\* «-» – вказує на комунікації, які не використовує підприємство;

Таблиця 6 - Частка працівників, що не володіють інформацією про напрями розвитку промислових підприємств за 2010 – 2011рр. (в % до числа опитаних)

Напрямки, за якими працівники отримують мало інформації	Підприємства									
	ПАТ «Дрогобицький долотний завод»	ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»	ПАТ «Іскра»	ПАТ «Львівгаз»	ПАТ «Львівобленерго»	ПАТ «Львівський локомотивний завод»	ПАТ «SELMI»	Корпорація «УкрДРТ»	ПАТ «Маяк»	ПАТ «Мотордоталь»
Причини основних рішень	77	68	56	48	54	79	68	55	59	62
Плани підприємства на майбутнє	65	43	41	35	29	62	51	47	37	45
Нова продукція підприємства	52	40	38	12	15	54	31	42	34	28
Зміни на робочому місці	50	49	36	56	61	50	43	35	30	25
Робота безпосередньо	59	52	42	37	66	61	45	50	56	42
Діяльність відділу, цеху	53	47	51	48	43	49	32	46	32	37

Для розвитку комунікацій потрібно також підтримувати і культуру розмови, для чого потрібно вміти відкрито вступити у спілкування і підтримати його, стимулювати активність партнера, передбачити реакцію партнера, підтримати ініціативу у спілкуванні.

Комунікації відіграють важливу роль в успіху організації. За даними зарубіжних джерел [8] 73% американських, 63% англійських та 85% японських керівників вважають неефективні комунікації головною перешкодою на шляху до досягнення успіху.

**Висновки.** Проаналізувавши основні індикатори комунікаційної сфери підприємств, можна підсумувати, що стану та особливостям її функціонування не приділено належної уваги на вітчизняних промислових підприємствах. Комунікаційні системи не володіють необхідним ресурсним забезпеченням, зокрема внутрішньою системою документообігу, системами опрацювання інформації, відбувається використання одних і тих самих комунікаційних каналів, недостатнє оснащення працівників програмними продуктами та інформацією щодо можливих напрямків розвитку всього підприємства.

**Список літератури:** 1. *Збаржевецька Л.Д.* Методи, важелі та механізми підвищення інноваційної активності працівників// *Економіка и управление* № 6 - 2009г.- С. 31-37. 2. *Квіта Г.М.* Моделювання потреб персоналу для активізації його діяльності / *Г.М. Квіта* // Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України: зб. наук. пр. – К.: ДНДІМЕ, 2005. – Вип. 6. –С. 126–134. 3. *Литвинчук А.В.* Аналіз методів оцінювання комунікацій промислового виробництва// *Праці Одинадцятій міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”*. / Ред. кол. Беспалова С.В. (голова) та ін. – Донецьк: ДонНУ, 2010. – Частина 3. С.244-247. 4. *Парсяк В.* Нематеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальнення та рекомендації/ *В. Парсяк*// *Економіст*. – 2005. – № 1. – С. 60–63.. 5. *Решиділова С.Л., Козік О.М.* Підвищення якості роботи в умовах активізації наук ово-технічної діяльності / *Вісник Хмельницького національного університету* 2009, № 3, Т. 2. – С.184-189. 6. *Семикіна М. В.* Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання: [моногр.] / *М. В. Семикіна, Л. А. Коваль*. – Кіровоград : «Степ», 2002. – 212с. 7. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / *Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман*; пер. с англ. [И. Л. Белоус и др.]. М.: Вершина, 2005. – 760 с. 8. *Саати Т.Л.* Математические методы исследования операций / *Т.Л. Саати*. – М.:Воениздат, 1962. – 420 с.

Надійшло до редколегії 30.01.2012