

Н. Л. Гавкалова
В. В. Гришина

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ –
ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021

УДК 658:[005.95:005.57](0.034)

Г12

Авторський колектив: д-р екон. наук, професор Н. Л. Гавкалова – вступ, 1.1, 1.2, 2.2, 3.3; канд. екон. наук, викладач В. В. Гришина – 1.3, 2.1, 2.3, 3.1, 3.2.

Рецензенти: завідувачка кафедри менеджменту і публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова, д-р екон. наук, професор *М. М. Новікова*; професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету ім. А. С. Макаренка, д-р екон. наук *В. В. Божкова*; професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету, д-р екон. наук *О. В. Захарова*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 3 від 15.03.2021 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Гавкалова Н. Л.

Г12 Організаційно-комунікаційне забезпечення – основа ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств [Електронний ресурс] : монографія / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 191 с.

ISBN 978-966-676-845-5

Обґрунтовано теоретичні положення, розроблено методичні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення, що є основою ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств. Із метою ефективного організаційно-комунікаційного забезпечення, запропоновано методичний підхід до визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу. Розроблено рекомендації щодо підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, запропоновано алгоритм упровадження коректного вибору відповідної організаційно-комунікаційної стратегії.

Рекомендовано для наукових працівників, викладачів, докторантів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей, а також керівників і фахівців підприємств.

УДК 658:[005.95:005.57](0.034)

© Гавкалова Н. Л., Гришина В. В., 2021

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021

ISBN 978-966-676-845-5

Вступ

Зміни, що відбуваються в економіці нашої країни в останні роки, обумовлюють перегляд ролі та значущості управлінської діяльності персоналу на підприємстві. У сучасних умовах бізнесу управлінська діяльність здійснює не тільки поточне управління, а і визначає стратегію розвитку підприємства.

Сучасні тренди у забезпеченні ефективного менеджменту підприємства визначаються перманентністю ризиків і загроз, про що свідчать спадні тенденції розвитку деяких промислових підприємств. Отже, виникає необхідність пошуку інструментів ефективного менеджменту на промислових підприємствах, зокрема щодо забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу.

Мета монографії полягає у науковому обґрунтуванні теоретичних положень, розробленні методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Досягнення поставленої мети зумовило визначення та вирішення таких завдань:

визначити ступінь організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу та виокремити складові забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства;

обґрунтувати теоретико-прикладний базис формування та оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства;

оцінити ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства; виявити вплив рівня використання інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність управлінської діяльності персоналу промислових підприємств Харківської області;

розробити методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств;

сформувати методичне забезпечення вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства;

обґрунтувати методичне забезпечення визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства;

розробити методичний підхід до оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управлінської діяльності персоналу підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, методичних підходів, інструментів і прикладних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Доробки вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства засвідчують складність і поліаспектність проблематики, що дозволяє констатувати

недосконалість системи забезпечення та наявність перешкод у його здійсненні. Необхідність теоретико-прикладного обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення і визначення ролі організаційно-комунікаційного забезпечення в управлінській діяльності персоналу підприємства обумовило вибір проблематики, якій присвячена монографія.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано такі методи:

системного та структурно-логічного аналізу – для побудови логіки дослідження і систематизації наукових уявлень щодо організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу;

аналізу та синтезу – для систематизації підходів до визначення сутності організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, визначення особливостей використання наявних теоретико-методичних підходів до оцінювання управлінської діяльності персоналу й організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу;

логічного узагальнення та систематизації – для аналізу підходів до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу;

багатовимірною факторною аналізу – для визначення факторів ефективності управлінської діяльності;

кластерного аналізу – для групування підприємств за значеннями інтегральних показників організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Монографія складається з трьох підрозділів, які містять науково-методологічні розроблення ряду питань.

У першому розділі досліджено сутність організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; виокремлено складові забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства; обґрунтовано теоретико-прикладний базис формування й оцінювання його організаційно-комунікаційного забезпечення.

У другому розділі: проаналізовано вплив факторів на управлінську діяльність, оцінено ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства; досліджено роль використання інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективності управлінської діяльності персоналу промислових підприємств; розроблено методичний підхід до оцінювання її організаційно-комунікаційного забезпечення.

У третьому розділі: розроблено підхід до визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства; розроблено методичний підхід до оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства; запропоновано алгоритм впровадження коректного вибору відповідної організаційно-комунікаційної стратегії.

Автори наукового видання не претендують на остаточність тверджень, суджень і висновків та з вдячністю ставляться до зауважень і побажань щодо вдосконалення поданого матеріалу.

Розділ 1

Теоретичні засади формування і оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства

1.1. Науково-теоретичні аспекти управлінської діяльності персоналу

Управлінська діяльність є складним і різноманітним соціально-економічним явищем, має низку особливостей, що виділяє її як специфічний об'єкт економічного дослідження.

З метою ґрунтового дослідження дефініції «*управлінська діяльність персоналу*» доречно розглянути трактування понять «діяльність» та «управління» з різних підходів у розрізі поліаспектності. Складність з'ясування сутності дефініцій обумовлена низкою певних причин і обставин. Порівнюючи ключові дефініції «діяльність» і «управління», необхідно зазначити, що поняття діяльності у науковому обігу з'явилося набагато раніше, тому і відзначається поліаспектністю.

Діяльність є певною граничною абстракцією, яка відображає одночасно й елементарні акти буття, і глибинні його підвалини [129].

Т. Парсонс побудував аналітичну теорію соціальної дії, в якій чітко прослідковувалися методологічні настанови, де фіксувалися елементи людської дії (норми культури, цінності, інституціональні орієнтації тощо). Вихідною формою будь-якої людської діяльності є соціальна спільна діяльність, а механізмом розвитку психіки людини виступає інтеріоризація, що забезпечує засвоєння нею суспільно-історичного досвіду шляхом перетворення соціальної діяльності в індивідуальну. У процесі інтеріоризації відбувається також перехід зовнішньої за формою протікання діяльності у внутрішню [236].

Е. Юдін, досліджуючи проблему діяльності, виділив її базові характеристики, окресливши діяльність як:

- пояснювальний принцип, універсальну основу людського світу;
- предмет об'єктивного наукового дослідження;

предмет управління, тобто те, що підлягає організації в систему функціонування та/чи розвитку на основі фіксованих принципів;

предмет проєктування, тобто виявлення способів і умов оптимальної реалізації переважно нових видів діяльності [див. у 278].

Низка вчених під діяльністю розуміє процес, який встановлює такі стійкі зв'язки між елементами та їх частинами у межах системи, що обов'язково мають спрямовуватися на досягнення конкретної мети та приводити до відповідного результату [13; 138; 181; 224].

З позицій менеджменту діяльність розглядається як форма активного ставлення суб'єкта до дійсності, спрямованого на досягнення свідомо поставлених цілей і пов'язаного зі створенням суспільно значущих цінностей та освоєння суспільного досвіду.

Виділяються дві основні характеристики діяльності: зовнішня та внутрішня. Зовнішня характеристика діяльності здійснюється через поняття суб'єкта, об'єкта праці, предмети, засоби й умови діяльності. До засобів праці належать інструменти, механізми та інші технологічні знаряддя, через які здійснюється процес праці та необхідні для його забезпечення. Внутрішня характеристика діяльності включає такі складові, як мета, мотивації, інформаційну основу ухвалення рішень.

Залежно від різних підстав види діяльності класифікують за:

предметною сферою праці – на трудові професії та спеціальності;

специфікою змістовності – на інтелектуальну та фізичну діяльність;

специфікою предмета – на суб'єкт-об'єктні та суб'єкт-суб'єктні види;

умовами здійснення – на діяльність у нормальних і в екстремальних умовах;

загальним характером – на трудову та навчальну;

суб'єктами – на індивідуальну та спільну діяльність.

Діяльність, як об'єктивна реальність, є об'єктом управління. Управління існує з того часу, коли з'явилися перші організації. Одна з перших теорій управління – концепція благородної людини не за походженням, а за вихованням, розроблена Конфуцієм.

Отже, важливим для розуміння сутності поняття «управлінська діяльність» є визначення дефініції «управління». В. Шатун визначає управління осмисленим впливом людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й отримання бажаного [214].

А. Файоль визначав «управління як процес, який означає: передбачати, а отже, враховувати майбутнє і встановлювати програму дій; організувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний та соціальний; розпоряджатися – примушувати персонал працювати відповідним чином; узгоджувати – зв'язувати й об'єднувати, поєднувати всі дії і всі зусилля; контролювати – спостерігати, щоб усе відбувалося згідно з встановленими правилами і відданими розпорядженнями» [197].

П. Друкер вважає, що управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу [74].

Г. Єльнікова розглядає управління як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [80].

А. Амбарцумов вважає управління функцією, що є елементом системи організаційного забезпечення підприємства, завданням якої є реалізація програм і цілей діяльності підприємства [2].

Н. Подольчак, досліджуючи дефініцію, зазначає, що саме у функціях управління полягає основна змістовність і сутність, де, своєю чергою, склад функцій управління визначається системою соціальних цілей [156].

Досліджуючи дефініцію «управління», І. Кононова [99] розглядає здатність ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, спираючись на концепції, теорії, принципи, форми і методи, закладені в її основу для того, щоб члени колективу спрямовували свої зусилля на досягнення її цілей в умовах найбільш повного розкриття потенціалу колективу. Як наука «управління» має свій предмет вивчення, свої специфічні проблеми та підходи до їх вирішення.

А. Атаєв поняття «управління» досліджує як: функцію; процес; конкретну організацію, залежно від застосування у конкретній сфері [8].

С. Москвичов зазначив, що управління – це спрямований вплив на якийсь об'єкт з метою активізування його динаміки, змінювання стану чи надання нової якості [132].

За С. Мочерним, О. Устенко та Б. Гаврилишина, «управління» є процесом планування, організації, мотивації та контролю, необхідним для формування та досягнення цілей організації [77].

О. Ястремська під управлінням розуміє процес, який має цілеспрямований характер, здійснюється суб'єктом управління відносно об'єкта управління, реалізується через виконання певних функцій шляхом застосування таких методів, які сприяють досягненню бажаних результатів [223].

Управління – це здатність знаходити найкраще рішення в кожній конкретній ситуації, використовуючи багатоваріантність системи впливу на оточення [183].

Отже, недоцільно розглядати «управління» тільки з однієї позиції, оскільки управління є специфічним видом діяльності. Управлінська сфера завжди представлена професійною діяльністю будь-яких суб'єктів, будучи як процесом, так і видом діяльності з виконання певних функцій. Автор акцентує увагу, що управління є систематичним та цілеспрямованим впливом на певний його об'єкт (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство) для забезпечення життєдіяльності та досягнення оптимальних результатів за найменших витрат часу та ресурсів. Управління – це вид певної діяльності або дії, які перетворюють різні групи людей на ефективний і цілеспрямований колектив підприємства, забезпечуючи ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції. Його можна розглядати також як функцію упорядкування процесів усередині системи та її поведінки в зовнішньому середовищі, яка забезпечує існування та розвиток динамічної системи [156].

Поняття про управління як мистецтво, тобто здатність ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, склалося ще в давнину, коли кордони світу мистецтва та світу науки не усвідомлювалися. Мистецтво управління накопичувалося протягом усієї історії розвитку менеджменту, яке, як відомо, нараховує кілька тисячоліть. Початок зародження

покладено з писемності в стародавньому Шумері, одним з найважливіших результатів якого стала поява «жреців-бізнесменів», які успішно здійснювали релігійно-комерційні та торговельні операції. У наступні роки відбувалося накопичення мистецтва як у галузі управління державними справами, так і управління бізнесом. У сучасному світі розуміння менеджменту як мистецтва базується на тому, що організація – складна соціальна система, управління якою вимагає врахування величезної кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Ухвалення управлінських рішень в цих умовах – це справжнє мистецтво, що базується на знаннях, уміннях, інтуїції та досвіді людей, які управляють організаціями [176].

Менеджмент виділився в самостійну галузь людських знань, у науку тільки в кінці XIX ст. Хоча досить чітко розмежування науки та мистецтва відбулося у XVIII ст., коли уявлення про мистецтво злилося з поняттям «прекрасного», «естетичного», а наукова діяльність почала оперувати «розумом» і «логікою». Зусилля науки спрямовані на пояснення природи управлінської праці, встановлення зв'язків між причиною та наслідком, виявлення факторів і умов, за яких спільна праця людей стає ефективною і корисною. Наука управління виробила власну теорію, змістовністю якої є закони та закономірності, принципи та функції, форми та методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління [99]. Перші роботи, в яких була зроблена спроба наукового узагальнення накопиченого досвіду та формування основ наукового управління з'явилися наприкінці XIX – початку XX ст. Управління як наука має свій предмет вивчення (діяльність з управління), свої специфічні проблеми та підходи до їх вирішення. Наукову основу цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена за тисячі років практики й узагальнена у вигляді теорій і методів [176].

Отже, управління як сфера людської діяльності розвивалося в процесі еволюції соціального середовища і як самостійна наукова дисципліна оформилося лише на початку XX ст. На рис. 1.1 виділено основні етапи розвитку теорії управління, представники зазначених теорій та надані характеристики ключових положень, що характерні для кожного етапу розвитку.



Рис. 1.1. Етапи розвитку теорії управління

У загальному вигляді визначення дефініцій «управління» та «діяльність» можна подати комплексно, з урахуванням поглядів до визначення

з позиції основних підходів (табл. 1.1). Аналізуючи дані табл. 1.1, можна зробити висновок, що визначення дефініцій «управління» та «діяльність» сфери управління подібні у визначенні.

Таблиця 1.1

**Характеристика визначення дефініцій «управління»
та «діяльність» з позицій основних підходів
(узагальнено автором на основі [109; 136; 177])**

Підходи	Характеристика дефініцій	
	управління	діяльність
Ситуаційний	Знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях	Набір обставин, щр впливає на організацію протягом певного часу
Структурний	Функція організаційних систем, щр забезпечує збереження певної структури	Складна структура, складена із різних елементів і зв'язків між ними
Функціональний	Чіткий розподіл функцій	Реалізація сукупності функцій управління в його функціональних підсистемах
Системний	Розглядання всіх елементів системи у взаємозв'язку	Система, включена в систему відносин суспільства; система, щр охоплює безліч дій, зокрема комунікативних
Процесний	Процес з урахуванням динамічного характеру розвитку організацій	Діяльність, яка встановлює стійкі зв'язки між елементами та їх частинами у межах системи

Сучасні теорії використовують два загальних трактування дефініції управління: як процес управління підприємством (управлінська діяльність) і як механізм управління.

У зв'язку з плюралізмом думок спостерігається достатньо велика кількість трактувань дефініції «управлінська діяльність» – залежно від різноманітних сфер застосування цього визначення.

О. Ястремська визначає мету управлінської діяльності як забезпечення відповідності результату. Вона зазначає, що управлінська діяльність – специфічний вид діяльності, у процесі якої її суб'єкт (менеджер) здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт за певною технологією і за допомогою системи методів з урахуванням інформації про внутрішнє середовище та зовнішнє оточення підприємства [223].

І. Грибик, Т. Кулініч, Н. Смолінська визначають діяльність, що завжди реалізується людьми та значною мірою зумовлена їх особистісними характеристиками [76].

Розгляд управлінської діяльності з позиції соціально-психологічного аспекту характеризує її як цілеспрямовану соціально-психологічну систему взаємопов'язаних структурних і функціональних компонентів, спрямовану на рішення управлінських завдань, досягнення нових результатів згідно з основною метою [62; 273].

Акцентуючи спрямованість управлінської діяльності на досягнення певної мети в межах організації, Л. Орбан-Лембрик визначає її як сукупність скоординованих дій і заходів [264].

А. Шегда зазначив, що управлінська діяльність – це різновид розумової праці, яка безпосередньо не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а тому і є продуктивною працею [215].

Л. Фаткін наголошує, що управлінська діяльність є особливим видом економічної діяльності, центральною ланкою якої є управління спільною працею людей [200]. Це сукупність напрацьованих історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів, доцільних вчинків і дій людини в сфері управління. Управлінська діяльність відзначається інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, ухвалення та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати в бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку та діяльність людей [215].

Б. Мільнер у змістовність управлінської діяльності вкладає вміння управлінського персоналу виробляти цілі, визначати цінності, координувати виконання завдань і функцій, домагатися ефективних результатів діяльності [130].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають, що управлінська діяльність охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю, які необхідні для того, щоб сформувані та досягти цілей організації [129].

Аналіз дефініції «управлінська діяльність» з деталізацією визначення за кожною сутнісною складовою та з визначенням їх пріоритетного використання подано на рис. 1.2.

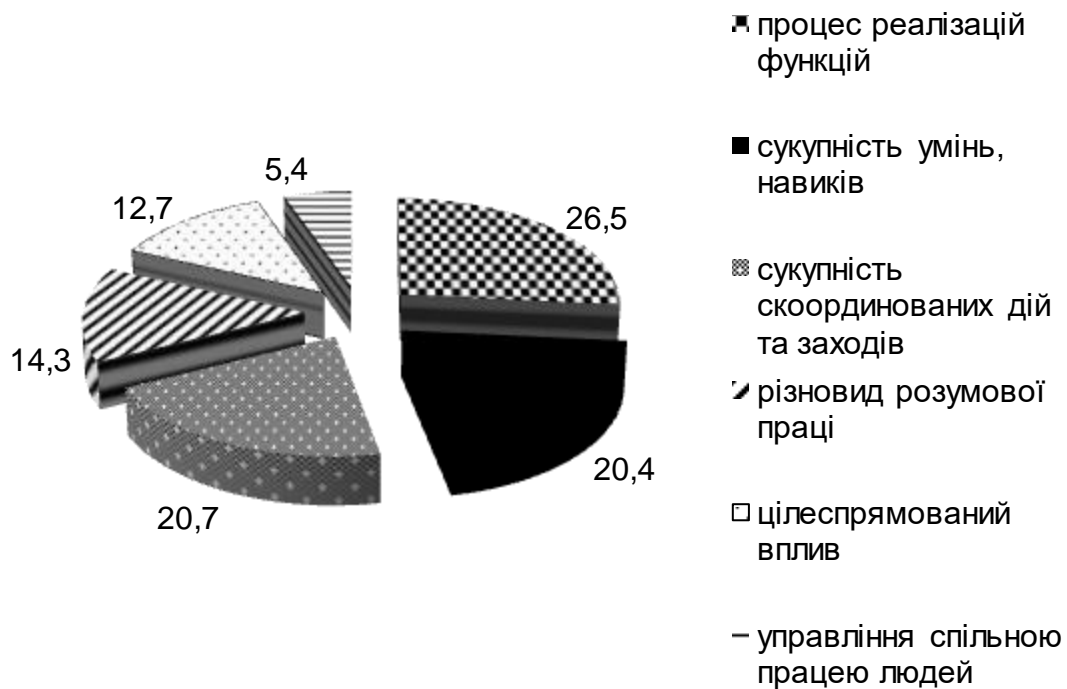


Рис. 1.2. Морфологічний аналіз сутності дефініції «управлінська діяльність», %
(узагальнено автором на основі [5; 15; 17; 89; 99; 107; 128 – 130; 157; 181; 197; 200; 213; 215; 219; 264; 267])

Як видно з рис. 1.2, діапазон визначення дефініції «управлінська діяльність» достатньо різноманітний. Це лише підкреслює ту важливу роль, яку відіграє управлінська діяльність у функціонуванні підприємства. Комплексне виділення ключових компонентів термінів «управління», «діяльність», «управлінська діяльність» з уточненим визначенням поняття «управлінська діяльність персоналу», яким ми будемо керуватися в подальшому дослідженні, зображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Ключові компоненти дефініцій «управління», «діяльність», «управлінська діяльність»
(узагальнено автором на основі [5; 15; 17; 89; 99; 107; 128 – 130; 157; 181; 197; 200; 213; 215; 219; 264; 267])

Для більш ґрунтовного осмислення змістовності управлінської діяльності необхідно проаналізувати основні напрями досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених (табл. 1.2).

Характеристика дефініції «управлінська діяльність» з позиції різних підходів

(узагальнено автором на основі [5; 16; 17; 89; 99; 107; 127; 129; 130; 157; 181; 197; 200; 213; 215; 219; 264; 267])

Джерела	Ключові компоненти						Підходи							
	Сукупність скоординованих дій і заходів	Цілеспрямований вплив	Різновид розумової праці	Управління спільною працею людей	Сукупність умінь, навичок	Процес реалізації функцій	Структурний	Процесний	Системний	Ситуаційний	Рольовий	Дименсіональний	Динамічний	Функціональний
О. Антіцева [5]			+											
Т. Бойко [16]	+						+				+			+
І. Бойчик [17]		+						+						
А. Ігнат'єва [89]				+										
І. Кононова [99]						+			+	+				+
О. Кузьмін [107]					+		+	+	+	+				
О. Мельник [127]					+		+	+	+	+				
М. Мескон [129]						+		+						
Б. Мільнер [130]			+			+		+						
Л. Орбан-Лембрик [264]	+	+					+							
Н. Подольчак [157]	+	+				+	+	+					+	
О. Попов [267]						+		+						
В. Свистун [181]							+				+	+		+
А. Файоль [197]						+		+						
Л. Фаткин [200]				+			+							
О. Шатило [213]			+		+									+
А. Шегда [215]			+											+
Н. Шлак [219]	+				+		+							+

Необхідно зауважити, що існує деяка неоднозначність у трактуванні та змістовому наповненні підходів. Так, процесним підходом часто називають функціональний, динамічний, ототожнюють із ситуаційним, хоча за своєю сутністю вони мають суттєві відмінності. З функціональних позицій менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування і досягнення цілей організації [109].

Роль функціонального підходу полягає в його комплексності. З його позицій, ефективна управлінська діяльність, забезпечуючи високу продуктивність праці, стимулює здобуття професійної спеціалізації, спрощує процеси управління, зменшує споживання матеріальних ресурсів, покращує координацію робіт, надає повноту влади функціонерам – керівникам підрозділів.

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті. Системний підхід до управління передбачає управління організацією як єдиною системою, де будь-який управлінський вплив на одну частину системи позначається і на інших її частинах, з чого випливає, що управляти необхідно всією організацією загалом [147]. Системний підхід у теорії менеджменту визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої мети в умовах змінюваного зовнішнього середовища та до яких відносять спільні цінності, стратегічну орієнтацію, структуру, стиль управління, склад співробітників, сукупність теоретичних знань і практичного досвіду [73].

З позицій системного підходу будь-яке підприємство розглядається як сукупність різних структурних утворень. Важливою особливістю соціальної структури, що формується в сучасних умовах, є необхідність її трансформації. У зв'язку з цим ефективне функціонування систем управління дозволяє розкрити творчі ініціативи на всіх ієрархічних рівнях підприємства [158].

І. Кононова зазначає, що центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в конкретний період часу. Ситуаційне управління передбачає ухвалення рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем [99].

Особливість процесного підходу полягає в тому, що він веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, властивих функціональному підходу, що зорієнтовує організацію на споживача.

За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами. Перехід від функціонального підходу до процесного дозволяє нівелювати відособленість підрозділів і посадових осіб. Розгляд діяльності у системі менеджменту якості не в статичній, а в динамічній, коли діяльність системи має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентує увагу менеджменту на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усунути «нічийні поля», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості. Процесний підхід характеризується більшою у порівнянні з функціональним підходом здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах посилення конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості розвитку бізнесу [151].

Дименціональний підхід характеризується «вимірювачами менеджерської поведінки» (дименсії): увага до дисципліни, сприяння праці, розв'язання проблем, постановка цілей, планування, координація, участь в ухваленнях рішень, заохочування, можливість варіювання винагородженням, сприяння спілкуванню, розповсюдження інформації, управління конфліктами.

З позиції рольового підходу управлінська діяльність здійснюється у процесі міжособистісної взаємодії суб'єктів управління, які виконують певні управлінські ролі – узгоджена реалізація цих ролей і є змістовністю процесу управлінської діяльності.

Однак О. Кузьмін акцентує увагу на тому, що управлінська діяльність повинна розглядатися комплексно. Урахування одного з підходів підкреслює тільки певну сферу управлінської діяльності. Отже, на думку автора, доцільним є процесно-структурований підхід, який об'єднує всі загальновідомі підходи, а саме: процесний, системний, динамічний і функціональний, – розглядаючи процес реалізації загальних функцій управління [166].

Сучасні умови функціонування вимагають створення новітньої парадигми менеджменту, яка б інтегрувала надбання менеджменту та спрямовувалась на створення ефективного комплексного підходу до управління підприємствами. Саме на поєднання переваг усіх концепцій націлений структурований підхід до менеджменту, який поєднує процесний, системний, ситуаційний, динамічний і функціональний підходи [110].

Дослідження визначення дефініцій «управління», «діяльність», «управлінська діяльність» дозволило виділити основні властивості управлінської діяльності з комплексним поданням їх ключових компонентів (див. рис. 1.3), а також уточнити визначення дефініції «управлінська діяльність персоналу».

Спираючись на уточнене визначення управлінської діяльності персоналу, доцільно виділити основні властивості досліджених категорій (рис. 1.4).

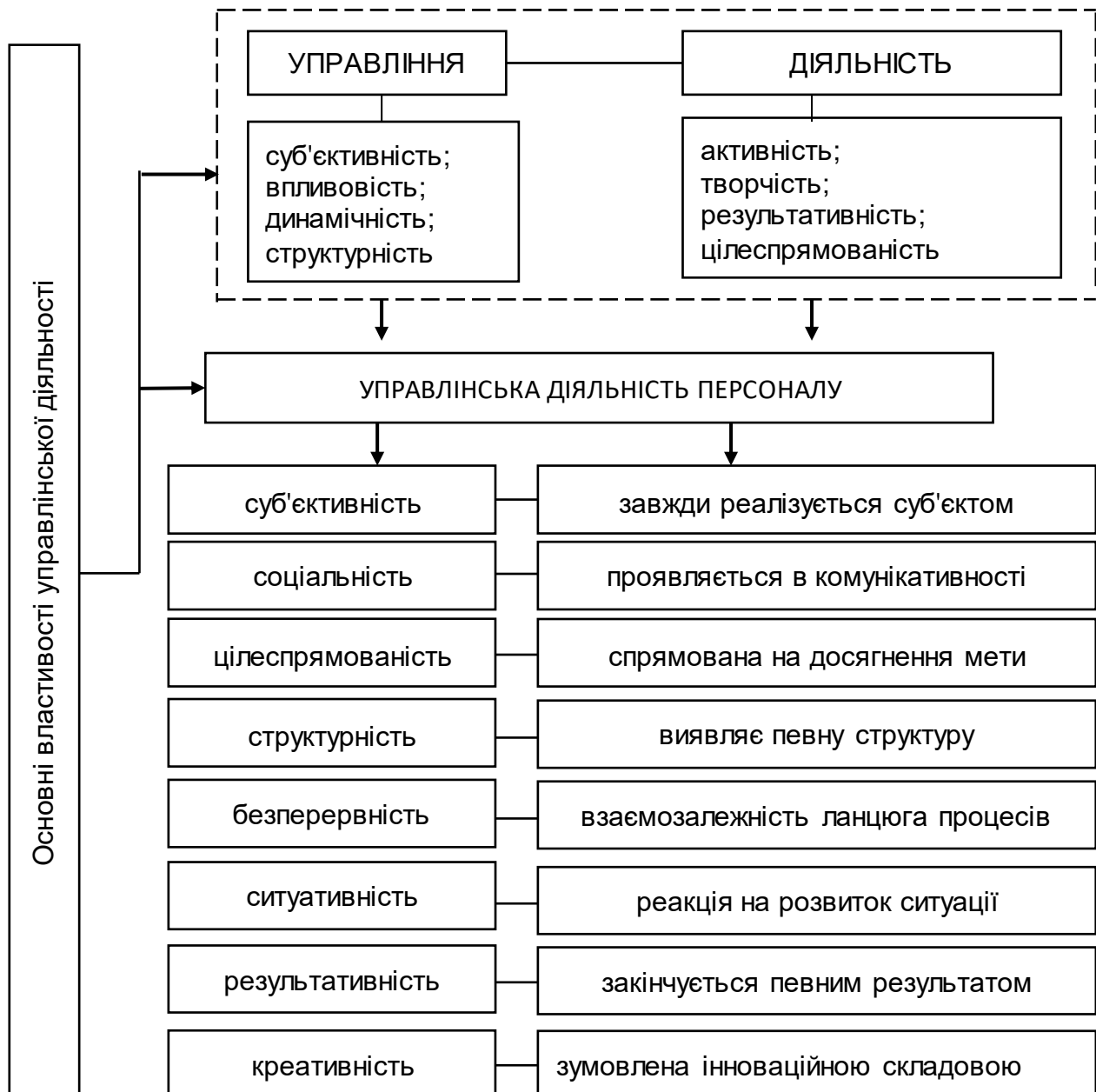


Рис. 1.4. Основні властивості управлінської діяльності персоналу (узагальнено автором на основі [110; 156; 219])

Управлінська діяльність персоналу є активним і динамічним процесом, тому властивості цілеспрямованості та результативності є їх проявом у діяльності підприємства. Виявляючи певну структурність, управлінська діяльність персоналу зумовлює наявність специфічного набору дій, який характеризується низкою безперервних взаємозалежних ланцюгів – процесів. Ситуативність управлінської діяльності виражається через виникнення непередбачуваних ситуацій, що спричинені впливом факторів зовнішнього середовища.

Соціальність проявляється в комунікативності, метою якої є досягнення узгодженості соціальної спільності за умови збереження індивідуальності кожного елемента. Усе це зумовлює розроблення та реалізацію складного соціального й інформаційно-комунікаційного механізму в структурі управлінської діяльності персоналу. Креативність управлінської діяльності персоналу зумовлена інноваційною складовою предмета, методів, засобів продукту та власне процесу діяльності, які пов'язані з пошуком активізації, розвитком і раціональним використанням ресурсів, що є необхідним для підприємства. Н. Подольчак зазначає суб'єктивність як невід'ємну особливість управлінської діяльності персоналу, яка завжди реалізується суб'єктом. Суб'єкт є провідним елементом системи управління, який має суб'єктивні цілі й уявлення. Це менеджер, діяльність якого за допомогою управлінського впливу завжди спрямована на об'єкт і ґрунтується на об'єктивній реальності [156].

Складна структура управлінської діяльності обумовлена спеціалізацією управлінського персоналу щодо виконання певних функцій, розмежування їх повноважень, прав і сфер відповідальності. Відповідно, на підприємствах проводять розподіл управлінської праці на функціональний, структурний, технологічний, професійно-кваліфікаційний види.

Функціональний розподіл управлінської діяльності ґрунтується на диференціації груп управлінців, які виконують однакові керівні функції. Відповідно, одні управлінські працівники спеціалізуються на роботах з планування, інші – щодо організації робіт з їх виконання, треті є фахівцями з контролю і оцінювання роботи.

Структурний розподіл управлінської діяльності заснований на таких характеристиках підприємств, як організаційна структура та сфери діяльності. Вертикальний – побудований на ієрархії рівнів управління: нижчий, середній і вищий. Ураховуючи наявність рівнів управлінської

ієрархії, цілі, завдання та змістовність діяльності мають певні відмінності (рис. 1.5).

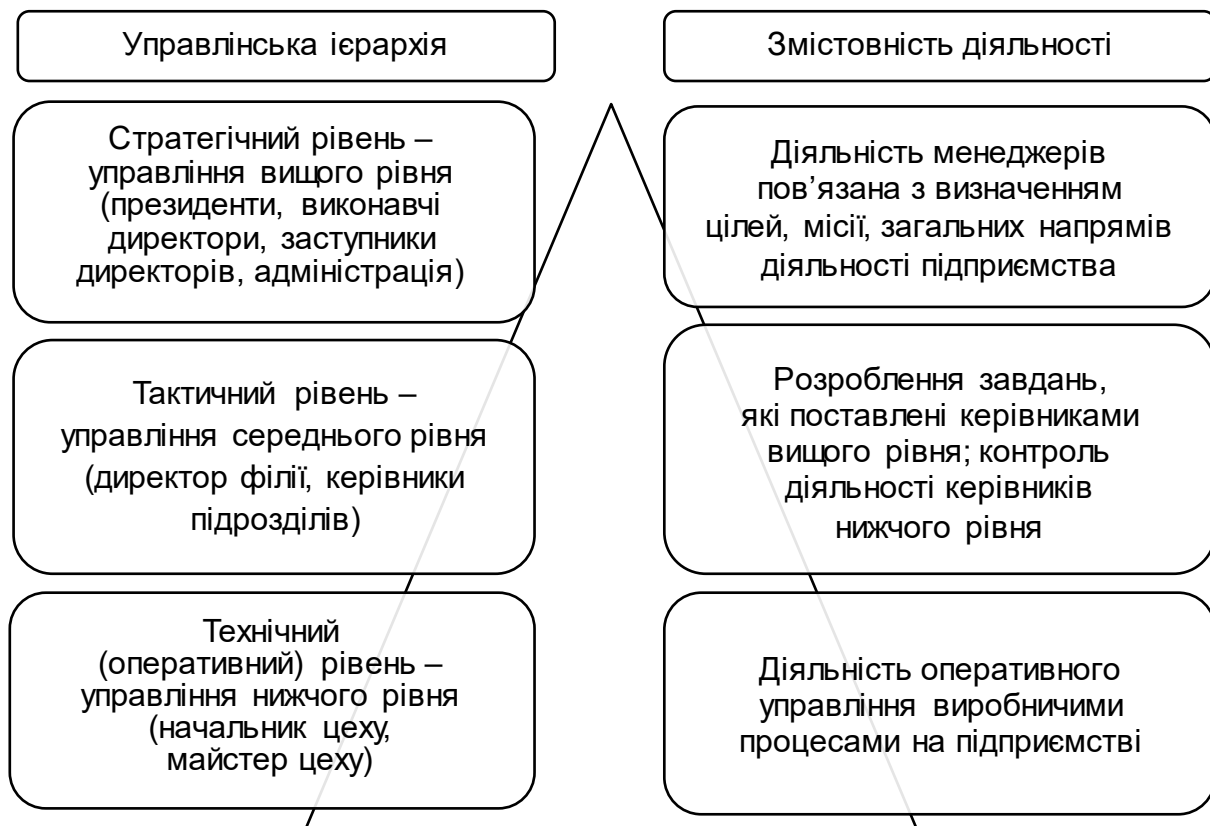


Рис. 1.5. Змістовність діяльності рівнів управлінської ієрархії

Керівники стратегічного рівня ухвалюють рішення, пов'язані з визначенням стратегії розвитку підприємства, пріоритетних завдань і цілей діяльності підприємства. Керівники середнього рівня відповідають за підготовку інформації, піддають її фільтрації для керівників вищої ланки. Власне, менеджер середнього рівня є відповідальним за початковий етап ухвалення рішень (див. рис. 1.5).

На підприємстві тактичний рівень управлінської діяльності займають керівники відділів підрозділів і служб. Вони також розробляють рішення, але в діяльності підпорядковані вищому рівню управління. Тому продуктом діяльності керівників середньої ланки може бути як інформація, підготовлена для ухвалення управлінських рішень, так і самі рішення, але менш значущі за розроблені для вищого керівництва.

Керівники нижчого рівня відповідають за безпосереднє використання ресурсів, які їм виділені. Вони управляють виконавцями виробничих

завдань, забезпечують збирання та аналіз інформації щодо реалізації рішення, контролюють процес реалізації. На керівників нижчого рівня лягає важлива функція обліку.

Ієрархія – це розташування частин або елементів цілого у порядку від вищого до нижчого, яка характеризується рівнями, кількість яких тим більша, чим складніша система. Якщо розглядати ієрархії управління, можна виділити управління підприємством, цехом і т. д. За такої побудови система управління кожного рівня є об'єктом управління для вищої ланки і суб'єктом управління для структур, які їй підпорядковані. Ієрархія управління передбачає певну автономію управління на кожному рівні в ухваленні рішень щодо вибору стратегії, засобів і методів реалізації цілей, які встановлюються системою вищого рівня [109].

Керівники вищого рівня управлінської ієрархії (генеральний директор підприємства, президент компанії, члени ради директорів) ухвалюють рішення, що пов'язані з визначенням стратегії розвитку, пріоритетів завдань і цілей підприємства.

Керівники середнього рівня управлінської ієрархії готують інформацію для керівників вищої ланки, формуючи алгоритм ухвалення рішення. На підприємстві до середнього рівня структури менеджменту відносять керівників відділів, підрозділів, служб. Керівники нижчої ланки безпосередньо відповідають за виробничі процеси. Це начальники та майстри цехів; саме від них надходить інформація про поточний стан, на основі якої проводиться аналіз рівня реалізації ухвалених рішень. Окрім виробничої, керівники нижчого рівня виконують облікову функцію. Їх прерогативою є вироблення рішень, спрямованість і значущість яких відповідають специфіці їх управлінського рівня, і участь у підготовці рішень керівників вищої ланки.

Горизонтальний розподіл управлінської діяльності персоналу за функціями передбачає певний обсяг робіт на кожному управлінському рівні, скільки б їх не було. Технологічний і професійно-кваліфікаційний поділ управлінської діяльності персоналу підприємства заснований на обліку видів і складності виконуваних управлінцями робіт. За цими критеріями у складі апарату управління підприємства виділяють три категорії управлінських працівників: керівників, фахівців і технічних виконавців.

Процес управлінської діяльності персоналу доцільно розглядати як синтез певних видів функцій (планування, прогнозування, організування,

мотивація, регулювання), що виконуються керівниками під час реалізації цілей підприємства (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Загальні функції управлінської діяльності персоналу

Досліджуючи конкретні функції управління, вчені О. Кузьмін та О. Мельник класифікують їх за різними ознаками: за процесом управління – функції управління основним і допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням тощо; за ознакою об'єкта – функції управління підприємством, відділом, проєктною групою тощо; за ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – функція управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо [110].

Отже, змістовність управлінської діяльності персоналу виражається через конкретизацію управлінських функцій. Доцільно виділити два їх типи: функції-завдання, які відповідають конкретному рівню управління; функції-процеси, які є загальними в управлінні.

Основні етапи процесу управлінської діяльності персоналу можна подати схематично (рис. 1.7).

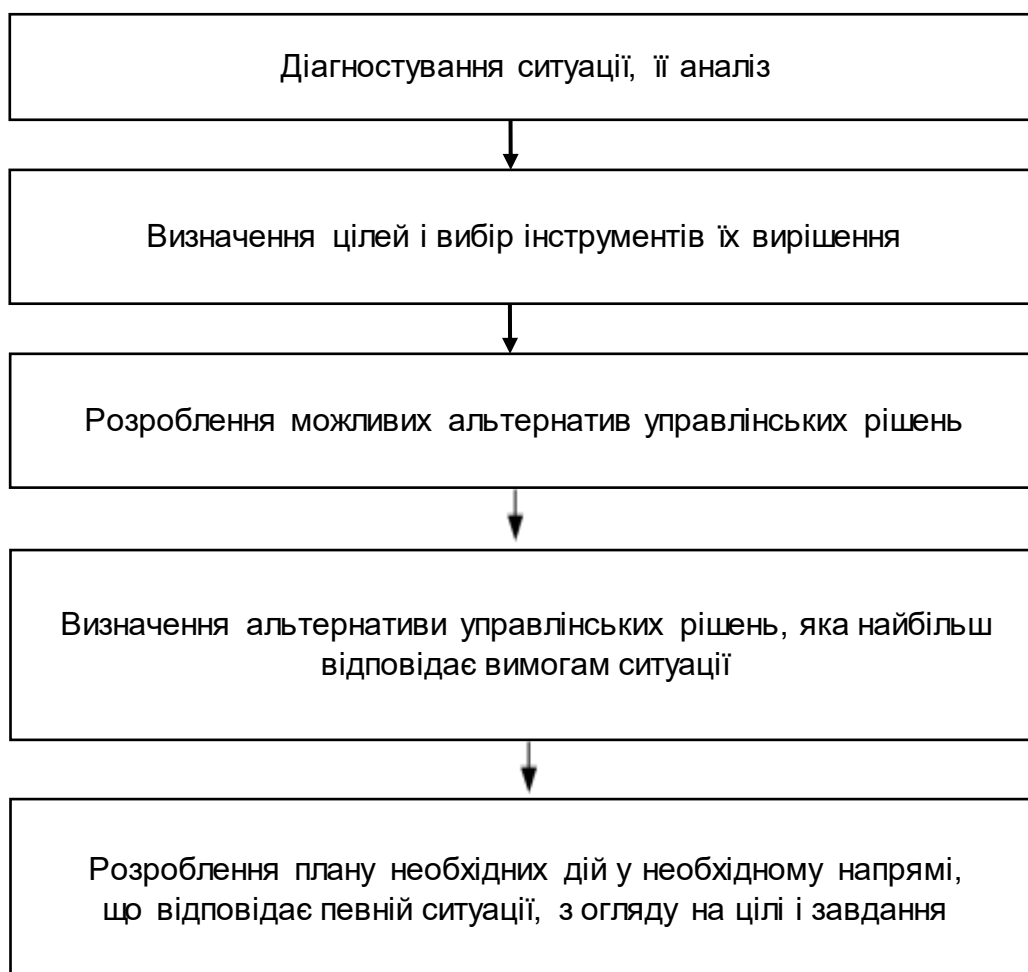


Рис. 1.7. Алгоритм ухвалення управлінського рішення

Алгоритм організує послідовну реалізацію етапів:

аналіз і діагностування ситуації – виявлення проблеми, визначення управлінських цілей, методів і засобів їх рішення;

вибір варіантів рішень – розроблення можливих альтернатив, їх оцінювання; ухвалення та виконання рішення – розроблення програми необхідних дій для спрямування ситуації в сприятливому напрямі.

Процес ухвалення рішень є втіленням взаємопов'язаної діяльності всіх рівнів управління – управлінський персонал кожного рівня докладає внеску. Отже, слід розглядати управлінську діяльність як єдиний процес впливу на керовану систему всіх ієрархічних рівнів управління.

Слід зауважити, що здійснення управлінського впливу на об'єкт управління – складний і багатогранний процес, який охоплює не тільки сам акт ухвалення управлінського рішення (продукт управлінської діяльності), але також та стадії реалізації та контролю за його виконанням.

Особливості управлінської діяльності персоналу обумовлені її специфікою:

вона є індивідуальною, тобто вимагає реалізації всіх компонентів, необхідних для індивідуальної діяльності; водночас є спільною, оскільки передбачає наявність низки суб'єктів управління;

ураховуючи предмет праці, управлінська діяльність належить до класу суб'єкт-суб'єктної діяльності, оскільки і об'єктом, і суб'єктом виступають люди, що надає їй якісно високий рівень складності;

управлінська діяльність безпосередньо не пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства, оскільки управлінський персонал не бере безпосередньої участі в створенні кінцевих результатів, проте має істотний вплив на результати діяльності підприємств;

специфічний процес управлінської діяльності полягає у впливі на діяльність інших людей;

змістовність управлінської діяльності полягає в реалізації основних управлінських і спеціальних функцій, які відносять до певної сфери діяльності, що визначаються специфікою об'єкта управління;

управлінська діяльність, будучи спрямована на досягнення підприємством максимальних результатів, має два аспекти. Перший пов'язаний із забезпеченням технологічного процесу; другий – з організацією міжособистісної взаємодії.

Діяльність управлінського персоналу приблизно на 70 % пов'язана з вивченням саме інформації, яка надходить з внутрішніх і зовнішніх джерел. Саме інформація у формі наказів і розпоряджень керівників, зафіксована на паперових носіях і дубльована в електронній базі даних, розповсюджується на підприємстві та зовнішнім стейкхолдерам. Важливо приділяти увагу організаційно-комунікаційному забезпеченню управлінської діяльності персоналу підприємства, оскільки чітка організація діловодства та формування документаційного масиву сприяє взаємодії всіх підрозділів підприємства, що вказує на ефективну діяльність управлінського персоналу [57].

1.2. Організаційне та комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства

Комунікація за своєю природою та місцем у загальній системі менеджменту є з'єднувальним процесом, який сполучає та пронизує всі порівняно відокремлені види управлінської діяльності. Незалежно від того, які функції менеджменту розглядаються – загальні (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) чи величезний та індивідуалізований для кожної організації масив часткових функцій, – від якості комунікаційних процесів залежить сама можливість реалізації управлінських дій та їхня остаточна ефективність.

Усі без винятку управлінські роботи супроводжуються певними комунікаціями, причому частина з них порівняно стандартизована залежно від того, яке завдання управління виконується на цей момент; інші визначаються специфікою роботи підрозділу й особливостями стосунків між посадовими особами. Будь-яке підприємство можна розподілити на укрупнені підсистеми та виділити стандартні процеси інформаційного обміну, які забезпечують їх діяльність. Варто зазначити, що комунікації, які супроводжують і забезпечують управлінську діяльність, не можуть бути однобічними, за винятком моніторингу вже налагоджених процесів і формування стандартизованих (запрограмованих) управлінських рішень.

Управління виробничою діяльністю підприємства ґрунтується на послідовному виконанні загальних функцій менеджменту, на основі реалізації яких формуються методи впливу на виробничу систему. Кожен

з видів управлінської діяльності потребує інформаційного забезпечення, від якості, повноти і вчасності якого залежить ефективність управління та дієвість сформованих методів менеджменту. Дієвість комунікацій не є стабільною, на неї впливають внутрішні та зовнішні фактори, які формують структуру комунікаційного процесу, проте часто не відповідають загальній стратегії діяльності організації. Значна частина елементарних комунікацій, що розповсюджують повідомлення між обмеженою кількістю учасників інформаційного обміну, є неефективною через недостатність змістового (однозначного) навантаження, дублювання або спотворення у процесі передавання.

Виконання окремих функцій менеджменту потребує різних комунікацій, частина з яких має спільну основу. Отже, такі комунікації можна згрупувати та розподілити за ступенем значущості та продуктивності. Специфіка функцій регулювання полягає в необхідності жорсткого зворотного зв'язку в здійсненні комунікацій. Крім того, ефективна реалізація цих функцій потребує певної кількості контрольних комунікацій. Оптимізація комунікацій в процесі контролювання та регулювання діяльності виробничого підприємства дають змогу скоротити витрати на управління та підвищити ефективність системи менеджменту підприємства [22].

Різноманітні трактування поняття «комунікація» вироблені в межах наукових досліджень. Введення терміну «комунікація» в понятійно-категоріальний апарат наукової літератури відбулося на початку ХХ ст. Термін «комунікація» походить від латинського *communicatio* – єдність, передавання, з'єднання, повідомлення (порівняйте з лат. *communico* – роблю спільним, повідомляю, з'єдную та *communis* – спільний) [243].

На думку К. Черрі, який сформулював визначення комунікації як соціального об'єднання індивідів, здійснюваного за допомогою мови, знаків, установлення загальнозначущих наборів правил для різної цілеспрямованої діяльності [210].

Відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм зазначає, що комунікація (у всякому випадку – людська) – це те, що відбувається між людьми. Як така без людей вона не існує. Вона не має нічого магічного, крім того, що в неї вкладають люди, вступаючи в комунікаційні зв'язки. У повідомленні немає іншого змісту, крім вкладеного людиною. Отже,

вивчаючи комунікацію, вивчаємо людей, які вступають у відносини між собою, зі своїми групами, організаціями та суспільством в цілому [240].

В. Бебик зазначив, що комунікація виконує дуже важливі функції в суспільному житті, створюючи умови для забезпечення роботи не тільки інформаційної, але і суспільної сфери. Без комунікацій функціонування економічної, соціальної, політичної та духовної сфер суспільства неможливе [11]. Тим самим дослідник акцентує увагу на забезпеченні корпоративної культури.

З позиції маркетингової політики комунікацій автори визначають комунікацію як ефективне спілкування, забезпечуючи взаємозв'язок між виробниками та споживачами товарів і встановлюючи двосторонній зв'язок з метою підтримання тривалих взаємовигідних контактів у процесі створення певних цінностей [41; 162; 279]. Двосторонній зв'язок слід розглядати як відгук на ефективну маркетингову кампанію.

З позиції економічного підходу пропонуємо розглянути визначення поняття «комунікації» (табл. 1.3) (табл. А.1 додатка А).

Таблиця 1.3

**Порівняльний аналіз
визначення поняття «комунікація» (економічний підхід)**

(узагальнено автором на основі [43; 46; 70; 86;
107; 114; 115; 128 – 130; 177; 206; 215; 219; 240; 247])

<div style="text-align: center;"> Ключові характеристики Автори </div>	Процес обміну інформацією	Форма зв'язку	Сукупність інформаційних каналів	Передача інформації	Спосіб отримання інформації
1	2	3	4	5	6
О. Гірняк [247]	+				
С. Глівенко, Є. Лапіна [43]	+				+

1	2	3	4	5	6
В. Горфінкель [46]					
Р. Дафт [70]	+				
А. Зверинцев [86]				+	
О. Кузьмін, О. Мельник [107]	+	+	+		
Дж. Лафта [114]	+				
Дж. Лейхіфф, Дж. Пенроуз [115]		+			
П. Мельник [128]	+		+		+
Б. Мільнер [130]				+	
М. Мескон, М. Альберт [129]	+	+		+	
Л. Сагер [177]	+		+		
Ф. Хміль [206]	+				+
У. Шрамм [240]		+			
Н. Шпак [219]	+	+	+		
А. Шегда [215]		+	+	+	

Б. Мільнер визначає комунікацію як процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передання відомостей великій кількості людей усередині підприємства, окремим індивідуумам та інститутам за його межами [130].

Дж. Лейхіфф і Дж. Пенроуз визначають комунікацію як засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства, оскільки сучасний бізнес є складним виробництвом, з використання значних ресурсів, а процес праці має колективний характер [115].

Ф. Хміль і Н. Жигайло, досліджуючи процеси комунікації, визначають їх як обмін інформацією. Результатом такого обміну для керівника є отримання необхідної інформації для ухвалення ефективного рішення. Зворотнім обміном інформацією є доведення рішення керівника до відома співробітників [83; 206].

Н. Яловега визначає комунікацію як комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних

інструментів для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку [279].

На наш погляд, лаконічне та водночас органічне визначення комунікації надав В. Грибов, визначивши її як «процес обміну інформацією між двома або більш людьми», доповнюючи, що комунікація – це «спосіб отримання інформації, на основі якої керівник ухвалює рішення і організовує їх виконання» [49].

Комунікація є дуже важливою функцією в суспільному житті, оскільки створює умови для забезпечення роботи не тільки інформаційної, але і суспільної сфери. Без комунікацій функціонування економічної, соціальної, політичної та духовної сфер суспільства неможливе [11].

А. Зверинцев виокремлює аналітико-прогностичну, організаційно-управлінську, комунікативно-інформаційну та консультативно-методичну функції комунікативної діяльності [86].

М. Жернакова виділяє такі функції, що реалізуються комунікаціями:

інформаційна – інформаційне забезпечення життєдіяльності організації, зокрема поточний обмін інформацією між співробітниками та підрозділами;

об'єднавча – здійснення дій зі встановлення спільності (наприклад, налагодження зв'язків і відносин у процесі роботи), зокрема співробітництво, взаємодія;

спонукальна, або мотиваційна, – активізує співробітників, мотивуючи до певних дій, необхідних для досягнення цілей організації загалом;

інтеграційна – дозволяє особистості або групам, а також усій організації включитися в більш великі структури й об'єднання, тобто в зв'язки вищого порядку;

координаційна – узгодження дій різних співробітників і підрозділів у процесі діяльності організації;

контрольно-регулятивна – збирання, оброблення та зберігання інформації; дозволяє здійснювати зворотний зв'язок, вносити необхідні корективи у випадках відхилення від планів і цілей [82].

Роль і значення комунікації в процесі управління настільки великі, що важко надати вичерпний перелік реалізаційних функцій. Комунікації

пронизують усю діяльність організації, зачіпають найрізноманітніші аспекти її життя, тому функції можна розширювати та доповнювати залежно від точки зору та розглянутого аспекту [82].

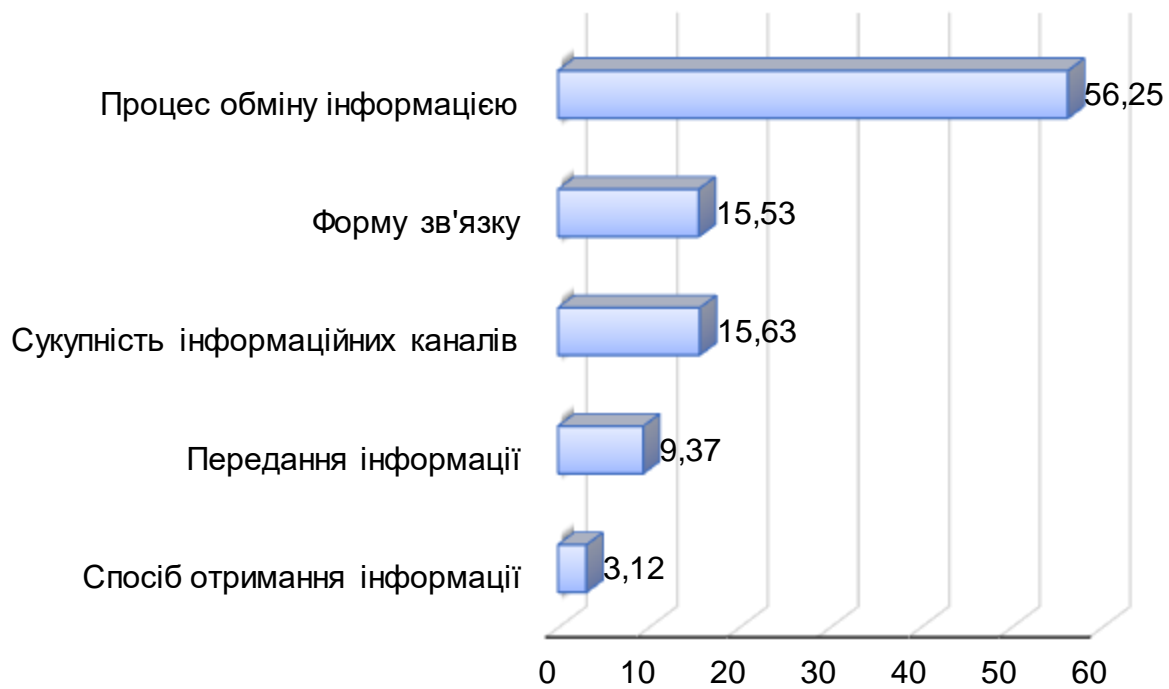
О. Кузьмін, О. Мельник та інші вчені вважають, що у звуженому розумінні поняття «комунікація» визначається як обмін інформацією між двома або кількома працівниками. У розширеному сенсі це поняття вживається для позначення інформаційної взаємодії між людьми у процесі матеріального та духовного виробництва, що здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у ході діяльності [107]. Р. Пушкар зазначає, що комунікація є обміном інформацією, через який керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішень, і доводить їх до працівників підприємства [168]. Процесом двостороннього обміну ідеями й інформацією, який веде до взаємного розуміння, «мірою участі» в процесі споживання, обміном і використанням інформації вважає комунікацію Г. Осовська [146].

А. Кібанов визначає поняття як сукупність інформаційних каналів, що дозволяють передавати відомості інтелектуального й емоційного змісту [95]. Такої самої думки В. Горфінкель, який акцентує увагу на тому, що «комунікація» – це сукупність інформаційних каналів, які дають змогу передавати відомості інтелектуального й емоційного навантаження [46]. Процесом передання емоційного й інтелектуального наповнення визначає комунікацію й А. Зверинцев [86].

Р. Дафт розглядає її як процес, за допомогою якого здійснюється обмін і усвідомлення інформації двома або кількома людьми – зазвичай з метою мотивації або зміни певної поведінки [70]. М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі зазначали важливість комунікацій в управлінській діяльності, її «вбудованість у всі основні види управлінської діяльності» [129].

На рис. 1.8 схематизовано структурування ключових компонентів дефініції «комунікація».

Дослідження змістовності дефініції «комунікація» показало, що найчастіше її використовують у розрізі суб'єкт-суб'єктного обміну інформацією, що допомагає керівникам підприємства отримати дані, необхідні для ухвалення рішень.



**Рис. 1.8. Структурування ключових компонентів
дефініції «комунікація», %**

Рішення щодо управлінської діяльності персоналу підприємства ухвалюють на основі аналізу інформації, яка надходить з внутрішнього та зовнішнього середовищ. Джерела інформації, задіявані на підприємствах, подано в табл. 1.4. Однією з проблем процесу є формування комунікаційних потоків та управління ними в умовах невизначеності, оскільки дані з внутрішніх і зовнішніх джерел часто по-різному характеризують ситуацію [219].

Таблиця 1.4

Джерела інформації на підприємстві

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
1	2
База CRM (контакти, історія); база знань; службова інформація (плани, звіти); системи моніторингу, контролю, обліку;	Екстранет; вебсайти; електронна пошта; інтернет;

1	2
локальні документи співробітника; загальна інформація відділів; інтернет; усі види документів; електронна пошта; ієрархічні, мережеві бази даних; сховища даних; системи ухвалення групових рішень; системи групової роботи	факс, телефон; газети, журнали, ЗМІ; механізми для перегляду та пошуку інформації; база даних маркетингової інформації

Основою будь-якого підприємства є структура, оскільки спільна трудова діяльність працівників вимагає розподілу праці, забезпечення ресурсів тощо. Організаційні процеси потребують вироблення цілей і стратегії діяльності підприємства, здійснення функцій управління. В якості елементів організаційна структура управління містить горизонтальні ланки за рівнями управління, які виконують функціональну діяльність, і власне зв'язки, тобто комунікацію (вертикальні та горизонтальні, формальні та неформальні) (рис. 1.9).

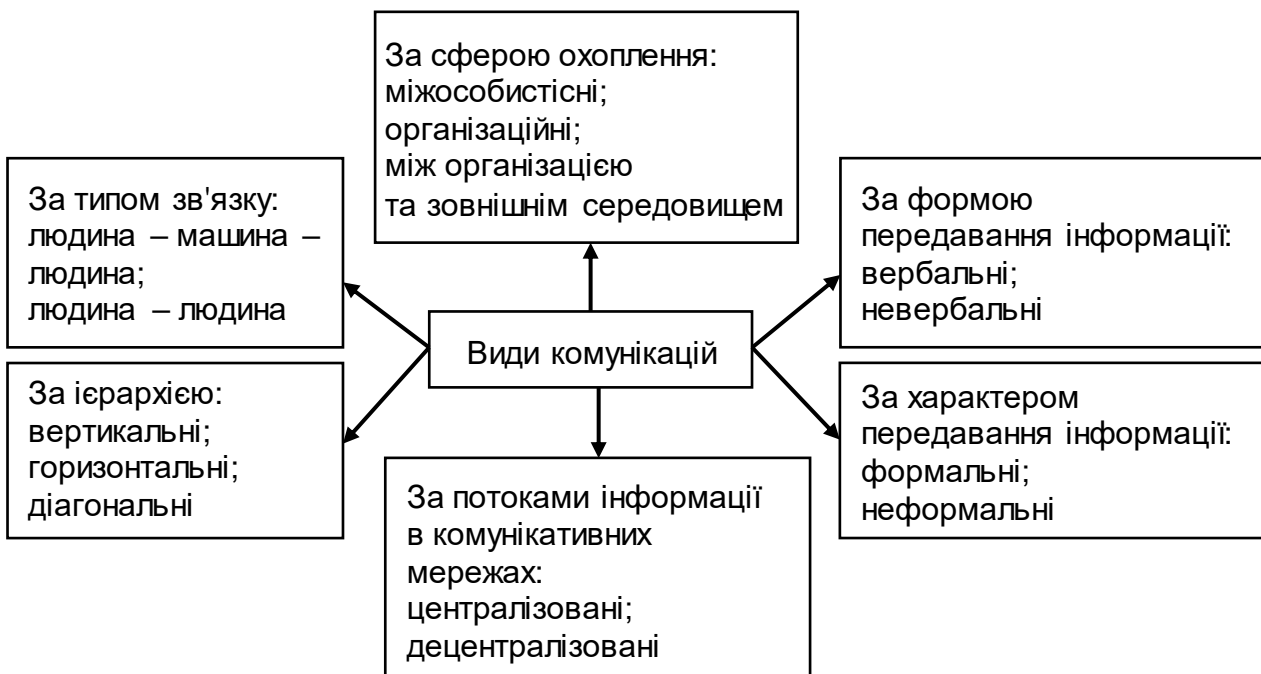


Рис. 1.9. **Види комунікацій в управлінській діяльності персоналу підприємства**
 (узагальнено автором на основі [177; 184; 219])

На підприємствах зазвичай розрізняють дві великі групи комунікації: формальну та неформальну. Формальними каналами комунікацій називають визначені та встановлені керівництвом. Формальні комунікації здійснюються між елементами формальної структури підприємства: між-рівнева комунікація (спадні та висхідні); горизонтальна (між підрозділами одного з рівнів ієрархії підприємства); комунікація «керівник – підлеглий», «керівник – робоча група».

Формальні комунікації часто описуються за напрямками: «вниз», «вгору», «горизонтально». На думку Дж. Лейхіффа та Дж. М. Пенроуза, існує п'ять основних типів комунікації, спрямованих «вниз» [115]:

інструкція щодо виконання робіт – роз'яснює, як слід виконувати завдання. Такі інструкції даються у вигляді письмових технічних завдань;

логічне обґрунтування робіт – інформує працівників про те, як їх завдання співвідноситься з іншими роботами на підприємстві;

комунікації, спрямовані на роз'яснення політики та методики, пояснюють працівникам правила й особисті переваги, які забезпечені їх роботодавцями;

зворотний зв'язок – інформує працівників про те, чи задовільно вони виконують свою роботу. Зворотний зв'язок слід забезпечувати як на щоденній основі, так і у вигляді періодичних атестаційних співбесід;

комунікація, спрямована на забезпечення підтримки певних організаційних завдань.

Комунікації, що спрямовані «вгору», важливі як головний засіб надходження інформації на вищі рівні підприємства, на яких ухвалюють важливі рішення.

Неформальні комунікації пов'язані з неформальними групами, з питаннями неслужбового характеру, з поширенням чуток. Засобами здійснення формальних комунікацій є письмове й усне мовлення. У здійсненні такого роду комунікації слід брати до уваги наявність «бар'єрів нерозуміння» (семантичного, стилістичного, фонетичного, бар'єра авторитету тощо) й опановувати методи їх подолання. Неформальним комунікаціям притаманний сильний емоційний фактор [184].

Розглядаючи міжособистісні комунікації, слід мати на увазі, що вони здійснюються під сильним впливом емоційного аспекту. Тому завданням управлінського персоналу є формування і підтримання сприятливого клімату та доброзичливих відносин.

За сферою охоплення виділяють відносини між організаціями, де управлінський персонал представляє підприємство та виражає його інтереси. Тому тут важливий людський фактор, який необхідно врахувати та проявом якого слід управляти.

Організаційні комунікації – це або тільки формальні зв'язки, що визначаються адміністративними актами, офіційними організаційно-розпорядчими документами (тобто зв'язки, які необхідні для виконання організаційних завдань, закріплення поділу та кооперації праці, комунікаційного забезпечення); або вся сукупність комунікацій всіх видів на підприємстві [184].

Змістовність комунікацій за формою передавання інформації полягає в тому, що вербальні комунікації відбуваються за допомогою знакової системи мови, яка забезпечує взаємодію між учасниками комунікаційного процесу; невербальні комунікації здійснюються за допомогою знакових систем, до яких можна віднести оптико-кінетичні (жести, міміка, пантоміміка), паралінгвістичної (тональність голосу, його діапазон) та екстралінгвістичні – темп мовлення тощо [219]. Невербальні комунікації відбуваються переважно за допомогою техніко-технологічного забезпечення. Отже, за типом зв'язку виділяються комунікації «людина – машина – людина». Вербальні комунікації, своєю чергою, здійснюються за напрямом «людина – людина».

Якщо підприємство за своєю структурою має багаторівневу ієрархічну структуру чи має філіали, то комунікаційні зв'язки характеризуються централізованим або децентралізованим процесом обміну інформації.

Отже, комунікаційне забезпечення – це сукупність способів, форм зв'язку за допомогою яких, включаючи характер взаємодії зовнішніх і внутрішніх комунікацій, здійснюється цілеспрямований процес обміну інформацією між суб'єктами, за допомогою інструментарію, дозволяючи керівникам своєчасно отримати достовірну інформацію та оперативно ухвалити управлінське рішення.

Основним призначенням комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства є надання необхідного та достатнього інформаційного обміну між структурами. Процеси обміну інформацією не відокремлені – вони пов'язані з управлінською діяльністю [218].

В. Пономаренко розглядає інформаційну структуру підприємства як організовану та керовану взаємодію людей, технічних засобів, програмного забезпечення, даних і системних ресурсів, які збирають, перетворюють і поширюють інформацію [159].

Інформація є основним інструментом комунікаційного процесу, тому ефективність комунікаційного забезпечення безпосередньо залежить від якісного її подання. В. Бебік визначав, що роль комунікаційного процесу полягає насамперед в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм управління, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація [11].

Багато управлінських рішень на підприємствах ухвалюється в умовах браку інформації або її спотворення. Якісна інформація має відрізнятися такими характеристиками, як:

- спрямованість на забезпечення ухвалення рішень;
- безперервність надходження для моніторингу змін;
- повнота охоплення всіх сфер управлінської діяльності підприємства;
- використання різноманітних каналів її отримання;
- узагальнення фрагментарності відомостей в різноманітних потоках;
- порівнянність відомостей з варіабельністю.

Зміст кожної конкретної інформації визначається потребами управлінських ланок і управлінських рішень. До інформації висуваються певні вимоги: стислість, чіткість формулювань, своєчасність надходження, задоволення потреб конкретних керівників, точність і достовірність, правильний підбір первинних відомостей, оптимальність, систематизація та безперервності збирання й оброблення.

Інформацію на підприємстві можна розподілити на зовнішню (правова інформація, аналіз споживчого попиту, прогноз щодо зміни кон'юнктури ринку тощо) та внутрішню (показники фінансового стану і результатів

діяльності, інформаційного та технологічного потенціалу, дані про стан у поточному періоді, кадровий потенціал).

Для пояснення сутності комунікаційного забезпечення управлінської діяльності та умови ефективності комунікаційного процесу доцільно розглянути його елементи й етапи здійснення.

Найпростіші теорії комунікації вбачають у ньому взаємодію трьох елементів: відправника (тобто того, хто надсилає повідомлення), самого повідомлення та адресата (тобто того, хто його сприймає). Один з найперших теоретиків у галузі комунікацій С. Осгуд доповнив основну модель концепцією зворотного зв'язку. Він довів, що повідомлення ніколи не сприймається в чистій формі, а завжди інтерпретується отримувачами.

Дж. Лейхіфф і Дж. Пенроуз виділяють чотири основні елементи комунікаційного процесу:

відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;

повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;

канал – засіб передання інформації;

одержувач – особа, яка декодує призначену їй інформацію [115].

Відправник – це центральний суб'єкт, який ініціює комунікаційний процес. Повідомлення, надіслане відправником заздалегідь складає уявлення про те, у який спосіб його інформація буде сприйнята. Однак отримувач інформації може інакше трактувати отримане повідомлення. Тому відправник має послуговуватись формами висловлення, які не допускають двозначного тлумачення. Для отримувача важливі статус, кваліфікація та компетентність відправника. Зазначені фактори впливають на:

оцінювання аудиторією значущості та вагомості інформації;

довіру до відправника як джерела інформації;

тривалість впливу відправника на аудиторію.

У. Шрамм удосконалив модель, показавши, що відправник починає отримувати зворотну реакцію ще до того, як отримувач реагує на саме повідомлення, і обидва починають діяти. У. Шрамм зробив цінне спостереження, згідно з яким отримувач наділений правом приймати чи відхиляти повідомлення [240]. Концепція комунікації У. Шрамма передбачає модель двостороннього процесу зв'язку, коли і відправник, і отримувач інформації діють у межах притаманних їм рамок співвіднесення взаємин, сформованих між ними та навколишнім середовищем.

Р. Пушкар виділяє чотири стадії ефективної комунікації:

привертання уваги адресата, формування його готовності до сприйняття інформації, інакше процес комунікації може розірватися через конкуренцію повідомлень;

забезпечення розуміння сутності повідомлення – відправник через канали зворотного зв'язку має переконатися, що адресат у належний спосіб трактує повідомлення;

визнання – забезпечення готовності адресата виконувати дії, запропоновані у повідомленні;

дія – отримувач повинен виконати певні дії на основі вимог, закладених в інформацію.

Зворотний зв'язок автор відносить не до етапів, а до елементів комунікаційного процесу [168].

О. Кузьмин процес комунікації характеризується сімома етапами:

формування або вибір ідеї;

кодування – перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації;

вибір каналу, тобто способу передавання, за допомогою телефонного, електронного зв'язку;

передавання повідомлення;

декодування – трансформація змісту повідомлення у свідомості отримувача;

оцінювання та уточнення повідомлення;

здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач обмінюються комунікаційними ролями) [107].

Своєю чергою, Г. Осовська в процесі обміну інформацією розрізняє вісім базових елементів, не виділяючи окремо поняття елементів та етапів комунікаційного процесу:

відправник – передавач, що генерує та передає ідеї;

кодування є процесом перетворення повідомлення у символи, зображення, форми, звуки тощо;

повідомлення є сукупністю символів, яка передається отримувачу;

канали передавання – це засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача;

декодування є процесами перетворення отриманих символів на конкретну інформацію та інтерпретації її значення;

приймач – це цільова аудиторія або особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує;

відгук є сукупністю реакції отримувача після ознайомлення зі змістом повідомлення;

зворотний зв'язок – це частина відгуку отримувача, що надходить передавачу [146].

Отже, термінологія, за допомогою якої описується комунікаційний процес, має розбіжності щодо послідовності та функцій, комунікації, елементів та етапів комунікаційного процесу.

Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Комунікатор вирішує, яку значущу ідею зробити комунікаційним повідомленням. Важливо пам'ятати, що ідея ще не трансформована слова та не набула іншої форми, в якій вона послугує обміну інформацією. Керівник, який бажає обмінятися інформацією про оцінку результатів роботи, має чітко розуміти, що ідея полягає в тому, щоб повідомити підлеглим конкретну інформацію.

Вибір каналу є дуже важливим етапом, оскільки канал як засіб комунікаційного процесу значно впливає на його ефективність. Комунікаційні канали розрізняють за обсягом переданої інформації. На ємність комунікаційних каналів впливають три фактори:

здатність обробляти кілька сигналів одночасно;

можливість забезпечення швидкого двостороннього зворотного зв'язку;

здатність забезпечити індивідуальний підхід до комунікацій.

Ефективність комунікативного каналу полягає в можливості кодування максимального обсягу інформації, від чого залежить пропускну здатність каналу: чим більше обсяг, тим потужніші шум і бар'єри, що погіршить процес передання. Серед бар'єрів, що знижують якість передання інформації, є технічні проблеми, державні обмеження на інформацію, економічні причини, пов'язані з необхідністю закупівлі інформаційного матеріалу, термінологічні та символічні складності; збільшення кількості альтернативних каналів комунікації, коли у споживача сповільнюється час вибору комунікативного каналу, а на свідомості позначаються селективність і коливання уваги. Адекватний вибір системи каналів виконує одну з важливих умов забезпечення трансляції інформації з мінімальними втратами та спотвореннями, уможливорюючи максимальну ефективність комунікаційних процесів на підприємстві (табл. 1.5).

Система каналів комунікацій управлінської діяльності персоналу на підприємстві

Найменування каналу	Характеристика
<i>Письмові канали комунікації (письмові або електронні носії)</i>	
Ділова комунікація (розпорядження, накази, інструкції, звіти, положення)	Дані канали комунікації є основним носієм всієї інформації, необхідної підприємству для успішного функціонування. Тому правильно організоване діловодство – один з факторів ділового успіху підприємства
Корпоративні регламентовані документи	Дані канали комунікації доносять інформацію щодо основних елементів корпоративної культури підприємства. Це документи, що регламентують здійснення внутрішніх комунікацій підприємства за певними корпоративними правилами
Дошки оголошень	У трансляції інформації через ці канали комунікацій необхідно звернути увагу на характер розміщених матеріалів і місця розташування стенду
Інtranет	Під час трансляції інформації з цього каналу комунікації необхідно звернути увагу на характер розміщуваних матеріалів, систему обміну інформацією
<i>Усні канали комунікації</i>	
Зустрічі керівників з підлеглими («круглі столи»)	У трансляції інформації за цими каналами комунікацій необхідно звернути увагу на періодичність проведення, залучення в підготовку тем і питань для обговорення всіх співробітників підприємства
Корпоративні семінари	У трансляції інформації за цими каналами комунікацій необхідно звернути увагу на періодичність проведення заходу – має стати елементом кадрової політики підприємства
Інтерактивні форми спілкування (телефон, інші засоби)	Ці комунікаційні канали прискорюють процес обміну інформацією, а також надають можливість отримання швидкого зворотного зв'язку
Орієнтаційні програми	Основною метою орієнтаційної програми є прискорення процесу адаптації нових співробітників на підприємстві

У кожного комунікаційного каналу є свої переваги та недоліки. Вибір того чи іншого комунікаційного каналу або поєднання кількох залежить

від конкретних обставин, в яких відбувається комунікація. В. Співак пропонує класифікацію комунікаційних каналів за пропускнуою спроможністю і придатністю для різних повідомлень [184]:

- фізична присутність;
- інтерактивні канали (телефон, електронні засоби зв'язку);
- особисті статичні канали (записи, листи);
- безособові статичні канали (ділова документація).

Декодуючи, отримувач повинен повністю розуміти зміст повідомлення. Якщо цього не відбулося, то стає малоімовірним, що адресат зробить всі дії, яких очікував від нього відправник. Подібне нерозуміння відбувається з ряду причин, що об'єднані єдиним поняттям – бар'єри комунікації.

Низка вчених виділяють такі основні комунікаційні бар'єри:

- сміслові бар'єри – проблеми в розумінні значення відправленого або отриманого повідомлення;
- організаційні бар'єри – проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників спілкування, зі спеціалізацією завдань, з відмінностями в обсязі інформації;
- міжособистісні бар'єри – проблеми психологічного клімату, системи цінностей і негативних настанов учасників спілкування;
- індивідуальні бар'єри – пов'язані з індивідуальними особливостями мислення і діяльності або відмінними комунікативними навичками в отриманні та переданні інформації;
- економічні бар'єри пов'язані з проблемами грошових ресурсів;
- технологічні бар'єри виникають через надмірний обсяг інформації, що обтяжує її сприйняття отримувачем [113].

Доцільно додати до цього переліку технічні проблеми, які пов'язані насамперед з застарілою технічною базою на підприємстві.

Г. Осовська зазначає, що основні функції комунікації полягають у досягненні соціальної спільності та збереження індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікації реалізуються управлінська, інформативна та фактична функції [146].

Найбільш важливим етапом комунікації є процес отримання зворотного зв'язку. Як елемент комунікаційного процесу, зворотний зв'язок дає обом учасникам змогу уникати спотворення змісту інформації (комунікаційний шум). Джерела комунікаційного шуму змінюються залежно від мови, форми оформлення – вербальної чи невербальної, відмінностей

у сприйнятті, через які зміст може змінюватися у процесах кодування і декодування. Певне спотворення змісту відбувається завжди, оскільки на кожному етапі комунікаційного процесу існує заданий рівень шуму. Завданням керівника є досягти такого рівня чистоти передавання інформації, який забезпечить задану ефективність управління [219].

Призначення організаційного забезпечення управлінської діяльності полягає в досягненні сталого функціонування й усучаснення розвитку підприємства за допомогою адаптації до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовищ. Класичні структури управління склалися на початку ХХ ст., коли пріоритетами виступали стійкість і раціональність. Унаслідок набули поширення такі види ієрархічних структур, як лінійно-функціональна, функціональна, лінійно-функціональна та матрична.

Система організаційно-комунікаційного забезпечення повинна мати необхідні ресурси, технології та взаємодію між внутрішніми елементами. Доцільно виділити основні елементи, що наділені унікальними характеристиками та які можна оцінити за допомогою інтегральних показників [219].

З метою з'ясування, який смисл вкладають учені у визначення «організаційне забезпечення», доречно проаналізувати його з позиції різних підходів. Так, у трактуванні терміну «організаційне забезпечення» М. Єрмошенко керується процесним підходом. Дослідник наголошує, що це процес створення необхідних умов для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами, спрямований на поліпшення умов для здійснення діяльності [174].

Своєю чергою, В. Андреева, з позиції структурного підходу, під організаційним забезпеченням розуміє положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру управлінської діяльності [4]. Визначення В. Андреевої виділяє документаційну складову організаційного забезпечення в системі управління підприємства.

За системним підходом організаційне забезпечення розглядається як складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків і взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства. Цей підхід буде дієвим за умови чітких цілей і довгострокової стратегії підприємства. Доповнюючи попередні підходи, організаційне забезпечення вчені трактують у рамках

нормативного підходу – як сукупність методів і способів, що регламентують взаємодію робітників з технічними засобами та між собою в процесі розроблення та експлуатації системи [148; 157; 256].

Комплексне уявлення про змістовність поняття «організаційне забезпечення» можна отримати, дослідивши його трактування у межах різних підходів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Визначення поняття «організаційне забезпечення»
з виділенням ключових характеристик у рамках різних підходів
(фрагмент) (узагальнено автором на основі [4; 7; 15; 18; 69; 72;
93; 117; 148; 157; 171; 174; 189; 256; 263; 267])**

Автори	Ключові компоненти					Підходи			
	створення необхідних організаційних умов	положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи	комплекс стійких, свідомо створених зв'язків	сукупність методів і способів, що регламентують взаємодію	система процесів і процедур	структурний	нормативний	процесний	системний
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В. Андреева [4]	+					✓			
О. Артюх [7]			+			✓			
О. Бойко [15]		+						✓	
І. Больботенко [18]	+						✓		
А. Дасифф [69]	+	+						✓	
Г. Демченко [72]			+						
М. Єрмошенко [174]		+						✓	
А. Резник [171]	+						✓		
В. Кардашевський [93]				+				✓	
Н. Коваленко [256]	+				+		✓		✓
А. Лещух [117]				+				✓	
Є. Моїсеєнко [263]	+					✓			
Г. Островерхова [148]				+		✓		✓	✓

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Н. Подольчак [157]		+							
О. Попов [267]	+						✓		
Г. Строкович [189]	+								

Г. Островерхова під організаційним забезпеченням розуміє сукупність функцій, завдань, повноважень, обов'язків окремих підрозділів і персоналу в структурі управління та сукупність заходів для реалізації управлінських рішень [148].

Н. Коваленко зазначає, що організаційне забезпечення – це система процесів і процедур для здійснення діяльності підприємства згідно з розробленою стратегією та поставленими цілями, яка підтримує взаємозв'язок між підрозділами підприємства та забезпечує їх необхідними ресурсами [256].

Досліджуючи організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства, Г. Забродська, Л. Забродська, Т. Пічугіна під організаційним забезпеченням розуміють комплексну систему організаційних, економічних та інформаційних складових, структурних елементів, методів і процедур, які створюють необхідні умови для функціонування підприємства і чинять вплив на економічні й організаційні параметри, що дозволяє регулювати економічні відносини та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом. Автори зазначають, що організаційне забезпечення функціонування підприємства залежить від ефективності взаємодії підрозділів, функціонально пов'язаних з виробничою та економічною діяльністю, та організаційних елементів усіх рівнів управління підприємством [252].

Метою організаційного забезпечення виробництва є підтримка реагування на зміни зовнішнього середовища й адаптація внутрішнього середовища до цих змін шляхом забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у виробничій сфері [252].

Деякі вчені, виділяючи кадрову складову організаційного забезпечення, визначають її як формування необхідних організаційних умов для ефективного використання трудового потенціалу, для нормального

функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами [16; 69; 77].

Узагальнення наведених визначень дозволило структурувати ключові компоненти розглядуваного поняття (рис. 1.10).

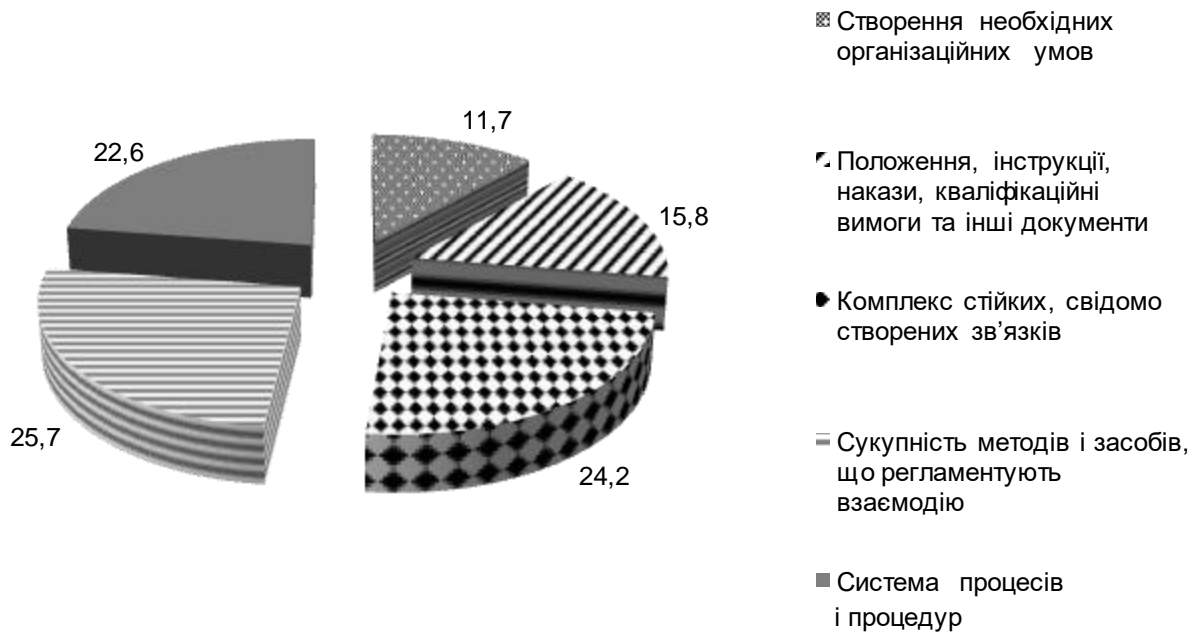


Рис. 1.10. Структурування ключових компонентів дефініції «організаційне забезпечення», %

Дослідження показало, що найчастіше організаційне забезпечення розглядають як сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію. Щодо підходів, за якими досліджують поняття, можна стверджувати, що доцільно застосовувати комплексний. О. Кузьмін, О. Мельник [109], Н. Подольчак, В. Карковською [156] акцентують увагу на поєднанні усіх підходів в процесно-структурований. Визначаючи організаційне забезпечення як сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними знаряддями та між собою в процесі вироблення і реалізації управлінських рішень, Н. Подольчак і В. Карковська наполягають на використанні саме процесно-структурованого підходу в управлінській діяльності.

Отже, аналіз визначень дефініцій «комунікація» та «організаційне забезпечення» дозволяє автору запропонувати власне тлумачення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності

персоналу підприємства як сукупність принципів, методів, засобів, технологій, де на основі процесно-структурованого підходу здійснюється обмін інформацією між суб'єктами й об'єктами управління з метою забезпечення ефективної діяльності.

Для підприємства важливим є поєднання саме організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, оскільки ефективність комунікації залежить від якісного організаційного процесу.

1.3. Наукові підходи до формування та оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства

Управлінську діяльність персоналу слід трактувати як здатність і вміння визначати цілі, координувати виконання завдань і функцій, досягати ефективності діяльності підприємства. Ефективність управлінської діяльності персоналу залежить від багатьох факторів, одним з яких є організаційне та комунікаційне забезпечення. Як об'єкт економічного дослідження управлінська діяльність персоналу має ряд особливостей, а саме: складність у визначенні результату управлінської діяльності персоналу; участь в управлінській діяльності персоналу всіх ієрархічних рівнях, опосередкований вплив управлінської діяльності персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства; складність вимірювання якісних характеристик ефективності управлінської діяльності.

Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства – це поєднання усіх елементів, які мають безпосередній вплив і беруть участь у діяльності управлінського персоналу підприємства (табл. 1.7).

Як і для будь-якої системи, важливо, щоб ці елементи працювали разом, будучи синтезовані в процеси організаційного та комунікаційного забезпечення. З огляду на визначення елементів організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства можна виділити його складові. Для комунікаційного забезпечення важливий інформаційно-комунікаційний і техніко-технологічний напрям.

**Елементи організаційно-комунікаційного забезпечення
управлінської діяльності персоналу підприємства**

Організаційні складові		Комунікаційні складові	
Елементи	Змістовність	Елементи	Зміст
Кадровий склад управлінського персоналу	Освіта, стаж, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації	Комунікаційна взаємодія	Конфліктність, зворотний зв'язок, групові взаємодії
Кваліфікація персоналу щодо інформаційних технологій	Знання ПК, пакетів прикладних програм, операційних систем	Програмне, апаратне забезпечення	Кількість і моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження види, вартість, прогресивність
Документація	Види, кількість	Канали зв'язку	Види, завантаженість пропускна здатність, шуми
Роль у системі управлінської діяльності	Усвідомлення цілей, ініціативність, здатність до участі в управлінні	Мережі	Види, ступінь захисту, достатність

Керована підсистема не функціонує відокремлено, вона повинна зазнавати впливу керівної – від органів управління підприємством (рис. 1.11). Водночас дії системи управління залежать від політики власників і формують стратегію діяльності та розвитку підприємства.

Оскільки система відкрита, то на всіх етапах функціонування вона зазнає впливу зовнішнього середовища, а саме – факторів прямої дії (постачальники, споживачі тощо) та непрямой дії (науково-технічний прогрес, соціально-культурне середовище тощо) [219].

Сполучним елементом ефективного комунікаційного забезпечення є налагодження кадрової політики та чіткий розподіл функцій між учасниками комунікаційного процесу, ефективність якого залежить від регламентованої документації з управлінської діяльності персоналу.

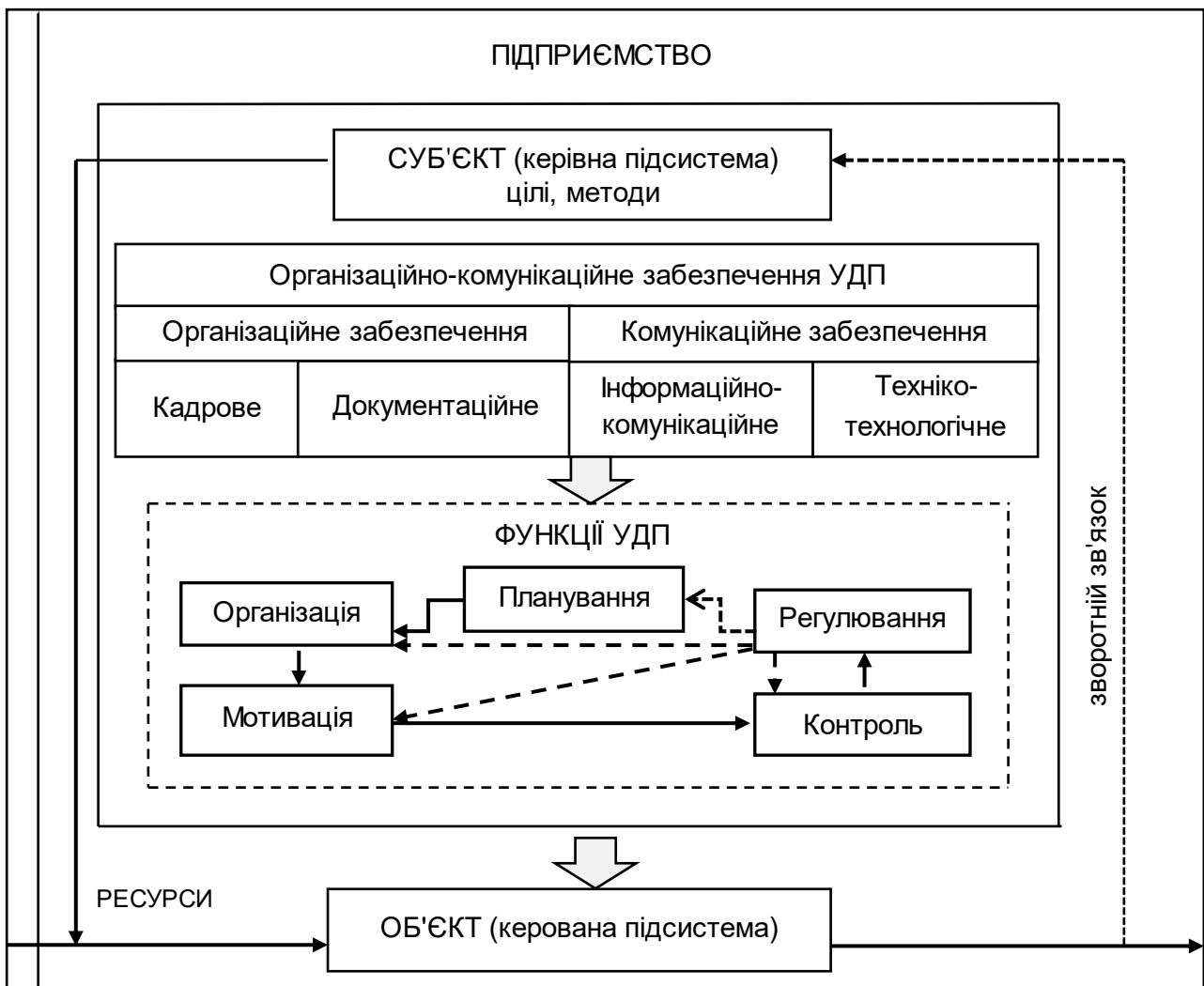


Рис. 1.11. Схема організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства

Кадрове забезпечення полягає у підборі, орієнтації, підготовці, розміщенні персоналу. Об'єктивне оцінювання результатів діяльності потребує: розподілу прав, обов'язків і відповідальності між різними ланками; розроблення та реалізації системи підвищення кваліфікації; висування працівників на посади відповідно їх досвіду, знанням, прагненням, інтересам; упровадження критеріїв об'єктивного та систематичного оцінювання результатів діяльності персоналу. Через реалізацію цих кроків формуються підходи до вдосконалення управління, складається якісний рівень управлінської діяльності.

В аспекті документаційного забезпечення управлінська діяльність персоналу включає три напрями, кожен з яких супроводжується створенням організаційних, розпорядчих або інформаційно-довідкових документів.

До комплексу організаційної документації належать документи, що визначають статус, структуру порядок і змістовність управлінської діяльності персоналу та підприємства загалом. Здебільшого такі документи створюються в момент формування або перетворення того чи іншого підрозділу, зі впровадженням нового виду діяльності. Це потребує появи нової функції управлінської діяльності або вдосконалення наявних.

Функція організації управлінської діяльності персоналу є однією з основних, оскільки охоплює: створення самого підприємства та його організаційної структури; визначення штатної чисельності, складу та посад керівників, фахівців, технічних виконавців; регламентацію діяльності структурних підрозділів, спеціалістів, управлінської діяльності персоналу та інші види робіт.

Організаційна діяльність управлінського персоналу виражається в розробленні та затвердженні комплексу організаційно-правових документів, які містять правила, норми, положення, встановлюють статус організації, її компетенцію, штатну чисельність і посадовий розпис, обґрунтовуючи функціональну змістовність діяльності підприємства загалом. Метою розроблення організаційних документів є розподіл обсягу компетенцій і відповідальності між керівною та керованою ланками.

Розпорядча документація надає керівній ланці потужні важелі для регулювання діяльності всіх рівнів управлінської ієрархії підприємства.

Розпорядчі документи з управлінської діяльності персоналу можуть створюватися не тільки в умовах одноосібного ухвалення рішень, але і колегіально. Обґрунтування управлінських рішень засноване на збиранні й обробленні об'єктивної та достовірної інформації. Інформація про фактичний стан системи управління надходить із різних джерел, але найважливішими з них є акти та довідки – так звані інформаційно-довідкові документи. Переважно ці документи рухаються «знизу-вгору» в ієрархії управління: від працівників – до керівника структурного підрозділу підприємства, від керівника підрозділу – до його заступника.

Важливість техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу полягає у радикальних змінах багатьох аспектів комунікації як всередині, так і за межами підприємства. Техніко-технологічне забезпечення характеризується широким діапазоном дій: розроблення і впровадження у виробництво передової технології, її організація та контроль; організація операцій з механізації трудомістких робіт і автоматизація виробничих процесів. До нього входять контролювання дотримання

технологічної дисципліни, розроблення технологічної документації, модернізація виробів, підготовка виробничих процесів.

Для кращого розуміння значення інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) функціонування підприємств необхідно класифікувати сучасні технології. Існує кілька типів класифікації ІКТ (табл. 1.8):

1) за рівнем управління:

- система підтримки ухвалення рішення вищим керівництвом (стратегічний рівень);

- автоматизовані системи управління з підтримки ухвалення рішень (управлінський рівень);

- професійні й офісні системи (рівень знань);

- системи оброблення транзакцій (операційний рівень);

2) за ступенем інтеграції в управлінську систему;

3) за предметною сферою вирішуваних завдань;

4) за способом побудови інформаційних потоків.

Таблиця 1.8

Класифікація ІКТ за рівнем управління

Рівні управління	Типи систем	Інформаційні входи	Інформаційні виходи	Користувачі
Стратегічний рівень	Системи підтримки ухвалення рішення	Агреговані дані	Прогнозування рішень	Вищий рівень управління
Тактичний рівень	Системи підтримки ухвалення рішення	Аналітичні моделі	Звіти щодо аналізу рішення	Керівники середньої ланки
	Автоматизовані системи управління	Узагальнені дані	Узагальнення та вибірка, графіки	Професіонали
Оперативний рівень	Автоматизовані системи управління	Збирання даних	Розроблення схем, підготовка звітів	Керівники нижчої ланки

Оброблення інформації в умовах автоматизованих технологій контролю за виконанням документів має забезпечуватися за допомогою банку даних.

Використання інформаційних технологій на підприємстві дає поштовх до ініціювання інноваційної діяльності, удосконалення процесу ухвалення управлінських рішень, оптимізації діяльності персоналу. Автоматизація виконання повсякденних завдань забезпечується у підрозділах підприємства шляхом комп'ютеризації. Упровадження автоматизованих систем дозволяє отримати значну економію, але породжує необхідність перегляду функціональних обов'язків працівників. На задній план відходить робота з паперами та деякі види адміністрування, водночас цінності набуває розвиток інтелектуального потенціалу персоналу – як безперечне надбання організації [290].

Системи забезпечення внутрішнього документообігу дозволяють організувати документування в електронному вигляді, вести архів документів, індексувати та систематизувати їх. Впровадження таких систем дозволяє підприємству скоротити витрати на копіювання, розсилання і зберігання документів, прискорити та спростити доступ до документів, пришвидшивши поширення інформації всередині підприємства та скоротити час на пошук потрібних документів.

Практично всі програмні продукти дозволяють структурувати електронний документообіг, доповнюючи його контрольними функціями та зворотним зв'язком, що істотно підвищує обґрунтованість рішень.

Проведені дослідження показали, що на ефективність управлінської діяльності персоналу значно впливає прискорення темпів розвитку ринку інформаційних технологій. Отже, управлінцям слід орієнтуватися на якість і ступінь новизни використовуваних технологій – насамперед з економічного погляду. Окупність до моменту морального зносу придбаних або створених інформаційних технологій є критерієм ефективності їх використання [219].

Зростання обсягу інформації спонукає управлінський персонал до збільшення частки автоматизованих комунікацій в оперативній системі. Ефективність процесів безпосередньо залежить від рівня використання комп'ютерної техніки [218].

Отже, дотримання якісного забезпечення всіх складових організаційно-комунікаційного забезпечення є основою ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства.

Ефективність управління є відносною характеристикою результативності управлінської системи. Діяльність суб'єкта й об'єкта управління

виражається через кількісні та якісні показники. Водночас ефективність керівної підсистеми має опосередковуватися показниками керованої, хоча і не позбавлена притаманних саме їх характеристик.

Оцінка ефективності має першочергове значення для багатьох аспектів менеджменту, оскільки з її допомогою визначається правильність, обґрунтованість, дієвість роботи керівника. Ефективність – комплексна характеристика функціонування будь-якої складної системи.

У науковій літературі поняття «ефективність» має різноманітне смислове наповнення. Часто змістовність цього поняття абсолютизується, що призводить до неточної оцінки ефективності різних процесів і систем.

Вивчення ефективності управлінської діяльності є особливо важливим з погляду ролі, яку відіграють фактори ефективності в досягненні результатів. Ефективність – це досягнення конкретних результатів з мінімально можливими витратами або отримання максимально можливого обсягу продукції з даної кількості ресурсів.

Науковці розрізняють два види ефективності: економічну та соціальну. Економічна ефективність характеризується відношенням отриманого результату до витрат. Соціальна ефективність виражає ступінь задовільнення попиту населення (споживачів, замовників) на товари, послуги.

О. Кузьмін виділяє такі види ефективності: соціальна, організаційна, економічна. Відповідно, організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, ухвалення управлінських рішень тощо [108].

Інформаційно-комунікаційне забезпечення оцінювання ефективності управлінської діяльності на підприємствах виражається через сукупність реалізованих рішень щодо обсягів розміщення і форм організації інформації.

Інформація щодо оцінювання ефективності управлінської діяльності повинна мати такі характеристики:

зміст сформований з позицій якісного аспекту;

ступінь деталізації визначається цілями та завданнями оцінювання;

часові характеристики інформації – досліджуваний період повинен бути достатньо тривалим, щоб забезпечити об'єктивність оцінювання;

повнота охоплення – залежно від цілей оцінювання можна збирати інформацію про масштаби підприємства, що має відношення до досліджуваної проблеми.

Під ефективністю оцінювання управління Н. Подольчак розуміє продуктивність праці керівника (швидкість, злагодженість, ефективність) у процесі збирання, опрацювання та аналізу інформації, вироблення і ухвалення рішення, тобто під час виконання управлінських функцій [156].

Принципи оцінювання організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства (далі – ОКЗУДП) підприємства можна умовно розподілити на чотири групи. До першої належать принципи загально-філософські, а саме – діалектичного матеріалізму як основного інструменту пізнання явищ; відображення реальності завдяки певному суб'єктивному сприйняттю управлінської діяльності та її результатів; суперечностей, вирішення яких є необхідним фактором розвитку процесу управління; детермінізму, що пояснює об'єктивну закономірність і причинну зумовленість існування соціально-економічних явищ у функціональних сферах, за які відповідають підрозділи, і зв'язків між ними, що виникають і об'єктивно існують у процесі управлінської діяльності.

Використання системних принципів дає змогу врахувати всебічність діяльності, весь спектр факторів впливу на процес організації та реалізації управлінської діяльності, а саме: комплексність і системність, що полягають у необхідності одночасного застосування комплексного та системного підходів до оцінювання управлінської діяльності; динамічність з врахуванням факторів впливу на процес реалізації управлінської діяльності; оптимальність, яка розглядається як оптимізація загальних і часткових функцій управління; цілеспрямованість тобто визначення напрямів і цілей управлінської діяльності; об'єктивність, що передбачає оцінювання управлінської діяльності на основі точності, достовірності й актуальності інформації.

Принципи соціально-управлінської взаємодії дають змогу врахувати фактори, що мають вплив на управлінські відносини, удосконалити сам механізм управління підприємством. Розподіл праці передбачає диференціацію трудової діяльності за умови співіснування в різних її видів. Ієрархічність передбачає вертикальний розподіл управлінських функцій за рівнями ієрархії. Соціальна спрямованість орієнтує управлінську діяльність на демократизацію та гуманізацію, що є передумовою для всебічного

розкриття потенціалу працівників. Принцип відповідальності проявляється у ставленні керівника до виконання функцій і тягне наслідки економічного та соціального характеру.

Принципи пріоритетів безпосередньо стосуються впливу певних умов господарювання на результати. Під час оцінювання можна коригувати коефіцієнти значущості показників, які характеризують результати діяльності керівника, його особистісні якості, здобутки в управлінні за цією групою принципів індивідуалізується процес оцінювання результатів управлінської діяльності на підприємствах.

Усі принципи мають бути враховані у виборі показників, які характеризують управлінську діяльність персоналу та її забезпечення, що дозволить підійти до технології оцінювання ОКЗУДП комплексно.

У сучасній науковій літературі широко представлені моделі оцінювання управління підприємством управлінської діяльності персоналу. Пропонуємо розглянути провідні моделі оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства (надалі – УДПП) (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Моделі оцінювання управлінської діяльності персоналу підприємства

Моделі	Характеристика
1	2
BSC-модель Л. Мейселла	<p>Модель відображає такі параметри: стосунки з клієнтами, внутрішню діяльність, фінансове забезпечення, перспектива людських ресурсів.</p> <p>Акцент зроблений на ефективність співробітників.</p> <p>Керівництво підприємства повинно оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, але і його співробітників</p>
BSC (Balanced Scorecard System) Нортон – Каплана	<p>Система збалансованих показників (фінансові та нефінансові показники), що розширює інформативну базу досліджуваного поля проблеми. Це система стратегічного управління та оцінювання його ефективності.</p> <p>Акцент: оцінка ефективності включає такі індикатори: фінансове забезпечення, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, інновації, розвиток і навчання персоналу</p>

1	2
<p>Система управління на основі показника EVA (EVA-based management) Стюарта – Штерна</p>	<p>Система фінансового управління, яка задає єдину основу для ухвалення рішень і дозволяє моделювати, відстежувати, проводити й оцінювати їх в єдиному напрямі – додавання вартості до інвестицій акціонерів.</p> <p>Акцент: як результат Стюарт і Штерн упровадили систему управління на підставі цього показника, виділивши так звані 4М: вимірювання (Measurement), система управління (Management system), мотивація (Motivation), стиль мислення (Mindset)</p>
<p>Піраміда ефективності К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кросса</p>	<p>Піраміда ефективності побудована на концепції глобального управління якістю, промислового інжинірингу й обліку, заснованого на «дії». Під діями розуміється те, що виконується людьми або машинами для задовільнення споживачів. Фінансові показники доповнені кількома ключовими якісними показниками. Управлінська інформація має виходити тільки від вищого рівня.</p> <p>Акцент: ієрархічна структура управління, яка основана на чотирьох рівнях оцінювання</p>
<p>Модель EP2M (Effective Progress and Performance Measurement), К. Адамс, П. Робертс</p>	<p>Модель «ефективний прогрес і вимірювання продуктивності» включає показники ефективності, мають забезпечити управлінців, які ухвалюють рішення та відповідають за реалізацію стратегії, зворотним зв'язком.</p> <p>Акцент: оцінювання в чотирьох напрямках: обслуговування клієнтів і ринків; удосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності та рентабельності); управління змінами та стратегією</p>

Найбільш поширеною є комплексна система оцінювання ефективності за збалансованою системою показників Нортон – Каплана (Balanced Scorecard – BSC). Така система є результатом удосконалення процесів управлінської діяльності та пошуку нових інструментів впливу на ефективність управління підприємства в цілому [57].

З метою послідовної реалізації етапів дослідження запропонуємо теоретико-прикладний базис формування та оцінювання ОКЗУДПП (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Теоретико-прикладний базис формування та оцінювання організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства (ОКЗУДПП)

Оцінювання ефективності системи управління дасть змогу виділити основні напрями концентрації зусиль менеджменту, ідентифікувати проблемні місця розвитку системи управління, вирішити завдання вдосконалення управління, своєчасно вносити корективи у діяльність системи менеджменту, зміцнити довіру акціонерів та інших стейкхолдерів до менеджменту підприємства, визначити адекватну інвестиційну привабливість підприємства, стати основою плану розвитку підприємства; зрештою – оцінити потенціал, компетентність менеджменту та рівень розвитку підприємства. Крім того, показники ефективності допоможуть оцінити внесок кожного працівника у діяльність підприємства, здійснити самооцінку та перевірку узгодженості дій окремих підрозділів і працівників із загальноорганізаційною стратегією [157].

Розглянуті особливості наукових підходів до визначення та оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу дозволяє виявити ряд відмінностей між ними. Водночас об'єднаним критерієм є те, що оцінка показує стан діяльності підприємства, а отже, використання фінансових показників є доцільним.

Ефективність управлінської діяльності є кінцевий результат господарювання, у якому втілились сукупні зусилля колективу. Функціонування організації реалізує виробничий потенціал у розрізі первинних факторів (техніка, технологія, трудові ресурси), так і вторинних (організація, концентрація, спеціалізація та кооперація, розміщення виробництва). Водночас оцінювання ефективності управління охоплює ресурсну базу та соціальні зміни, які відбуваються у межах комплексу [156].

Отже, дослідження різних підходів до оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу дозволило зробити висновок про те, що саме ефективність є найбільш інформативним критерієм оцінки управлінської діяльності персоналу на підприємстві як комплексний визначник рівня досягнення цілей підприємства.

Розділ 2

Аналіз впливу

організаційно-комунікаційного забезпечення

на ефективність управлінської діяльності

персоналу промислових підприємств

2.1. Аналіз впливу факторів

на ефективність управлінської діяльності

персоналу промислових підприємств

Діяльність будь-якого підприємства вимагає потужної управлінської системи, без якої неможливо не тільки ефективне функціонування і розвиток, але і саме його існування. Більше того – управління визначає позицію підприємства в галузі, створюючи певний імідж. Це означає, що з управлінською діяльністю пов'язані інтереси як працівників підприємств, так і стейкхолдерів.

Будь-які зміни, що проводяться апаратом управління мають відповідати певним цілям, досягнення яких зумовлює ефективність роботи підприємства. Найбільш поширеними цілями підприємницької діяльності вважаються: розмір прибутку, розмір бізнесу (продажів), стійке зростання прибутку, висока якість продукції, яка визнана у всьому світі тощо. Усі вони спрямовані на досягнення високих показників результативності й ефективності.

Проаналізуємо діяльність десяти промислових підприємств Харківської області, для вибору яких застосовувалася типова вибірка. За цією методикою всі одиниці генеральної сукупності були розмежовані на три якісно однорідні групи за принципом масштабності виробництва. На наступному етапі випадкова вибірка за кожною типовою групою була перетворена на вибірккову сукупність.

Машинобудівна галузь є однією з базових галузей економіки, її системоутворюючим елементом, що визначає загальний стан виробничого потенціалу України. Більшість сучасних вчених підкреслюють, що економічний розвиток та науково-технологічного прогрес в економіці України неможливий без стабільного економічного становища промисловості.

Безумовно, машинобудування є єдиною галуззю промисловості, яка забезпечує впровадження досягнень науково-технологічного прогресу в усі інші сектори економіки. Для здійснення ефективного керівництва галуззю в цілому та управління окремими машинобудівними підприємствами зокрема, необхідним є дослідження стану та структури ринку машинобудівної сфери, визначення проблемних аспектів і формування [67].

Ураховуючи доступність до офіціальних сайтів підприємств і загальної платформи, де зібрані статистичні дані, необхідно зазначити, що ця інформація стосується тільки фінансових показників. Це підтверджує дослідження, проведене Renaissance Worldwide та журналом CFO Magazine. Результати показали, що серед 200 найбільших західноєвропейських компаній 50 % будують власні системи оцінювання ефективності, базовані саме на системі фінансових показників [257].

Вивчення ефективності управлінської діяльності персоналу важливе в аспекті ролі, яку відіграють фактори ефективності досягнення результатів діяльності підприємства.

Термін «ефективність» застосовується для вимірювання ступеня досягнення підприємством цілей. Пропонується оцінювати ефективність з різних позицій: як рівень виконання запланованих результатів, порівняно з іншими періодом або іншим об'єктом управління (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Варіанти оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства

Вибір варіанта оцінювання ефективності управлінської діяльності залежить від мети оцінювання, наявності вихідної інформації, придатності показників для аналізу та інших факторів. З позиції комплексного оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства

розглянемо всі варіанти. За першим варіантом оцінюється ступінь виконання запланованих результатів через аналіз фінансових показників діяльності підприємства. Другий варіант пропонує порівняння поточних показників з минулими періодами шляхом аналізу даних за 2012 – 2018 рр. Третій варіант оцінювання полягає в порівнянні з іншими об'єктами управління.

Управлінська діяльність – складний, багатогранний процес, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства. Як об'єкт економічного дослідження вона має ряд особливостей:

складність у визначенні продукту та результатів;

опосередкований вплив на кінцеві результати діяльності підприємства;

складність вимірювання якісних характеристик ефективності управлінської діяльності.

Найважливіша проблема методичного забезпечення оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу полягає у визначенні складу показників, що характеризують управлінську діяльність на підприємстві.

Як зазначає Н. Шпак базисом для розрахунку ефективності слугують показники виробничо-господарської діяльності підприємства. Невід'ємним елементом систематизації показників ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства є встановлення часових параметрів. В оцінюванні рівня ефективності управлінської діяльності персоналу використовуються дані балансу і звіт про фінансові результати. Об'єктивна оцінка ефективності діяльності керівника може бути своєрідним стимулом до вдосконалення роботи, набуття нових знань, вивчення сучасного досвіду управління [219].

Оцінювання рівня ефективності управлінської діяльності персоналу пропонується здійснювати визначення впливу різноманітних факторів на кінцевий результат діяльності промислового підприємства на основі факторного аналізу.

Оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу покликане визначити, якою мірою діяльність управлінського персоналу як складова системи управління промисловим підприємством сприяє реалізації цілей та завдань управління, а також досягненню цілей і стратегії розвитку підприємства загалом. Оцінювання факторів, що впливають

на ефективність управлінської діяльності, доцільно здійснювати через реалізацію чотирьох послідовних етапів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Етапи оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства

Необхідність дослідження факторів, що впливають на ефективність управлінської діяльності, пояснюється багатьма причинами. По-перше, аналіз певних показників ефективності управлінської діяльності персоналу допоможе визначити вплив факторів її на ефективність. По-друге, зорієнтує на використання певних факторів для отримання максимального результату, що матиме позитивний вплив на підвищення ефективності УДПП. Оцінювання впливу різних факторів на ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства слід проводити не відокремлено, а способом інтегрування.

Ґрунтуючись на рекомендаціях провідних вітчизняних і зарубіжних учених, було обрано перелік показників, які комплексно відображають різні аспекти управлінської діяльності персоналу підприємства (табл. Б.1 додатка Б).

Джерелами для розрахунку зазначених показників є: інформація Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [206] щодо річної фінансової звітності підприємств (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо); звітні дані промислових

підприємств Харківської області, серед яких такі форми: № 1-ПВ (звіт з праці), № 6-ПВ (звіт про кількість, якісний склад і професійне навчання працівників), № 7-ПВ (звіт про заробітну плату за професіями окремих працівників).

Використовуючи дані за 2012 – 2018 рр. з офіційних сайтів та інших джерел щодо десяти підприємств промисловості Харківської області, був проведений факторний аналіз оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу за певними групами показників. Застосування факторного аналізу передбачає групування та вибір домінантних факторів ефективності управлінської діяльності персоналу, для чого був використаний пакет статистичного аналізу *Statistica 12*. Склад первинних показників (табл. В.1 додатка В) сформовано на основі вивчення робіт науковців за розглядуваною тематикою. На базі рангового значення порівняльної характеристики поглядів учених на принципи оцінювання ЕУДПП сформована система початкових показників.

У процесі функціонування підприємства на ефективність управлінської діяльності персоналу впливають як внутрішні, так зовнішні фактори. Їх характеристики визначають багатовимірний факторний аналіз, за яким фактори можна розподілити на групи за показниками, щоб визначити пріоритетність їх впливу на ефективність УДП.

Факторний аналіз відбувався в кілька етапів, результати яких подано у додатку В. Завданням факторного аналізу був вибір кількості факторів. За допомогою критерію кам'яно-щебеневого осипу (рис. В.1 – В.5 додатка В), сформовано три групи факторів, накопичений відсоток дисперсії яких становлять 78,59, що вказує на повну факторизацію (табл. 2.1). Формули розрахунку показників для аналізу складових ефективності управлінської діяльності персоналу подано у табл. В.2 додатка В.

Таблиця 2.1

Власні значення факторів та їх внесок у загальну дисперсію

Фактор	Перший	Другий	Третій
Власне значення	5,212 581	2,273 986	1,944 406
Загальна дисперсія, %	43,438 18	18,949 88	16,203 38
Накопичена дисперсія	43,438 18	62,388 06	78,591 44

Підтвердженням правильності обраної кількості факторів є їх власні значення, більші за одиницю. Перший фактор має найвагомий вклад до загальної дисперсії, який пояснює 43,44 % мінливості. Другий і третій пояснюють 18,95 і 16,20 % мінливості, відповідно. Власні значення загальної дисперсії за кожним фактором свідчать про значний вплив на оцінювання ЕУДП досліджених підприємств. Кожному фактору, за принципом значущості факторних навантажень (у табл. 2.2 вони виділені напівжирним), надано певні змінні.

Таблиця 2.2

Значення факторних навантажень

Показник	Позначення	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Прибуток на одного управлінського працівника, тис. грн/осіб	$P_{1уп}$	0,912	0,004	0,161
Ефективність управління	E_y	0,817	-0,348	0,370
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск}$	0,293	-0,245	0,843
Рентабельність управлінської діяльності	$P_{уд}$	0,928	-0,166	0,036
Продуктивність праці	P_n	-0,050	0,867	-0,018
Питома вага витрат на одного управлінського працівника	$P_{вв1уп}$	-0,154	0,900	-0,127
Коефіцієнт управлінського навантаження	$K_{ун}$	-0,152	-0,330	0,814
Показник інформаційної оснащеності	$P_{ю}$	0,113	0,295	0,801
Залежність оплати праці апарату управління від виручки від реалізації	$Z_{опаувр}$	-0,110	0,906	-0,076
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ла}$	0,786	-0,161	0,217
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	$P_{на}$	0,738	-0,233	-0,243

Найбільш представницьким є перший фактор, який об'єднав більшість змінних, а саме: прибуток на одного управлінського працівника (з навантаженням 0,912); ефективність управління (0,817); рентабельність управлінської діяльності (0,928). Ці змінні характеризують ефективність діяльності системи управління. Ефективність управлінської діяльності персоналу безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.

Тому фактори доповнені таким показниками, як: коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,786); рентабельність необоротних активів (0,738); рентабельність підприємства (0,750). Тим самим підкреслюється взаємозалежність результатів діяльності підприємства й управлінського персоналу. Інтерпретуючи перший фактор, можна зазначити, що він відображає фінансово-економічну складову УДПП. Інші змінні, які пов'язані з другим фактором, включені в ланцюжок виробничої діяльності підприємства промисловості. Цей фактор сформований такими показниками, як: продуктивність праці (0,867); питома вага витрат з управління на одного управлінського працівника (0,900); залежність оплати праці апарату управління від виручки з реалізації (0,906). Регулюючи їх залежно від потреб діяльності, можна досягти встановлених цілей.

Третій фактор, що пов'язаний з організаційно-комунікаційною діяльністю персоналу підприємства, сформований локальними індикаторами рівня ефективності УДПП: коефіцієнтом стабільності кадрів (0,843); коефіцієнтом управлінського навантаження (0,814); показником інформаційної оснащеності (0,801). Таке об'єднання показників, відображує вплив організаційно-комунікаційного забезпечення на ефективність УДПП.

За характеристикою показників фактори було розподілено за значенням трьох складових (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати факторного аналізу

Фактори	Показники	Позначення		Складова
1	2	3		4
Фактор 1	Прибуток на 1 управлінського працівника, тис. грн/осіб	$P_{1уп}$	X1	Фінансово-економічна
	Ефективність управління	E_y	X2	
	Рентабельність управлінської діяльності	$P_{уд}$	X4	
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ла}$	X18	
	Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	$P_{на}$	X26	
	Рентабельність підприємства (активів, виробництва, виробничого капіталу, загальна рентабельність економічна)	P_n	X27	

1	2	3		4
Фактор 2	Продуктивність праці	P_n	X3	Виробнича
	Питома вага витрат на 1 управлінського працівника	$P_{BV1уп}$	X6	
	Залежність оплати праці апарату управління від виручки з реалізації	$Z_{опаувр}$	X17	
Фактор 3	Коефіцієнт стабільності кадрів	K_n	X7	Організаційно-комунікаційна
	Коефіцієнт управлінського навантаження	$K_{ун}$	X11	
	Показник інформаційної оснащеності	$P_{ю}$	X12	

Отже, факторний аналіз дозволив виділити три складові, а саме: фінансово-економічну, виробничу й організаційно-комунікаційну, які відображають ЕУДП досліджуваних підприємств за 2012 – 2018 рр. Фінансово-економічний фактор свідчить про формування системи матеріальної відповідальності УДПП. Виробничий фактор є результативним, оскільки формує систему матеріального заохочення УДПП. Організаційно-комунікаційний фактор, у частині організаційного аспекту УДПП, визначає структуру апарату управління, її навантаження. У свою чергу, комунікаційний аспект характеризує рівень механізації управлінської праці, за допомогою якої відбувається своєчасність комунікацій. Цей фактор підтверджує важливість формування організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, будучи запорукою успіху та конкурентоспроможності підприємства.

З метою комплексного оцінювання впливу фінансово-економічного, виробничого та організаційно-комунікаційного факторів на ефективність управлінської діяльності персоналу за допомогою таксономічного аналізу визначено загальний інтегральний показник. Поетапність реалізації інтегрального оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу на основі застосування таксономічного аналізу подано на рис. Г.1 додатка Г. Перед розрахунком таксономічного показника, доцільно провести диференціацію показників за ознаками «стимулятор» – «дестимулятор». Щодо інформаційної односпрямованості показників було виявлено, що всі вони є стимуляторами, про що свідчать позитивні значення факторних навантажень. За наведеними в табл. В.2 додатка В формулами,

розраховуються інтегральні показники рівня за складовими та загальний інтегральний показник ефективності УДП за підприємствами та за роками (рис. 2.3).

Підприємства	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Світло шахтаря»	0,401	0,391	0,379	0,376	0,364	0,300	0,416
ПАТ «Укрелектромаш»	0,371	0,398	0,349	0,345	0,363	0,287	0,182
ПАТ «Південкабель»	0,465	0,449	0,377	0,462	0,422	0,441	0,458
ПАТ «Електромашина»	0,403	0,391	0,269	0,300	0,313	0,293	0,250
ПАТ «Харверст»	0,312	0,324	0,288	0,312	0,308	0,312	0,326
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,396	0,387	0,368	0,350	0,356	0,408	0,414
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,314	0,293	0,359	0,242	0,154	0,336	0,340
ВАТ «Турбоатом»	0,496	0,491	0,387	0,485	0,530	0,531	0,565
ПАТ «ХАРП»	0,330	0,319	0,269	0,278	0,293	0,272	0,374
ПАТ «Коннектор»	0,334	0,357	0,290	0,253	0,329	0,265	0,267

Позначення:

дуже низький рівень (0 – 0,185)

низький рівень (0,185 – 0,37)

середній рівень (0,37 – 0,63)

високий рівень (0,63 – 0,815)

дуже високий рівень (0,815 – 1)



Рис. 2.3. Динаміка інтегральних показників оцінювання ЕУДПП

Відповідно до шкали Харрінгтона, можна розподілити розраховані інтегральні показники за рівнями «дуже низький» (від 0 до 0,185); «низький» (від 0,185 до 0,37) «середній» (від 0,37 до 0,63); «високий» (від 0,63 до 0,815); «дуже високий» (від 0,815 до 1) відповідно. Проте шкала не передбачає наявності «дуже високого» та «високого» рівнів інтегрального показника за загальним інтегральним показником ЕУДПП.

Низький рівень інтегрального показника ЕУДПП спостерігається на: підприємствах ПАТ «Харверст» (2012 – 2018 рр.); ПАТ «Світло Шахтаря»

(2016–2017 рр.); ПАТ «Укрелектромаш» і ПАТ «Електромашина» (2014–2018 рр.); ПАТ «Південкабель» (2014 р.); ПАТ «Завод Фрунзе» (2014–2016 рр.); ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012–2015, 2017–2018 рр.); ПАТ «ХАРП» (2012–2017 рр.) та ПАТ «Коннектор» (2012–2018 рр.).

Якщо звернути увагу на складові, які утворилися завдяки використанню факторного аналізу, можна простежити низький рівень складової, яка характеризує організаційно-комунікаційний аспект ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства. Середній рівень інтегрального показника спостерігається на підприємствах ПАТ «Світло Шахтаря» у 2012–2015, 2018 рр.; ПАТ «Південкабель» (2012–2013 і 2015–2018 рр.); ПАТ «Завод Фрунзе» (2012–2013 і 2017–2018 рр.); ПАТ «Електромашина» – у 2012–2013 році; ПАТ «ХАРП» у 2018 р.; ПАТ «Турбоатом» (2012–2018 рр.) табл. В.3 додатка В).

Загальна тенденція до зростання ЕУДПП, починаючи з 2015–2016 рр. спостерігається на підприємстві. Це вказує на те, що економічна криза змусила підприємства адаптуватися у 2013 р. до нових ринкових умов, тому показники почали вирівнюватися.

Загальну картину інтегрального показника ЕУДПП підприємства – репрезентанта ПАТ «Харверст» подано на рис. 2.4, де виявлено вплив фінансово-економічного, виробничого й організаційно-комунікаційного факторів на рівень ефективності УДПП.

Виділені за допомогою багатовимірною факторного аналізу складові свідчать про важливість як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу на ефективність УДПП. Зовнішній фактор визначається фінансово-економічною складовою; внутрішній об'єднує виробничий та організаційно-комунікаційний фактори впливу на ЕУДПП. Розрахований інтегральний показник ефективності за складовими та загальний інтегральний показник ЕУДПП у динаміці за роками мають переважно низькі та середні значення. Аналіз свідчить, що організаційно-комунікаційний фактор характеризується найнижчими значеннями інтегрального показника ЕУДПП.

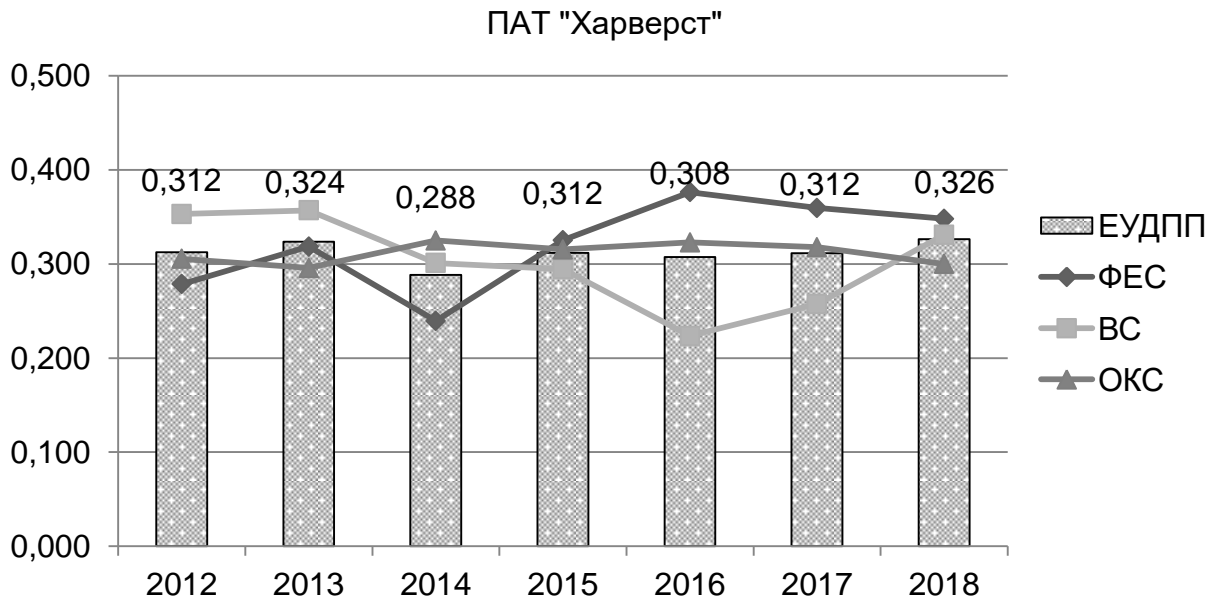


Рис. 2.4. Динаміка загального інтегрального показника ефективності управлінської діяльності персоналу на підприємстві ПАТ «Харверст» за 2012 – 2018 рр.

Проведений аналіз свідчить про негативні тенденції ЕУДПП, що зумовлює поглиблений аналіз організаційно-комунікаційного забезпечення УДПП як основного фактора впливу на ефективність.

Ефективність управлінської діяльності персоналу є передумовою успішного функціонування підприємства, тому оцінювання управлінської діяльності стає пріоритетним, оскільки допомагає у розробленні програм заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства в сучасних економічних умовах.

Результатом оцінювання ефективності управлінської діяльності на підприємствах стали висновок про стан системи управління підприємством, про наявні відхилення, їх причини, а також комплекс рекомендацій щодо вдосконалення управлінської діяльності персоналу та підвищення ефективності використання управлінського потенціалу для досягнення стратегічних цілей.

Заходи коригування відхилень управлінської діяльності персоналу за результатами проведеного оцінювання ефективності повинні бути адекватні причинам їх виникнення.

2.2. Дослідження ролі використання інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективності управлінської діяльності персоналу промислових підприємств

Унаслідок безперервного розвитку зовнішнього середовища, глобалізації та технологічних факторів підприємства змушені трансформуватися. Традиційні гнучкі системи з ієрархічними комунікаціями (ієрархічні, лінійно-функціональні, дивізійні) перетворюються на нові форми, допускаючи обмін інформацією між усіма учасниками комунікаційного процесу.

Однією з істотних характеристик нашого часу є стрімкий розвиток засобів електронної комунікації. Електронні канали комунікації швидко розвиваються, посилюючи інтенсивність інформаційного обміну та доповнюючи традиційні засоби передавання інформації. Нові інформаційні та комунікаційні технології відкривають можливості для якісного поліпшення діяльності підприємства на основі застосування клієнт-орієнтованого підходу, зокрема за допомогою інтеграції комунікаційних процесів.

Автоматизована технологія реєстрації контролю виконання документів дозволяє на робочих місцях налагодити облік усіх створених і отриманих документів, прискорити аналіз кількісного складу документа, здійснювати багатоаспектний пошук інформації, оперативно встановлювати місцезнаходження документів, відстежувати зміни в ході виконання завдань, отримувати відомості про заходи, здійснювати попередній і проміжний контроль за виконанням документів.

Ефективне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність персоналу підприємства забезпечує надійний захист інформації та вирішення організаційних питань. Створення корпоративних інформаційних систем дозволяє здійснювати взаємодію всередині підприємства (інтранет-зона) та обмеженим колом зовнішніх користувачів (екстранет-зона).

Інформація має широкий поновлюваний потенціал, стрімко розширюється, допускає транспортування та спільне використання. Основними проблемами підприємства є неможливість отримання інформації в потрібний момент, різноманітність інформації, складність її інтеграції й аналізу.

Реалії сучасної економіки призводять до зростання обсягу й ускладнення завдань, розв'язуваних у сферах організації виробництва, процесів планування, аналізу фінансової роботи й оперативного управління, вирішення якими неможливе без організації сучасної автоматизованої інформаційної системи.

Ефективність функціонування підприємства багато в чому залежить від умінь, навиків і здатності суб'єктів управлінської діяльності персоналу трансформувати вхідну та вихідну інформацію щодо ресурсозабезпечення безперервної діяльності підприємства. Дослідження показали, що необхідним є формування певних критеріїв важливості інформації з урахуванням її релевантності, повноти та достовірності [219]. Сукупність достовірної, важливої для ефективного функціонування підприємства інформації сприяє підвищенню продуктивності та раціональному використанню ресурсів.

За даними статистичних спостережень, було здійснено детальний аналіз форми № 1-ІКТ (використання інформаційно-комунікаційних технологій) (надалі – ІКТ) промислових підприємств за 2012 – 2018 рр. [248].

Його результати показали рівня використання ІКТ на промислових підприємствах Харківської області протягом 2012 – 2018 рр. (рис. 2.5).

Вибудована структура інформаційно-комунікаційного забезпечення передбачає відпрацьованість алгоритму через наявність автоматизованої системи обміну інформацією. Так, лідером із забезпечення є: ВАТ «Турбоатом» з показником 0,449 (2017 р.) і з тенденцією до зростання показника 0,478 (2018 р.), ПАТ «Південкабель» з показниками 0,383 (2017 р.) і 0,387 (2018 р.) і ПАТ «ХАРП» з показником 0,377 (2017 р.) і 0,392 (2018 р.). Дані підприємства увійшли до групи лідерів. Запорукою високих показників є оснащеність комунікативної сфери технічними засобами.

Інтерпретації рівня показника за шкалою Харрінгтона доводить, що його значення у 2018 р. є «середнім» на ВАТ «Турбоатом» (0,478), ПАТ «Світло Шахтаря» (0,375), ПАТ «Південкабель» (0,387), ПАТ «ХАРП» (0,392), ПАТ «Харверст» (0,371), ПАТ «Завод Фрунзе» (0,384). «Низькі» та «дуже низькі» значення спостерігаються у підприємств ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Електромашина» та ПАТ «Коннектор». Поясненням таких показників є різноманітні фактори впливу на ефективність УДПП. Наприклад, 2016 р. на ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» через накладання арешту була призупинена діяльність, що позначилось на всіх фінансових і нефінансових показниках.

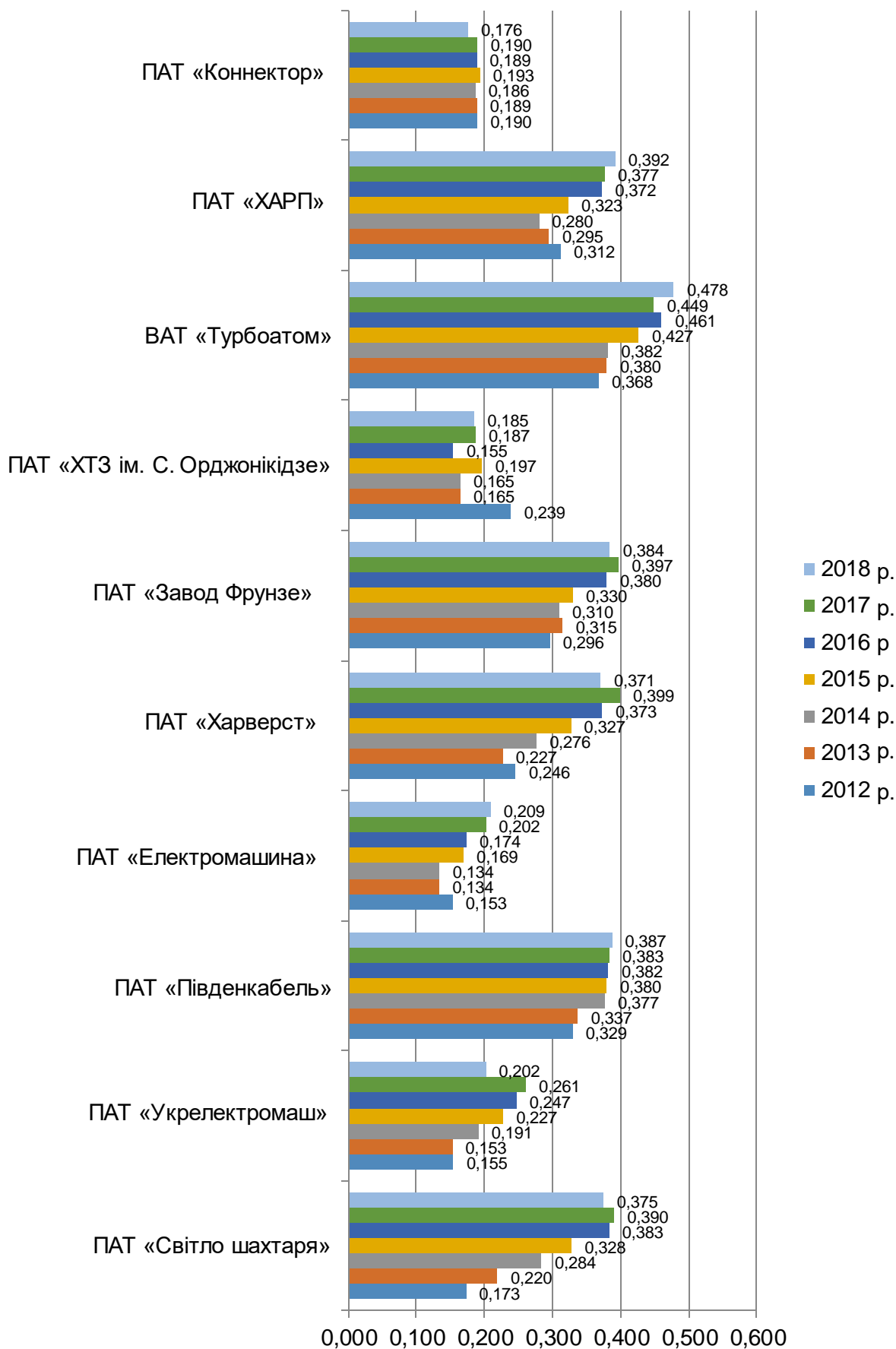


Рис. 2.5. Показник інформаційної оснащеності на підприємствах за періоди 2012 – 2018 рр.

За ступенем централізації технологічного процесу інформаційно-комунікаційні технології в системах управління розподіляють на централізовані, децентралізовані та комбіновані. Централізовані технології характеризуються тим, що оброблення інформації та вирішення основних функціональних завдань управлінського персоналу підприємства на центральному сервері, організованому на підприємстві. Децентралізовані технології ґрунтуються на локальному застосуванні засобів обчислювальної техніки, які встановлені на робочих місцях користувачів для вирішення конкретного завдання фахівця. Вони не мають централізованого автоматизованого сховища даних, але забезпечують користувачів засобами комунікації. Комбінованим технологіям притаманна інтеграція процесів вирішення функціональних завдань на місцях, з використанням спільних баз даних і концентрацією всієї інформації системи й автоматизованих банків даних.

Аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій, проведений на промислових підприємствах Харківської області, виявив певні проблеми щодо їх впровадження (рис. 2.6).

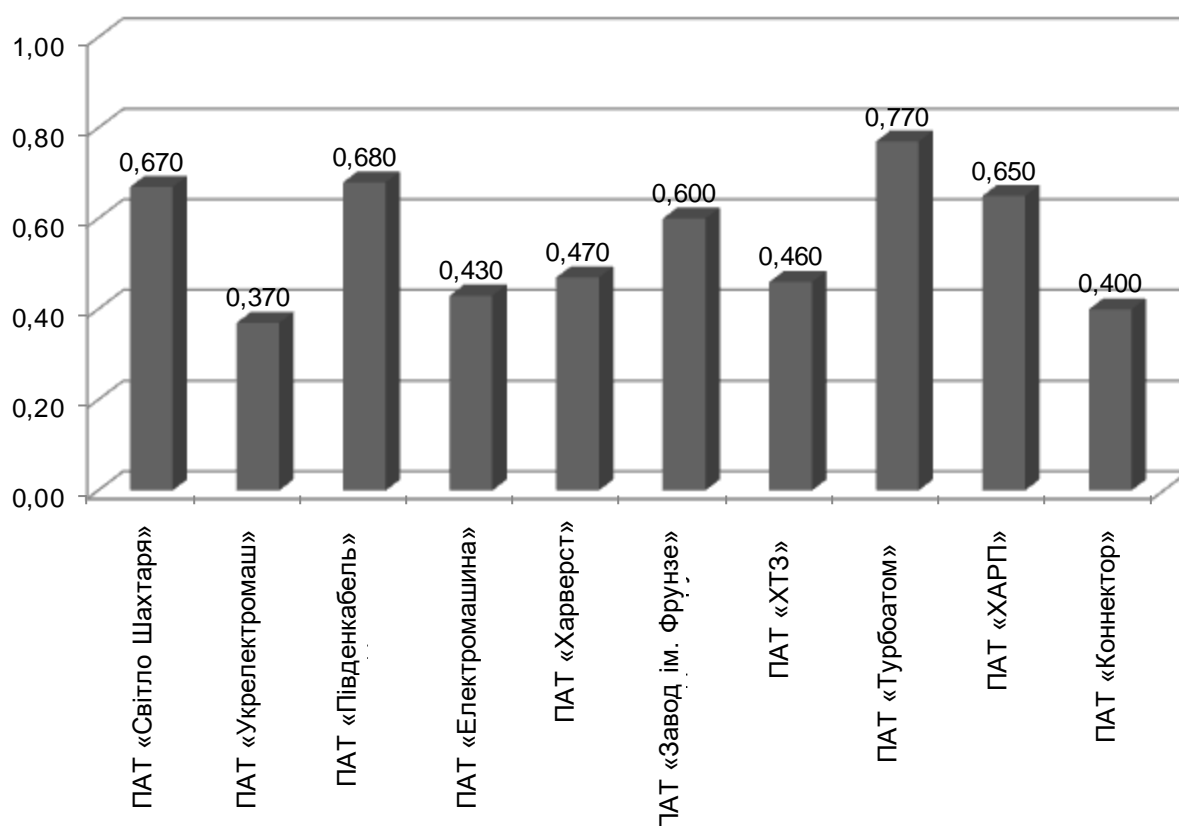


Рис. 2.6. Використання інформаційно-комунікативних технологій на промислових підприємствах

Основною перешкодою можна визначити те, що більшість підприємств є децентралізовані технології, а це знижує продуктивність праці, відтерміновує вирішення певних завдань та ухвалення рішень. До підприємств з децентралізованими технологіями відносять: ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Електромашина» та ПАТ «Коннектор», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Харверст». Централізованими технологіями користуються такі підприємства, як: ПАТ «Світло шахтаря», ПАТ «Південкабель», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Завод ім. Фрунзе». Комбінованими технологіями із досліджуваних підприємств послуговується тільки підприємство ВАТ «Турбоатом». Така технологія вважається оптимальною, характеризується зручністю у використанні й оперативністю надання інформації для управлінського персоналу, що уможлиблює своєчасне ухвалення управлінських рішень.

Рівень упровадження автоматизованих інформаційних технологій розглядався в розрізі: автоматизованого оброблення інформації на базі використання засобів обчислювальної техніки; автоматизації функцій управління; підтримки ухвалення рішення; використання економіко-математичних методів, моделей і спеціалізованих пакетів прикладних програм для аналітичної роботи, формування прогнозів і складання бізнес-планів.

Аналіз промислових підприємств виявив, що ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Коннектор», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Харверст» віддають перевагу пакетному типу інформаційних технологій, за якими користувач не може впливати на оброблення даних. Своєю чергою, підприємства ПАТ «Світло Шахтаря», ПАТ «Південкабель», ПАТ «ХАРП», ПАТ «Завод Фрунзе» та ВАТ «Турбоатом» користуються діалоговою технологією, яка взаємодіє з обчислювальними засобами в інтерактивному режимі, оперативно надаючи інформацію для ухвалення управлінських рішень.

Спосіб побудови мережі залежить від вимог управлінського апарату до оперативності інформаційного обміну й управління всіма структурними підрозділами підприємства. Підвищення запитів до оперативності інформації в управлінні економічними об'єктами привело до створення мережових технологій, які розвиваються відповідно до сучасних вимог функціонування підприємства. Це спонукає до організації не тільки локальних обчислювальних систем, але ієрархічних і розподілених ІКТ організаційного управління.

Ефективність управлінської діяльності персоналу, в контексті використання ІКТ, характеризується використанням бездротового доступу для своєї внутрішньої комп'ютерної мережі (наприклад, бездротова LAN), функціонуванням домашньої сторінки у внутрішній комп'ютерній мережі (інтранет), екстранет. Наявність вебсайта надає підприємствам не тільки можливість позиціювання в мережі «Інтернет», а й в здійсненні таких дій, як: реалізація продукції, пошук потенційних клієнтів, онлайн-платежі тощо. Використання бездротової мережі надає переваги, які неможливі без об'єднання комп'ютерів у локальну мережу (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Переваги використання на підприємстві бездротової мережі

Ефективність організаційно-комунікаційного забезпечення УДПП залежить від наявності мереж «Інтранет» та «Екстранет». Вони є засобами удосконалення комунікаційної взаємодії на внутрішньому та зовнішньому рівнях підприємства, забезпечення УДПП і безпечним (без витоку інформації) зв'язком з персоналом і стейкхолдерами (рис. 2.8).

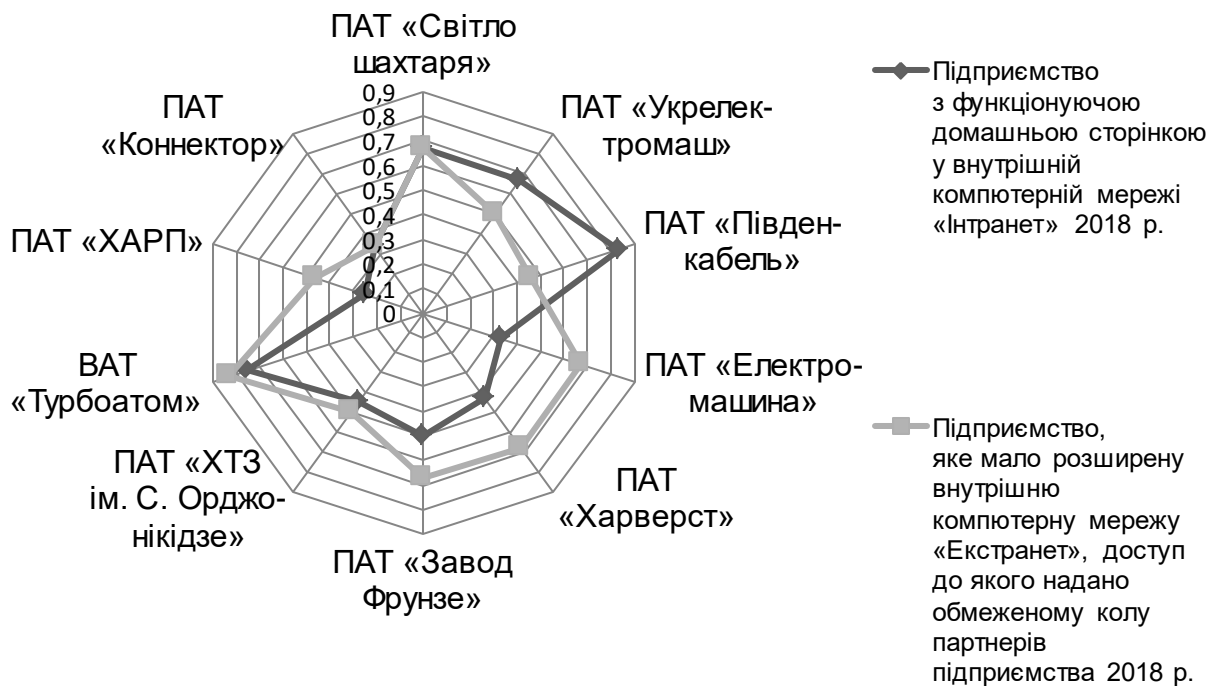


Рис. 2.8. Використання мереж «Інтранет» і «Екстранет» у 2018 р.

Частиною інформаційної мережі підприємства може стати зона країни «Екстранету», яка, проте, організована не на всіх підприємствах. Екстранет об'єднує сервіси, призначені для використання партнерами та клієнтами підприємства, як наявними, так і потенційними.

Зона Екстранету зазвичай включає зовнішню частину серверу – засоби електронної комерції, торговельні майданчики, іноді вебсайт підприємства. Комп'ютерні системи зони екстранету можуть розташовуватися в локальній мережі підприємства, підключеній до інтернету, й у відкритому його сегменті [251].

Перевагою інтранету є спрощена комунікаційна взаємодія. Вона забезпечує можливості для групової роботи через електронну пошту, організацію дискусійних груп, включно з аудіо- та відеоінформуванням. Найбільш ефективною формою є організація доступу через інтерфейс інтранету до різних інформаційних систем підприємства (електронна пошта, система обліку, база даних), що допомагає команді фахівців у розробленні та підтримці проєктів, надаючи можливість віддаленої співпраці з іншими співробітниками підприємства [251].

За принципами роботи мережі «Інтранет» та «Екстранет» подібні. Екстранет надає можливості встановлювати корпоративні зв'язки не тільки між співробітниками, але і з постачальниками, споживачами та іншими

стейхолдерами, економлячи час на комунікаційну взаємодію та ухвалення рішення.

У комп'ютерних мережах «Інтранет» і «Екстранет» можна публікувати мультимедійні тексти. Так, технічну документацію, каталоги продукції та інші новини можуть бути доцільно розміщені на вебсторінках та інших додатках. Проведений аналіз використання вебсайтів промислових підприємств свідчить, що, крім власної презентації, досліджувані підприємства не використовували можливості вебсайта в мережі «Інтернет» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Використання підприємствами власного вебсайта,
який функціонував у мережі «Інтернет» у 2012 – 2018 рр.**

Показники	Роки	ПАТ «Світло Шахтаря»	ПАТ «Укрелектромаш»	ПАТ «Південкабель»	ПАТ «Електромашина»	ПАТ «Харверст»	ПАТ «Завод Фрунзе»	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ВАТ «Турбоатом»	ПАТ «ХАРП»	ПАТ «Коннектор»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чи мало підприємство власний вебсайт, який функціонував у мережі «Інтернет» упродовж року?	2012 – 2018	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Чи розміщувались у Мережі каталоги продукції або прейскуранти?	2012	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	2013	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	2014	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+
	2015 – 2018	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Чи викладались у Мережі пропозиції щодо можливості виготовлення продукції згідно з вимогами клієнта або можливості для клієнтів самостійного розроблення дизайну продукції?	2012	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+
	2013	-	-	-	-	-	-	+	-	-	+
	2014	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-
	2015	-	-	+	-	-	+	+	+	-	+
	2016	-	-	+	-	-	+	+	+	-	+
	2017	+	-	+	-	-	+	+	+	-	-
	2018	+	-	+	-	-	+	+	+	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чи розміщувались у Мережі замовлення або бронювання в режимі онлайн, (наприклад, функція «Додати в кошик»)?	2012	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-
	2013	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2015	-	-	+	-	-	+	-	-	-	-
	2016	-	-	+	-	-	+	-	+	-	-
	2017	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-
	2018	+	-	+	-	-	+	-	+	-	-
Чи проводились платежі в режимі онлайн?	2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2016	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-
	2017	+	-	-	-	-	-	+	+	-	+
	2018	+	-	+	-	+	-	+	+	-	+

Результатами дослідження встановлено такі факти, що обмежують ефективність застосовуваних інформаційно-комунікаційних технологій:

недостатня потужність технічних засобів на робочих місцях спричиняє обмеження всієї системи загалом, зокрема через нераціональний розподіл технічних засобів у системі;

обмежені можливості регламентованих інформаційно-комунікаційних технологій або нераціональний розподіл цих ресурсів у системі;

недостатній ступінь інтеграції застосовуваних інформаційно-комунікаційних засобів;

недостатнє використання інформаційно-комунікаційного потенціалу;

недостатня надійність інформаційно-комунікаційної інфраструктури;

людський фактор.

Факторами, що мають вплив на комунікаційні процеси, є опір змінам, організаційні бар'єри, відсутність системи накопичення, зберігання і аналізу інформації, а також недостатнє розуміння сутності та переваг інтеграції (рис. 2.9).

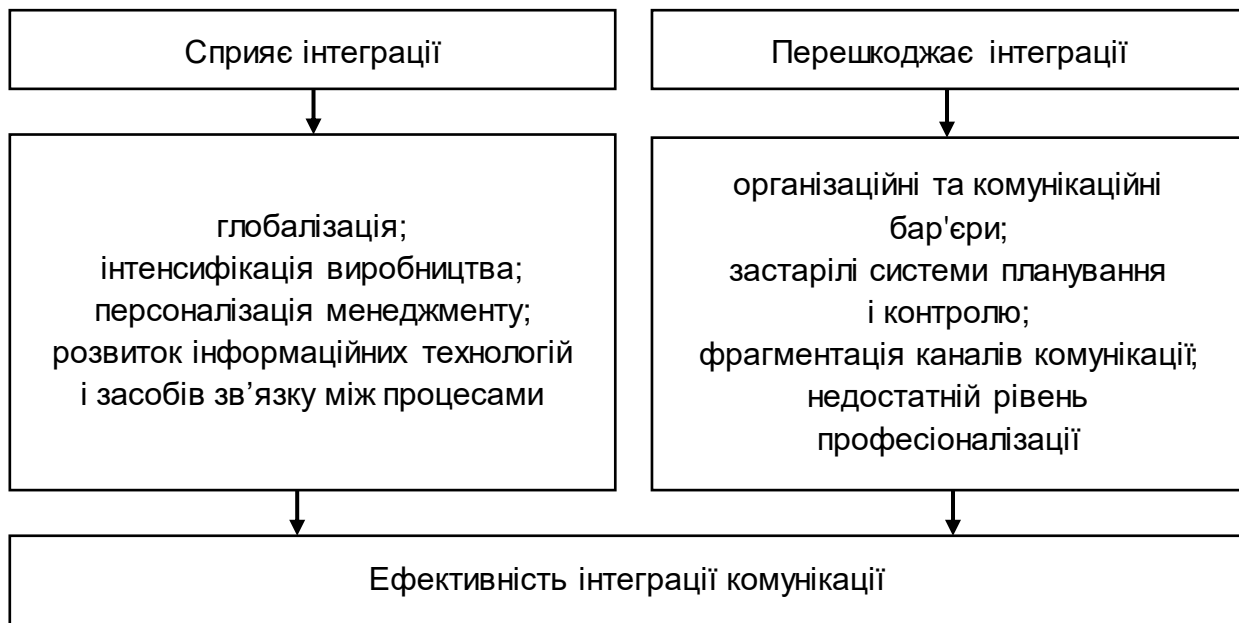


Рис. 2.9. Фактори впливу на інтеграцію комунікації на підприємстві

Суттєвою проблемою є фрагментація каналів комунікацій та інформаційне перевантаження. Згідно з останніми дослідженнями, співробітники підприємств витрачають до 60 % часу на пошук і оброблення інформації. Зростання інтенсивності інформаційних впливів, поява нових каналів комунікації посилюють ступінь інформаційного тиску на керівників, викликаючи захисну реакцію у вигляді фільтрації інформації, що негативно позначається на ефективності.

На думку фахівців з інформаційних технологій, впровадження корпоративних інформаційних систем кидає виклик керівникам різних рівнів, змушуючи освоювати нові засоби управління. Високі вимоги до інформованості, мінімізація невизначеності в ухваленні рішень висувають на перший план компетентність і відповідальність.

Щодо проблем автоматизації управлінської діяльності виділяють дві причини: негативне сприйняття попередніх систем такого роду (АСУ); недостатня професійна компетентність персоналу управлінської ланки у використанні комп'ютерних технологій. Співробітники кадрових служб не беруть участі в процесі створення власних програмних продуктів, проте відкидають можливості програм, наявних на ринку. Крім того, практичне впровадження пакетів часто гальмується невідповідністю комп'ютерної оснащеності підприємств до вимог, що висуваються до неї з боку пакетів [68].

Є. Івченко виділяє такі напрями вирішення проблем у сфері використання сучасних ІКТ:

розроблення законодавчої бази та нормативно-правових документів, що забезпечить створення мережевої інфраструктури вітчизняного бізнесу;

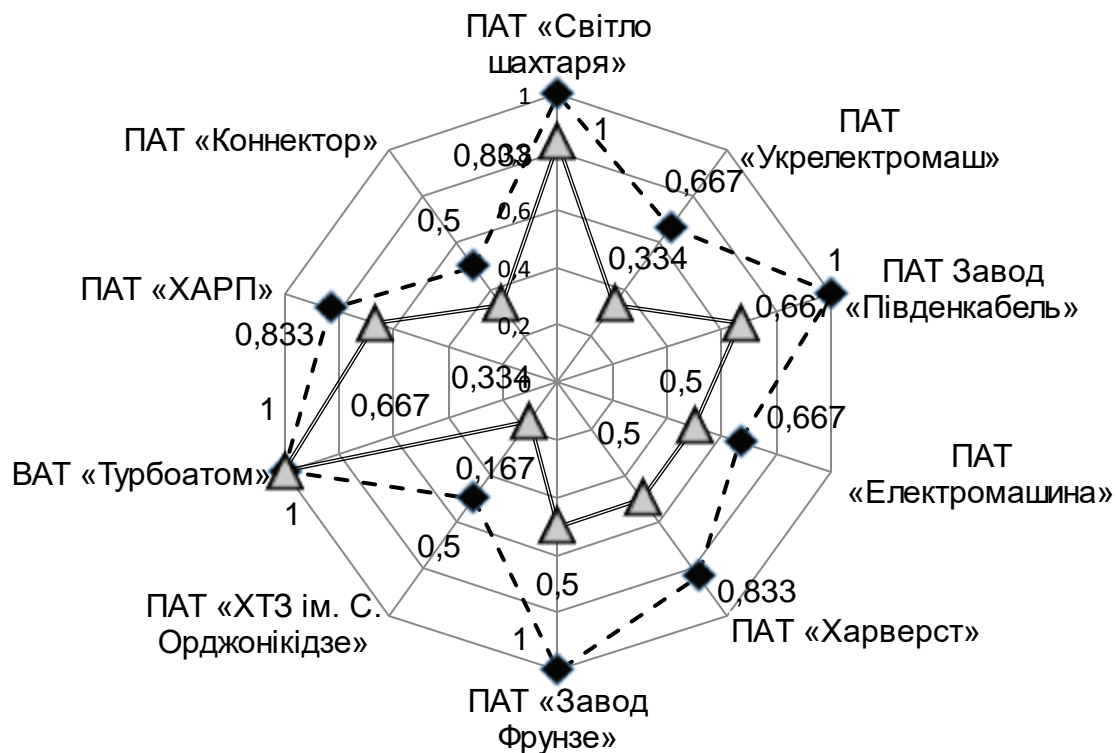
попри поточний економічний стан, проводити інвестиційну політику підтримки національних виробників і розробників ІКТ (програмних, комп'ютерних, комунікаційних) і систем управління підприємствами, підтримка внутрішнього попиту (розвиток інфраструктури, забезпечення інформаційно-комунікаційними послугами, доступом до мережі «Інтернет»);

модернізація підприємств (насамперед – систем управління підприємствами), оптимізація витрат [90].

На рис. 2.10 схематизовано подана діяльність підприємств у аспекті використання широкопasmового мобільного з'єднання. Зазначено наявність найгірших показників у підприємств ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Електромашина» та ПАТ «Коннектор». Це свідчить про неефективні комунікаційні зв'язки, де тільки керівники вищої ланки використовують портативні мобільні пристрої для бізнесу, підключені до мережі «Інтернет», і про низький рівень довіри до керівників підрозділів, що є наслідком неефективної комунікаційної взаємодії.

Тенденція до прискорення комп'ютеризації управлінської діяльності вимагає пошуку новітніх форм інформаційної взаємодії між управлінським персоналом і виробничими підрозділами підприємства. Така взаємодія створює інформаційну інфраструктуру, до якої входять взаємопов'язані елементи цієї системи, а саме: сукупна база даних, технічне обладнання, новітні технології – програмне забезпечення; персонал, який бере участь у комунікаційній взаємодії.

Сучасні реалії формують новітнє ставлення науки до організаційно-комунікаційного забезпечення діяльності окремих підприємств, що сприяє професійному розвитку керівників підприємства, забезпеченню ІКТ задля ефективного функціонування усіх підрозділів підприємства. Використання можливостей сучасних ІКТ в умовах інтенсифікації виробництва та розвитку ринкових відносин є одним з важливих важелів ефективної управлінської діяльності персоналу підприємства.



- ● - Підприємство, яке мало бездротовий доступ для своєї внутрішньої комп'ютерної мережі (бездротова LAN), 2018 р.
- ▲ - Підприємство, яке використовує для своєї роботи широкосмугове мобільне з'єднання з мережею «Інтернет» за допомогою портативних пристроїв, 2018 р.

Рис. 2.10. Використання широкосмугового мобільного з'єднання з мережею «Інтернет» за допомогою портативних пристроїв у співвідношенні з бездротовим доступом для внутрішньої комп'ютерної мережі (LAN) у 2018 р.

Ускладненість виробничих процесів ставить ефективність функціонування організаційної структури управління в залежність від рівня оснащеності управлінського процесу технічними засобами. Результати дослідження на підприємствах машинобудівної галузі Харківської області на предмет використання інформаційно-комунікаційних технологій, інформація щодо заданих підприємств, яка була надана Головним управлінням статистики у Харківській області, дозволила зробити висновок, що рівень технічної оснащеності управлінських процесів не забезпечує своєчасного

отримання та оброблення повної та достовірної інформації про стан усіх процесів виробництва та діяльності невикробничих підрозділів на підприємстві.

Отже, в умовах сучасної інформативної економіки одним з найвпливовіших факторів функціонування підприємств є ефективність управлінської діяльності персоналу, який перебуває у прямій залежності від ефективності використання інформаційно-комунікаційних ресурсів у контексті організаційно-комунікаційного забезпечення управлінській діяльності персоналу. Завдяки ІКТ виникають нові формати комунікаційної взаємодії. За даними статистичних спостережень було здійснено детальний аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій на промислових підприємствах Харківської області за 2012 – 2018 рр. Аналіз виявив повільну динаміку поліпшення використання ІКТ на підприємствах, водночас указуючи на прагнення до впровадження комунікаційних технологій.

Для підвищення ефективності інформаційного обміну слід удосконалювати бізнес-процеси цілого підприємства, після чого можна буде оптимізувати роботу елементів системи комунікацій. Сьогодні комунікації будь-якого підприємства стали об'єктом управління, оскільки:

у роботі з ними задіяна значна кількість працівників (практично 100 % працівників підприємства та за експертними оцінками, близько 20 % професійних управлінців сфери комунікації);

вони утворюють добре організовану систему, яка містить різноманітні технічні, технологічні, віртуальні, інтелектуальні та інші елементи;

вони вимагають постійного управлінського впливу через процедури планування, організування, мотивації, контролю та регулювання;

саме від них залежить ефективність ухвалення та швидкість виконання управлінських рішень [219].

Нові електронні технології дозволяють значно прискорити передання інформації, тим самим спростивши процес комунікації і заощадити робочий час співробітників. Одночасний доступ великої кількості людей до тієї самої інформації в електронній комунікації дозволяє подолати проблеми взаємодії в географічній розгалуженій організації, об'єднати зусилля співробітників через можливість працювати в умовах віддаленого доступу.

2.3. Методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств

Сьогодні успішне функціонування кожного промислового підприємства тісно пов'язано з ефективністю управлінської діяльності персоналу (надалі – УДП). Забезпечення УДП гарантує підприємству значні переваги та підвищує прибутковість його діяльності. Тому для коректного виявлення управлінських проблем і комплексного розроблення заходів з підвищення ефективності необхідне оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств.

Аналіз методик оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення УДП підприємства дозволив виділити теоретико-методичні підходи, які стосуються інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Теоретико-методичні підходи до оцінювання інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту підприємства (узагальнено автором на основі [68; 125; 154; 245])

Методики	Характеристика
1	2
Методика Р. Гутгарц	<p><i>Сутність:</i> інформаційне забезпечення системи менеджменту оцінюється за сімома розділами за допомогою питань, після чого складається зведена таблиця, відповідно до якої робиться висновок про відповідність наявного інформаційного забезпечення еталонному.</p> <p><i>Переваги:</i> можливість виявити важливі аспекти в процесах оброблення інформації, які здаються цілком природними та раціональними та на які переважно не звертається увага через їх постійне виконання протягом тривалого часу; аналіз результатів дозволяє виокремити проблеми управлінської діяльності, виявити негативні та позитивні моменти</p>

1	2
Методика експрес-оцінювання системи менеджменту	<p><i>Сутність:</i> оцінювання інформаційного забезпечення проводиться за десятьма критеріями за допомогою двобальної шкали, з мінімальними витратами часу на проведення дослідження.</p> <p><i>Переваги:</i> можливість за мінімальних тимчасових і трудових витрат отримати наочний результат</p>
Комунікаційний профіль	<p><i>Сутність:</i> оцінювання системи менеджменту передбачає аналіз п'яти управлінських функцій: планування, організація, мотивація, контроль, координація – які, відповідно, є оцінними критеріями. Своєю чергою, кожен з п'яти критеріїв містить п'ять субкритеріїв.</p> <p><i>Переваги:</i> можливість графічного зображення отриманих результатів за допомогою пентаграми, що унаочнює сильні та слабкі аспекти менеджменту</p>
Інформаційно-комунікаційна матриця	<p><i>Сутність:</i> формування інформаційно-комунікаційної матриці передбачає заповнення дев'яти квадрантів, які характеризують стан інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту на підприємстві.</p> <p><i>Переваги:</i> детальна характеристика кожного квадранту дозволяє розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві</p>

Необхідно зацентувати увагу на тому, що проаналізовані методики оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту мають як свої недоліки, так і переваги. Тому визначити найбільш оптимальну з них неможливо без додаткового їх порівняння за такими критеріями, як: комплексність оцінювання, простота застосування, витрати на проведення оцінювання, достовірність отриманих результатів, наявність загальних рекомендацій щодо поліпшення стану управління, наочність отриманих результатів.

Відносно достовірності отриманих результатів, то найбільш суб'єктивний характер має методика експрес-оцінювання менеджменту, адже існує можливість неоднозначної відповіді на деякі запитання опитувальника. Наочність отриманих результатів є високою у всіх підходів, окрім методики Р. Гутгарца.

Найбільш комплексною з погляду оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення УДПП є інформаційно-комунікаційна матриця.

Що стосується простоти застосування на підприємстві, то цьому критерію відповідають всі зазначені методики. Щодо наявності загальних рекомендацій стосовно поліпшення стану управління, то цьому критерію відповідає комунікаційний профіль та інформаційно-комунікаційна матриця.

Наступним етапом є вибір переліку показників, що відповідають певній складовій та рівню забезпеченості управлінської діяльності персоналу. Зважаючи на багатоаспектність забезпечення управлінської діяльності персоналу, доцільно виокремити показники за такими складовими, як показники: кадрового забезпечення управлінської діяльності персоналу (відображають оптимальність організаційної структури та якість організаційної роботи з персоналом в напрямі підтримки професійного розвитку); документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (визначають те, наскільки правильно оформлено управлінські документи та задіяно сучасні інформаційні технології для підготовки відповідної документації); інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (свідчать про фактичне використання інформаційно-комунікаційних потоків для формування аналітичної, довідкової, патентної, технічної, рекламної інформації на підприємстві); техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу (такі, що визначають рівень використання сучасних технологій для обміну інформацією та якість автоматизації робочих місць).

Напрацювання у сфері аналізу управлінської діяльності персоналу наведено переважно в контексті оцінювання її ефективності. Зарубіжні вчені акцентують вагу на оцінюванні прибутковості власного капіталу, інвестицій, активів, рентабельності реалізації продукції з використанням таких систем показників, як ROI, CFROI, ROA, EWA та ін. Вітчизняні аналізують показники потенціалу розвитку, стійкості поточної діяльності, показники ефективності використання праці, ресурсної забезпеченості тощо. Незважаючи на багатоаспектність наявних науково-прикладних досліджень, питання оцінювання саме організаційно-комунікаційного /забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах залишаються відкритими для вирішення. У зв'язку з цим запропоновано методичний підхід щодо оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств, схему якого подано на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Схема реалізації методичного підходу до оцінювання ОКЗУДПП

Першим, надважливим етапом запропонованого методичного підходу є аналіз теоретико-методичних підходів до оцінювання управлінської діяльності персоналу.

Важливим етапом запропонованого методичного підходу до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства є обґрунтування та визначення показників. З цією метою у роботі здійснено ґрунтовний аналіз і теоретичне узагальнення показників оцінювання ОКЗУДПП у розрізі складових її забезпечення. Розподілення обґрунтованих для аналізу показників у контексті зазначених складових запропоновано здійснювати за допомогою експертного оцінювання.

Найбільш витратним за часом у рамках оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення УДПП є формування організаційно-комунікаційної матриці, але незважаючи на це, на виході отримується достовірні

та об'єктивна інформація. Враховуючи ці висновки, в роботі обґрунтовано застосування матричного підходу щодо групування промислових підприємств після проведеної інтегральної оцінки ОКЗУДПП.

Сьогодні кадрова політика в усіх сферах управлінської діяльності більшості підприємств потребує зміни принципу формування керівних кадрів з урахуванням принципу компетентності та професіоналізму. Тому важливими показниками в розрізі її оцінювання також визначені: частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; частка керівників, професіоналів і фахівців, які підвищили кваліфікацію; частка персоналу, зайнятого в науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах (НДДКР); частка працівників з вищою освітою. Значущість показника рівня забезпеченості підприємства кадрами пояснюється важливістю кадрового забезпечення підприємства – наявності необхідної кількості працівників з необхідними кваліфікаційними характеристиками.

Дослідження документаційної складової організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу неможливе без детального аналізу форми № 1-ІКТ (використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві), внутрішньої документації підприємства з використанням спеціально розроблених анкет.

Необхідно зауважити, що організація управлінської діяльності персоналу на підприємстві та відповідного документообігу є взаємозалежними процесами. Тому оцінювання рівня документаційного забезпечення дозволить виявити резерви підвищення ефективності управлінської діяльності. Недосконалий і непродуманий процес документообігу на підприємстві гальмує управлінський процес (на передавання документів з одного відділу до іншого витрачається більше часу, ніж на роботу з ними). Аналіз річного обсягу документообігу на підприємстві дозволить: коректно визначити ступінь завантаженості структурних підрозділів; проаналізувати ступінь завантаженості роботою з документами; перевірити відповідність наявної чисельності служби документаційного забезпечення управління нормативній; розрахувати необхідну чисельність персоналу відділу діловодства на підприємстві та дослідити ефективність застосування інструментів автоматизації; виявити рівень упровадження системи електронного документообігу тощо.

Під інформаційно-комунікаційним забезпеченням слід розуміти сукупність, способів, механізмів і алгоритмів роботи з інформацією в процесі управлінської діяльності персоналу. Тому цілком логічним та доцільним

є виокремлення таких показників, як коефіцієнти: забезпеченості персоналу засобами комунікацій; витрат на створення внутрішньої інформаційної бази; частки працівників, які використовують комп'ютер у роботі; своєчасності комунікації; наявності у підприємства власного функціонального вебсайта.

Важливою складовою комунікаційного забезпечення є техніко-технологічне, яке невід'ємно пов'язано з інноваційним розвитком підприємства та сприяє оновленню виробництва шляхом реконструкції підприємства та його технічного переозброєння.

Зазначимо, що для процедури згортання первинних показників (характеристик об'єкта дослідження) запропоновано метод таксономії. Поетапність процесу інтегрального оцінювання рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, що ґрунтується на методі таксономії [155], подана в табл. Д.1 – Д.3 додатка Д.

Визначення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (ОКЗУДП) за відповідними складовими є четвертим етапом запропонованого методичного підходу.

Оскільки складові забезпечення управлінської діяльності персоналу в кількісному виразі відображено через систему часткових показників, то застосування інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу дозволить всебічно, з одного боку, та більш структуровано – з іншого діагностувати причини динаміки як організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, так і його складових.

Зазначимо, що перед проведенням таксономічного аналізу були окреслені два важливих аспекти щодо застосування вихідної інформації для визначення рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу: через наявність абсолютних показників з різними одиницями вимірювання вихідних даних обґрунтовано важливість проведення процедури стандартизації показників; з метою коректного порівняння часткових індикаторів та інтегрального показника еталонне значення (максимальне, мінімальне або нормативне) доцільно обирати за кожним показником в розрізі досліджуваних підприємств.

Отже, в результаті проведеного експертного оцінювання сформована структура інтегрального показника організаційно-комунікаційного

забезпечення управлінської діяльності персоналу з зазначенням показників-стимуляторів (С), показників-дестимуляторів (Д) і показників-номінаторів (Н) (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Структура інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу

Після реалізації всіх етапів інтегрального оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на основі застосування таксономічного аналізу в системі *Microsoft Excel 10*

(додаток Д) отримано значення інтегрального та часткових показників (табл. Е.1 – Е.5 додатка Е), динаміку яких подано на рис. 2.13 – 2.15.

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Середнє значення за 2012 – 2018 рр.
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,330	0,305	0,350	0,346	0,352	0,341	0,591	0,370
ПАТ «Укрелектромаш»	0,214	0,233	0,188	0,232	0,193	0,206	0,154	0,217
ПАТ «Південкабель»	0,356	0,353	0,325	0,304	0,381	0,352	0,585	0,396
ПАТ «Електромашина»	0,140	0,182	0,201	0,177	0,206	0,218	0,235	0,188
ПАТ «Харверст»	0,341	0,329	0,313	0,278	0,304	0,349	0,356	0,310
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,286	0,310	0,253	0,253	0,309	0,317	0,327	0,294
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,245	0,220	0,200	0,232	0,273	0,241	0,292	0,243
ВАТ «Турбоатом»	0,320	0,292	0,300	0,304	0,293	0,379	0,679	0,363
ПАТ «ХАРП»	0,225	0,198	0,203	0,225	0,302	0,315	0,439	0,278
ПАТ «Коннектор»	0,195	0,184	0,168	0,150	0,178	0,166	0,186	0,175
Середнє значення за підприємствами	0,265	0,261	0,255	0,255	0,307	0,311	0,333	

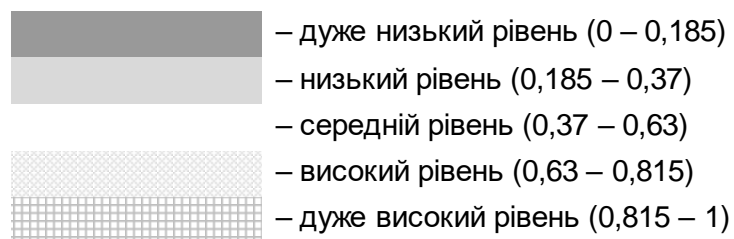


Рис. 2.13. Аналіз динаміки рівня інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах за роками

Необхідно акцентувати увагу на тому, що кількісне значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу буде оцінене в інтервалі від 0 до 1. Відповідно до шкали Харрінгтона [див. у 17] оцінку доцільно розподілити таким чином: дуже низька (від 0 до 0,185); низька (від 0,185 до 0,37); середня (від 0,37 до 0,63); висока (від 0,63 до 0,815); дуже висока (від 0,815 до 1).

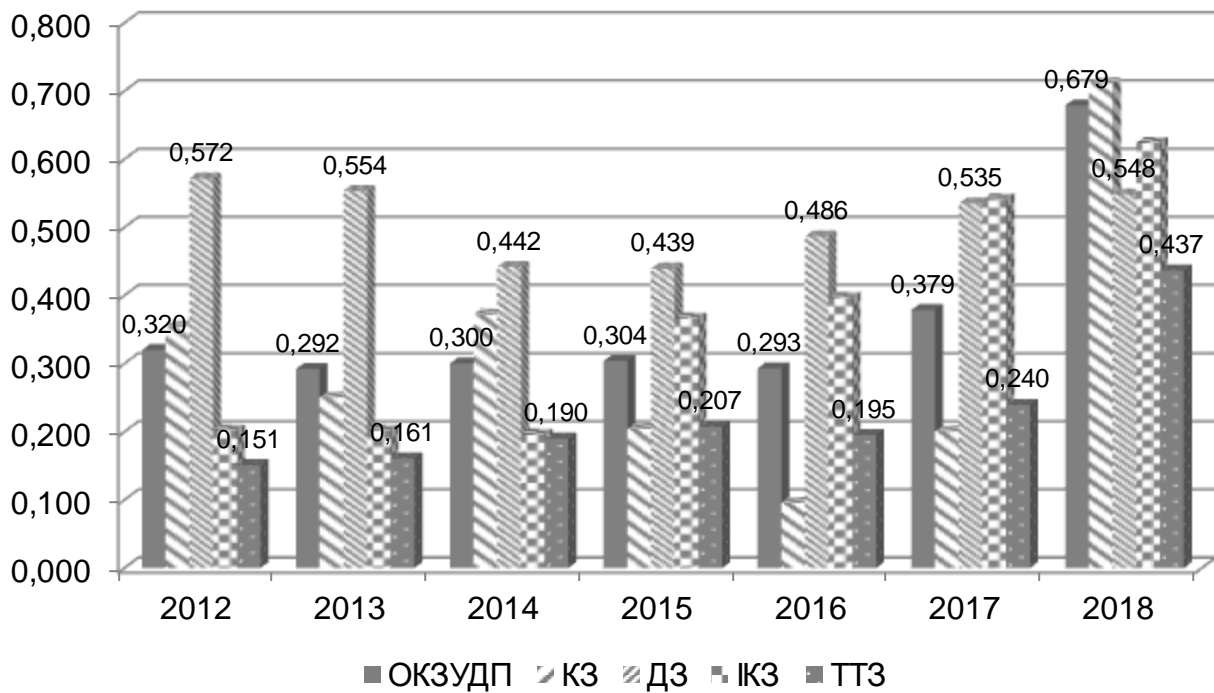


Рис. 2.14. Динаміка інтегрального та часткових показників організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на підприємстві ВАТ «Турбоатом»

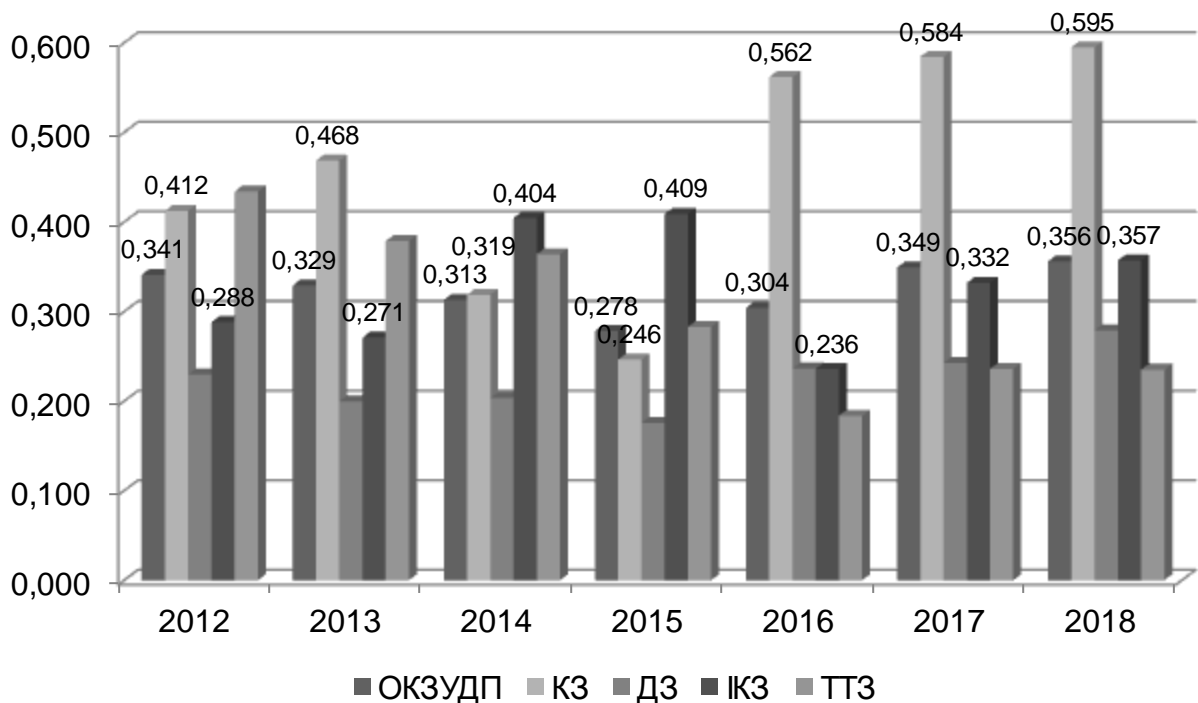


Рис. 2.15. Динаміка інтегрального та часткових показників організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на підприємстві ПАТ «Харверст»

Середній рівень інтегрального показника на досліджуваних промислових підприємствах характеризується незначним розкидом значень. Найбільше значення інтегрального показника спостерігається в 2018 р. із початком поступового його підвищення з 2016 р. Щодо інтерпретації рівня показника, то його значення в 2018 р. відповідає оцінці «висока», характерна для ВАТ «Турбоатом» (0,679) (див. рис. 2.14), середньому значенню відповідають підприємства ПАТ «Світло шахтаря» (0,591), ПАТ «Південкабель» (0,585), ПАТ «ХАРП» (0,439).

Найбільш непродуктивною є активізація інструментів управлінської діяльності персоналу за 2015 р., саме в цьому році низькі значення інтегрального показника притаманні трьом підприємствам – ПАТ «Електромашина», ПАТ «ХАРП» та ПАТ «Коннектор».

Дослідження інтегральних показників за складовими забезпечення управлінської діяльності персоналу в розрізі підприємств показало такі тенденції.

Для ВАТ «Турбоатом» у 2018 р. характерний високий рівень інтегрального показника, за інший період має місце середній та низький рівні. Позитивна динаміка характерна для майже всіх показників. Отже, підтверджується ситуація, за якої простежується зв'язок між фінансовими, мотиваційними потребами персоналу та інтенсивністю підготовки кадрів.

Середнє значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу ПАТ «Харверст» протягом досліджуваного періоду, що досліджується, має низький рівень у 2015 році. І це незважаючи на те, що інтегральний показник інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу – 0,409, інтегральний показник кадрового забезпечення управлінської діяльності персоналу становив 0,246, інтегральний показник техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу – 0,283. Найнижчий рівень характерний для документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу – 0,176.

На ПАТ «Світло Шахтаря» впродовж 2016 – 2018 рр. спостерігається зростання значень таких часткових показників, як: рівень забезпеченості підприємства кадрами; частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та, відповідно, частка керівників, професіоналів і фахівців, які підвищили кваліфікацію; річний обсяг документообігу. Це підтверджує позитивну динаміку рівня кадрового та документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Але, з іншого боку, стрімко скоротилося значення коефіцієнта забезпеченості персоналу засобами комунікацій в 2017 р. порівняно з 2015 р. Негативна тенденція також спостерігається в межах

рівня техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу з причини поступового скорочення технічно- та наукоозброєності праці.

Що стосується ПАТ «Укрелектромаш», то позитивна динаміка впродовж аналізованого періоду (починаючи з 2014 р.) характерна для інтегрального показника рівня кадрового й інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Це підтверджується зростанням частки керівників, професіоналів і фахівців, які підвищили кваліфікацію, та стабільністю таких показників, як коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази та частка працівників, які використовують комп'ютер у роботі. Негативне варіювання значень часткових показників техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу (зниження коефіцієнта впровадження нових технологій та наукоозброєності праці) залежить від низки факторів, що обумовлюють відсутність інноваційно-інвестиційної політики на підприємстві.

Для ПАТ «Південкабель» характерна ситуація, за якої часткові показники мають непостійний характер з коливаннями в різні періоди. Так, протягом 2015 – 2018 рр. тенденцію до зростання зберігають часткові показники кадрового й інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Серед них: частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; частка керівників, професіоналів і фахівців, які підвищили кваліфікацію; коефіцієнт забезпеченості персоналу засобами комунікацій; коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази; частка працівників, які використовують комп'ютер у роботі; коефіцієнт своєчасності комунікацій. У 2017 р. різко скоротилося значення рівня кадрового забезпечення управлінської діяльності персоналу. Якщо розглядати часткові показники цього індикатора, то простежується така ситуація: у 2017 р. (порівняно з 2015 р.) більше ніж на 30 % скоротилася частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства; за цей же період значно скоротилася частка персоналу, зайнятого в НДДКР. Загалом середнє значення інтегрального показника має низький та середній (у 2016 р.) рівень відповідно до шкали Харрінгтона.

Діяльність ПАТ «Електромашина» віддзеркалює ситуацію, за якої тенденції до зростання притаманні частковим показникам кадрового, документаційного та інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; показники техніко-технологічного забезпечення, навпаки, показують нестабільність. Попри прагнення більшості часткових показників до зростання, середнє значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в 2012, 2013 і 2015 рр. має дуже низький рівень.

Для ПАТ «Завод Фрунзе» характерний низький рівень середнього значення інтегрального показника, незважаючи на коливання в межах інтервальних значень. Єдиний частковий індикатор, що протягом 2012 – 2017 рр. постійно збільшується, – це інформаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу. Його позитивний поступ відбувається за рахунок позитивної динаміки таких часткових показників, як: коефіцієнт забезпеченості персоналу засобами комунікацій; частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій.

Ситуація на ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» у 2017 р. характеризується середнім рівнем інтегрального показника документаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Проте стосовно інших складових забезпечення картина не така позитивна: рівень кадрового та техніко-технологічного забезпечення управлінської діяльності персоналу має дуже низькі значення (0,183 і 0,161, відповідно). Щодо первинних можна зазначити зниження рівня забезпеченості підприємства кадрами (з 1,14 у 2016 р. до 0,69 у 2017); частки керівників, професіоналів і фахівців, які підвищили кваліфікацію (з 0,2159 у 2015 до 0 у 2017 р.) тощо. Усі показники показують стрибкоподібну траєкторію протягом аналізованого періоду.

ПАТ «ХАРП» демонструє суперечливу ситуацію в часовому розрізі аналізу, адже ще в 2013 р. незначне зниження рівня кадрового й інформаційно-комунікаційного забезпечення, характерний для управлінської діяльності персоналу промислових підприємств, у 2016 – 2017 рр. замінюється низькими значеннями. Кардинальної зміни в 2015 р. зазнала динаміка показників кадрового забезпечення (частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій; частка керівників, професіоналів і фахівців, які підвищили кваліфікацію) в бік погіршення.

ПАТ «Коннектор» має найменші значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу серед інших підприємств: від 0,150 у 2015 р. до 0,195 у 2012. Найменше значення в аналізованому періоді демонструє рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення (0,029), а в 2017 р. – ще і рівень техніко-технологічного забезпечення (0,069). Низькі значення інтегральних показників кадрової та документаційної складових забезпечення спричиняють низький рівень забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Для поглибленого аналізу в контексті запропонованого підходу важливим є п'ятий етап – групування досліджуваних підприємств за рівнем ОКЗУДПП шляхом використання графічно-аналітичного методу дослідження та побудови відповідної матриці (рис. 2.16).

Рівень комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу	дуже високий	ДНДВ	НДВ	СДВ	ВДВ	ДВДВ
	високий	ДНВ	НВ	СВ	ВВ	ДВВ
	середній	ДНС ПАТ «Укрелектромаш» (2015 р.)	НС ПАТ «Харверст» (2014 р.)	СС ВАТ «Турбоатом» (2017 р.) ПАТ «Світло Шахтаря» (2018 р.) ПАТ «Південкабель» (2018 р.)	ВС ВАТ «Турбоатом» (2018 р.)	ДВС
	низький	ДНН ПАТ «Укрелектромаш» (2012 – 2014 рр., 2018 р.) ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (2015 р.) ПАТ «ХАРП» (2015 р.)	НН ПАТ «Харверст» (2012 – 2013 рр., 2015 р., 2018 р.) ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (2012 – 2014 рр., 2016 – 2018 рр.) ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012 – 2015 рр., 2018 р.) ПАТ «Електромашина» (2018 р.)	СН ПАТ «Світло Шахтаря» (2012 – 2017 рр.) ПАТ «Південкабель» (2012 – 2017 рр.) ПАТ «Харверст» (2016 – 2017 рр.) ВАТ «Турбоатом» (2013 – 2016 рр.)	ВН	ДВН
	дуже низький	ДНДН	НДН ПАТ «Електромашина» (2012 – 2017 рр.) ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012 – 2015 рр.) ПАТ «ХАРП» (2013 р.) ПАТ «Коннектор» (2012 – 2018 рр.)	СДН ВАТ «Турбоатом» (2012 р.)	ВДН	ДВДН
		дуже низький	низький	середній	високий	дуже високий
Рівень організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу						

Рис. 2.16. Матриця групування промислових підприємств за інтегральними показниками організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу за 2012 – 2018 рр.

Узагальнюючи отримані результати, зазначимо, що розташування підприємств на матриці та їх групування визначено особливостями їх розвитку та функціонування. Підтвердженням цього є значення інтегрального показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Так, підприємства, які стабільно розвивають персонал і мають значний інноваційний потенціал, а також промислову базу для втілення розробок, демонструють рівень починаючи від середнього (ПАТ «Світло Шахтаря», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Південкабель», ПАТ «Харверст», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ВАТ «Турбоатом»). Для решти підприємств характерні низький і дуже низький рівні, за винятком певних років, що не є суттєвим з позиції аналізу, який впливає і на ряд інших показників ефективності діяльності підприємства: обсяги реалізації промислової продукції, чистий прибуток, експорт продукції тощо.

Характеристика квадрантів запропонованої матриці, до яких потрапили промислові підприємства, подана в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Характеристика квадрантів матриці,
до яких потрапили досліджувані підприємства за 2012 – 2018 рр.**

Квадранти	Підприємства	Характеристика
1	2	3
НДН (низький рівень ОЗУДП – дуже низький рівень КЗУДП)	ПАТ «Електромашина» (2012 – 2017 рр.) ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012 – 2015 рр.) ПАТ «ХАРП» (2013 р.) ПАТ «Коннектор» (2012 – 2018 рр.) ПАТ «Укрелектромаш» (2016 – 2017 рр.)	Неефективний процес комунікацій і неоптимальний процес організації управлінської діяльності персоналу, що підтверджується відсутністю чіткої системи збирання та поширення інформації, обмеженістю актуальної та точної інформації, безсистемністю управління підприємством
СДН (середній рівень ОЗУДП – дуже низький рівень КЗУДП)	ВАТ «Турбоатом» (2012 р.)	У контексті більш-менш стабільного процесу організації управлінської діяльності персоналу спостерігаються інформаційно-комунікаційні проблеми, які заважають ефективному розвитку підприємства. Серед них: хаотичний характер збирання та низька ефективність використання інформації; відсутність продуктивної системи документообігу тощо

1	2	3
ДНН (дуже низький рівень ОЗУДП – низький рівень КЗУДП)	ПАТ «Укрелектромаш» (2012 – 2014 рр., 2018 р.) ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (2015 р.) ПАТ «ХАРП» (2015 р.)	Відсутня сприятлива організаційно-комунікаційна політика підприємства. Використовуються неефективні інструменти активізації управлінської діяльності персоналу, перегляд організації функціонування системи управління на підприємстві
НН (низький рівень ОЗУДП – низький рівень КЗУДП)	ПАТ «Харверст» (2012 – 2013 рр., 2015 р., 2018 р.) ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (2012 – 2014 рр., 2016 – 2018 рр.) ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (2012 – 2015 рр., 2018 р.) ПАТ «ХАРП» (2012 р., 2014 р., 2016 р., 2017 р.) ПАТ «Електромашина» (2018 р.)	Низький рівень формування багаторівневих документаційних баз даних та інформаційно-пошукових систем. Відсутність системи підготовки фахівців у сфері документаційного забезпечення менеджменту тощо
СН (середній рівень ОЗУДП – низький рівень КЗУДП)	ПАТ «Світло Шахтаря» (2012 – 2017 рр.) ПАТ «Південкабель» (2012 – 2017 рр.) ПАТ «Харверст» (2016 – 2017 рр.) ВАТ «Турбоатом» (2013 – 2016 рр.) ПАТ «ХАРП» (2018 р.)	Низький рівень організації комунікацій на підприємстві через стихійний характер використання інформації та не вибудований комунікаційний процес на підприємстві
ДНС (дуже низький рівень ОЗУДП – середній рівень КЗУДП)	ПАТ «Укрелектромаш» (2015 р.)	У контексті стабільного комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу спостерігається абсолютно неефективна організація його процесу. Тобто за наявності чітко структурованих комунікаційно-інформаційних потоків система менеджменту характеризується низьким кадровим забезпеченням
НС (низький рівень ОЗУДП – середній рівень КЗУДП)	ПАТ «Харверст» (2014 р.)	Відсутність організованого процесу адекватного документування управління, яке базується на традиціях, правилах і нормах, що склались; неактивність у розробленні програмних засобів щодо оптимізації документопотоків

1	2	3
СС (середній рівень ОЗУДП – середній рівень КЗУДП)	ВАТ «Турбоатом» (2017 р.) ПАТ «Світло шахтаря» (2018 р.) ПАТ «Південкабель» (2018 р.)	Надходження інформації на цих підприємствах має більш-менш стабільний характер: дані актуальні та в повному обсязі; є конкретні результати в усіх напрямках управлінської діяльності персоналу
СВ (середній рівень КЗУДП – високий рівень ОЗУДП)	ВАТ «Турбоатом» (2018 р.)	У контексті стабільного організаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу спостерігається затримки бізнес-процесів на підприємстві через невибудовану комунікаційну інфраструктуру

Аналіз діяльності промислових підприємств виявив нестабільну ситуацію, причиною якої є недостатня увага до організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, ефективність якої є ключовим ресурсом конкурентоспроможного функціонування підприємства.

Отже, запропонований методичний підхід дозволяє реалізувати наступні дії: 1) аналіз первинних показників у динаміці (за період 2012 – 2018 рр.); 2) групування показників в розрізі чотирьох складових (кадрової, документаційної, інформаційно-комунікаційної, техніко-технологічної), що відображають рівень та особливості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу; 3) графічне відображення проведеного аналізу часткових показників із визначенням середніх величин; 4) визначення рівня інтегрального показника, за величиною якого необхідно обґрунтувати висновки прикладного характеру, що сформулюють базис для вдосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах.

Аналіз, проведений у розділі 2, дозволяє висунути гіпотезу про відсутність на вітчизняних промислових підприємствах ефективного організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства, яка б сприяла оптимізації усіх виробничих та невиробничих процесів, і забезпечувала б успішному та конкурентоспроможному функціонуванню підприємства.

Розділ 3

Організаційно-методичне забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства

3.1. Розроблення підходу до визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства

Кожен з видів управлінської діяльності потребує інформаційного забезпечення, від якості, повноти та вчасності якого залежить ефективність управління та дієвість сформованих методів менеджменту [22].

Змістовність управлінської діяльності персоналу полягає в реалізації управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Вони є універсальними для всіх видів управлінської діяльності, хоча ступінь їх вираженості може відрізнятися, тому інваріантний характер управлінських функцій є ще однією з основних характеристик.

Система – набір взаємопов'язаних компонентів, які мають працювати разом, щоб досягти деякі спільні цілі. Система буде неефективною, якщо компоненти розбалансовані, оскільки зміни в одному можуть впливати на інші.

Проте не завжди вкладені ресурсні витрати в організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу сприяють її доцільності, а разом з цим і ефективній діяльності підприємства. Для впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів економічного, організаційного та комунікаційного характеру, яким забезпечується з'єднання всіх елементів у єдину логічну схему організаційно-комунікаційного забезпечення, вчені пропонують спочатку оцінити розвиненість системи управління, готовність управлінської діяльності персоналу до впровадження новітніх форм забезпечення. Науковці під готовністю мають на увазі фахову зрілість персоналу підприємства й управлінської системи.

Питанням вимірювання різних процесів на підприємстві, зрілості системи управління підприємства приділяють увагу такі зарубіжні вчені, як Р. Бенедикт, П. Ватсон, А. Костров, М. Кошгофтар, А. Корбем, Д. Маслоу, Дж. Симпсон, Н. Чиліші та інші.

В епоху високих темпів розвитку інформаційно-комунікаційних систем і збільшення інформаційного навантаження на управлінський персонал гостро постала проблема якісного забезпечення та доцільності впровадження організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства.

Стан загального менеджменту здебільшого залежить від ступеня реалізації низки аналітичних функцій. Складність реалізації таких функцій визначається тим, що промислове підприємство можна розглядати як комплексну систему в динаміці, стан якої описується впливом різноспрямованих факторів, що значно ускладнює прогнозування розвитку можливих сценаріїв. У системі організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства істотну роль відіграє рівень зрілості УДПП у розрізі впровадження, оптимізації, удосконалення. Досліджуючи критерії оцінювання ефективності комунікаційного середовища на підприємстві, О. Шлапак виділяє критерій готовності підприємства до впровадження ефективного комунікаційного простору. Система управління стає більш складною: зростання обсягу інформації, яку доводиться обробляти керівникам підприємства; бізнесу диверсифікування, що істотно впливає на зміни. На певному етапі розвиток підприємства досягає такого етапу (етапу «зрілості»), коли необхідні нові методи управління з якісно побудованою системою комунікаційного зв'язку на підприємстві визначає О. Шлапак. Автор наголошує, що на певному рівні зрілості ускладнюється функція планування, тому інформація, яка є невід'ємним елементом комунікаційного середовища, потребує достовірності та своєчасності [277].

Дослідники вважають, що рівень значущості та ступінь забезпеченості управлінської діяльності слід оцінювати з огляду на стан організаційної зрілості системи. Чим вищий цей рівень, тим більше інформації необхідно обробляти і тим більші потужності та більше інвестицій необхідно вкладати задля ефективної управлінської діяльності персоналу підприємства [101].

Само поняття «зрілість» А. Урсул визначає, як зрілість системи, як перетворення у вищий стан за ступенем організованості [195].

О. Кузьмін характеризує вищий стан як здатність системи до саморегульованості, тобто здатність підтримувати постійність своїх внутрішніх параметрів в умовах зміни зовнішнього середовища [107].

Рівень зрілості є проявом індивідуально-особистісної сфери, яка базується на саморегулюванні та самовдосконаленні.

Саморегулювання спрямоване на внесення коректив у функції, стиль, методи суб'єкта управлінської діяльності та підтримку їх необхідного рівня. Самовдосконалення виражається у безперервному розвитку менеджером свого управлінського потенціалу. Складність управлінських функцій зумовлюють потребу в удосконаленні діяльності з виконання як окремої функції, так у міжфункціональному розрізі [156].

О. Кузьмін визначає, що система процесно-структурованого менеджменту є цілісним утворенням, певним чином впорядковане й організоване, оскільки впорядкованість є ознакою, що притаманна для всіх систем. Управлінська діяльність може здійснюватися лише в тому випадку, коли існує дієва система, яка вирішує завдання управлінської діяльності [107].

Визначаючи зрілість з позиції системного підходу, Ю. Бардін також пропонує розглядати зрілість як цілісну систему. Автор додає, що «зрілість» – це прояв органічно пов'язаних принципів розвитку та системності. Зрілість ним подана як критерій розвиненості системи, накопичення нових можливостей і як показник її цілісності, організованості, що є важливим напрямним фактором подальшого розвитку. Дослідник доповнює: зрілість – це якісний стан системи, що інтегрально характеризує оптимальне функціонування у векторі прогресивного розвитку [10].

Дж. Симпсон відносить поняття «зрілість» до «стану буття» – як завершений, досконалий або готовий стан, передбачаючи певний прогрес у розробленні системи [289]. Відповідно, у процесі «дозрівання» системи збільшують свої можливості щодо досягнення бажаного майбутнього стану. Зрілість може бути зафіксована якісно або кількісно-дискретним або безперервним чином [228].

Ідея нормативності широко використовується в системах менеджменту якості, заснованих на моделях досконалості, а також різних методиках, які на них спираються. До таких методик, зокрема, належить оцінювання

якості менеджменту Д. Маслоу, П. Ватсона, Н. Чиліші [125]. Автори визначають рівень зрілості основною ознакою, що вказує на ступінь готовності системи управління до комунікаційного забезпечення. Розроблена авторами функціональна модель оцінювання менеджменту (Management Functional Assessment Model – MFAM) дозволяє: оцінити систему управління та конкурентоспроможність підприємства загалом й управлінську діяльність персоналу підприємства – зокрема; виявити сильні та слабкі аспекти діяльності, визначити пріоритетні напрями вдосконалення і простежити їх динаміку. Авторами справедливо зазначається, що оцінювання зрілості менеджменту за функціями управління є інструментом безперервного вдосконалення системи управління. Вони наголошують, що особливістю запропонованої моделі є можливість оцінювання потенціалу системи менеджменту на основі дослідження системоутворювальних управлінських процесів, сформованих на взаємодії організаційних і кадрових факторів якості менеджменту. Це дозволяє зробити висновок про ступінь розвиненості потенціалу системи менеджменту. Кожен з процесів розбивається на чотири послідовні етапи (планування, організація, мотивація, контроль), до яких додаються регулювання і комунікація, що характеризують рівень взаємозв'язків перших чотирьох [125; 179].

А. Корбем і Р. Бенедикт модель зрілості розглядають залежно від поля дослідження – як «структуру оцінювання, яка дозволяє порівняти свої проекти з проектами конкурентів і визначає структурований шлях для поліпшення» [229]. Це визначення глибоко включено в концепцію бенчмаркінгу.

Проте, більшість учених пов'язує модель зрілості з поняттям процесу, тобто безперервністю поліпшення [286]. Такі визначення містять організаційний контекст, виявляючи сильні та слабкі аспекти організаційної структури [230].

Отже, модель зрілості (МЗ) становить метод, корисний для вимірювання різних аспектів процесу на підприємстві, що формує шлях до більш організованого та систематичного способу ведення бізнесу на підприємствах [237].

З погляду критеріїв і цільового призначення моделі зрілості істотно розрізняються (табл. 3.1).

Характеристика моделей зрілості

Моделі зрілості	Цільове призначення
Стандарт ISO-15504	Присвячений атестації зрілості процесів
Модель зрілості бізнес-процесів Business Process Improvement (BPI)	Оцінювання та поліпшення бізнес-процесів
Інтеграція моделі зрілості можливостей Інституту програмної інженерії (CMMI)	Удосконалення процесів у організаціях
Модель зрілості можливостей для програмної інженерії (CMM SE)	Оцінювання зрілості процесів з розроблення програмного забезпечення
Стандарт ISO-90003	Указівки щодо придбання, постачання, розроблення, функціонування та супроводу комп'ютерного програмного забезпечення
Стандарт ISO-9001	Система менеджменту якості

Крім того існують моделі, які охоплюють окремі процеси (наприклад, процеси документування, проектування, моделі зрілості), що застосовуються для програмного забезпечення, коли програма є частиною системи.

Розглянемо деякі моделі детально. Ключовим поняттям стандарту моделі зрілості можливостей для програмної інженерії є зрілість організації. Незрілою вважається організація, в якій процес створення цінностей залежить тільки від конкретних виконавців і менеджерів, рішення не підкріплюються кількісними оцінками [23].

Модель зрілості можливостей визначає п'ять рівнів зрілості організації. У результаті атестації компанії присвоюється певний рівень, який в подальшому може підвищуватися або знижуватися [238].

Початковий рівень (initial level) – до даного рівня відносяться будь-які компанії, здатні успішно виконувати замовлення клієнта. Для підприємства першого рівня властива відсутність формалізації основних процесів.

До повторюваного рівня (repeatable level) можна віднести підприємства, що використовують певний набір управлінських технологій, за якими планування ґрунтується переважно на наявному досвіді. Здебільшого компанії другого рівня організаційної зрілості мають певні стандарти управління, вживаючи заходи щодо контролю якості продукції.

Фіксований рівень (defined level) характеризується наявністю формалізованого підходу до управління (є документи, які регламентують організаційну структуру, основні процеси компанії, поведінку персоналу в різних ситуаціях, вимоги до якості матеріалів). Зазначені документи підтримуються керівництвом в актуальному стані. Крім того проводиться регулярний контроль кваліфікації співробітників; у разі необхідності створюються умови для її підвищення. Починаючи з цього рівня організація перестає залежати від особистісних якостей конкретних працівників і не має тенденції до зниження рівня.

Керований рівень (managed level), на якому встановлюються і контролюються кількісні показники якості.

Оптимізаційний рівень (optimizing level) характеризується тим, що заходи щодо підвищення ефективності розраховані не тільки на вдосконалення бізнес-процесів, але і на оцінювання ефективності застосування нових технологій. Пріоритетним напрямом діяльності підприємства на цьому рівні є постійне підвищення ефективності бізнес-процесів з метою підвищення якості продукції та запобігання дефектам.

Сучасні стандарти ISO є найбільш популярним методом впорядкування і стандартизації бізнес-процесів промислових підприємств. Міжнародний стандарт ISO 9001-2000 «заохочує застосування процесного підходу в управлінні організацією та її процесами, а також розглядає його як спосіб швидкого виявлення та реалізації можливості для поліпшення» [239].

Стандарт ISO 9001-2001, пов'язаний з системою менеджменту якості [238], стосується процесів, управлінської діяльності керівників, які розглянуті в розділах «Система менеджменту якості» та «Відповідальність керівництва». Стандарт містить вичерпний перелік бізнес-процесів системи менеджменту якості промислових підприємств. Проте використання переліку для оцінювання організаційної зрілості підприємства нецільне, оскільки не можна віднести такі бізнес-процеси, як: планування, аналіз з боку керівництва, процеси, пов'язані з аналізом вимог споживачів,

моніторинг системи менеджменту якості, – до певного рівня організаційної зрілості підприємства.

Отже, модель зрілості виражається через структурований набір елементів, що описують характеристики ефективних процесів, покликаний якісно оцінювати персонал, процеси, структури та технології. Найбільш відомі – моделі зрілості можливостей персоналу Capability Maturity Model for Software Engineering (CMMI), Capability Maturity Model (CMM), які фокусуються на постійному удосконаленні управлінської діяльності та розвитку людського потенціалу, що підвищує стратегічну ефективність підприємства. На основі методу CMMI Університетом Карнегі – Меллона (США) запропонована класифікація організаційної зрілості компаній у Software Engineering Institute (SEI). Вважаємо за доцільне характеристику рівнів моделі зрілості, адаптовану до зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства.

Уперше шкала оцінювання менеджменту була запропонована Ф. Кросбі. За аналогією з рівнями зрілості Ф. Кросбі [226] пропонує оцінювати якість системи управлінської діяльності персоналу підприємства. Подальший вибір відповідної організаційно-комунікаційної стратегії, здатної забезпечити ефективну управлінську діяльність персоналу підприємства, зумовив обґрунтування методичного підходу до визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства, яка інтерпретується як здатність системи перетворюватися в вищий стан за ступенем організованості.

Збільшення обсягу інформаційного навантаження потребує високої потужності забезпеченості, адекватної рівню зрілості системи управлінської діяльності персоналу.

Саме оцінювання дозволить визначити, в якому випадку вливання ресурсів у організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства буде недостатнім, в якому – надмірним, невиправдано витратним, отже, в обох випадках – неефективним. Запропонований розподіл діапазонів значень критеріїв за стадіями зрілості, сформовано на базі оцінювання організаційної зрілості підприємства. Методика Software Engineering Institute (SEI) охоплювала область програмного забезпечення. Але далі, модель мігрувала в оцінку організаційної зрілості, концепція якої полягала в просуванні п'яти стадій.

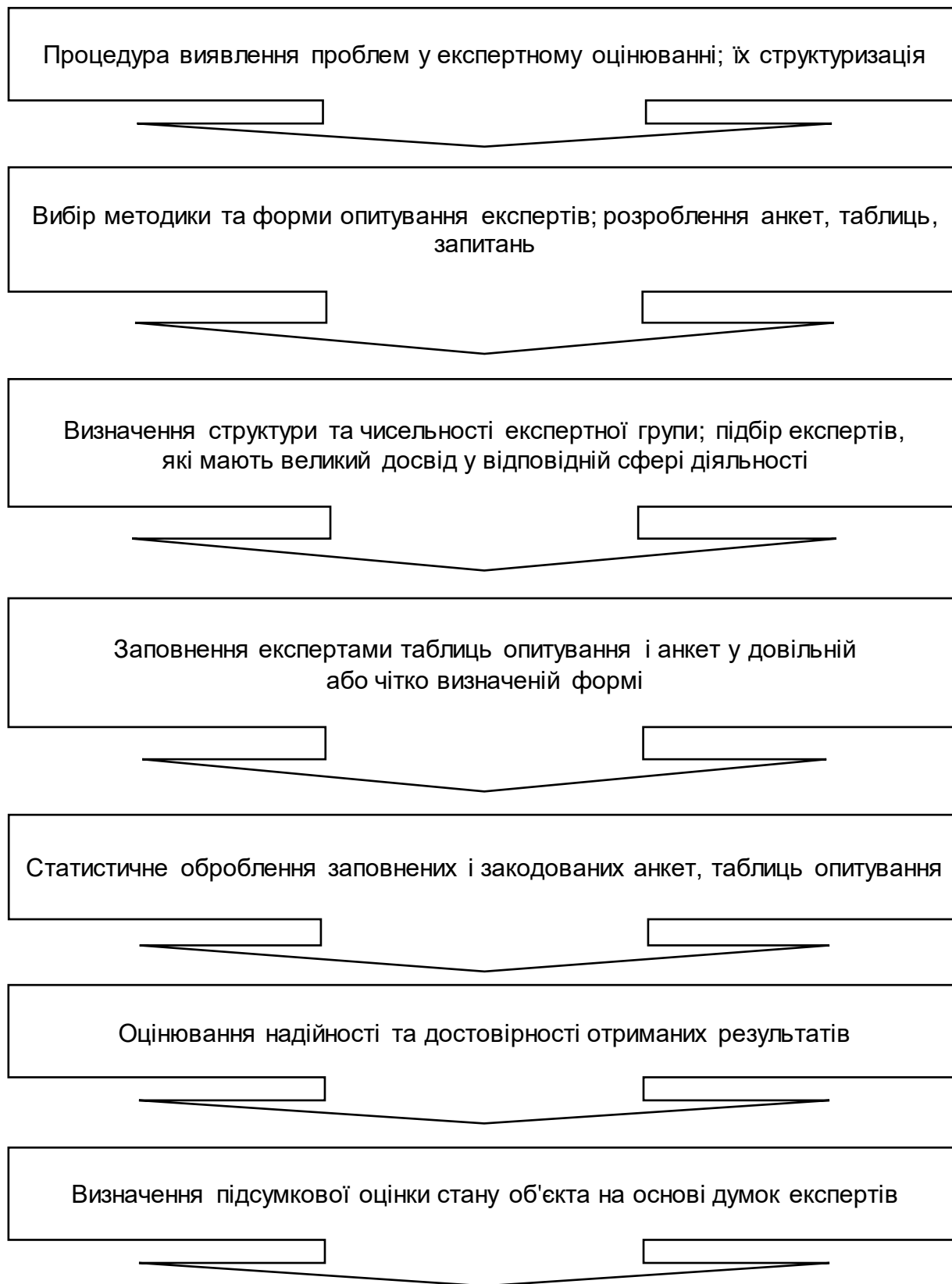
Запропоноване методичне забезпечення ґрунтується на принципах адаптованості й спрямованості, містить результати експертного оцінювання. Принцип адаптованості Г. Назарова визначає як можливість адаптації конкретної конкурентної переваги системи управління до умов, що змінюються [136].

О. Кузьмін визначає принцип адаптованості, як пристосованість до змін в умовах функціонування та сприяння постійному розвитку управлінських процесів. Принцип спрямованості, на думку автора, передбачає залучення до оцінювання представників усіх зацікавлених сторін, з урахуванням стратегії підприємства. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства нами розглядається з позиції процесно-структурованого підходу. Як визначає О. Кузьмін, система процесно-структурованого менеджменту потребує організаційного впорядкування; його дії якого спрямовані на забезпечення кількісної та якісної цілісності, що покращує результативність функціонування. Отже, визначати рівень зрілості управлінської діяльності персоналу пропонуємо з позиції процесно-структурованого підходу за загальними управлінськими функціями. Отже, підкреслюється впорядкованість системи діяльності управлінського персоналу (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання), з належними, чітко структурованими та регламентованими функціональними обов'язками керівників [110].

Слід зазначити, що експертний метод застосовується у випадках, коли вирішення поставленого завдання параметричними методами неможливе. Процедури експертного аналізу за етапами показано на рис. 3.1.

Експертний метод, який використовується для визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу, зручний тим, що, маючи на вході якісні дані, на виході ми отримуємо кількісні показники.

Якщо експертиза проводиться вперше та відсутній реєстр потенційних експертів, то для формування експертної групи можна скористатися методом «сніжної грудки», сутність якої полягає у послідовному визначенні потенційних експертів [48]. Список з двадцяти семи потенційних експертів можна вважати генеральною сукупністю спеціалістів, компетентних у даній сфері знань.



**Рис. 3.1. Процедура експертного аналізу
для визначення рівня зрілості
управлінської діяльності персоналу**

В анкетуванні важливий рівень суб'єктивізму. Як правило, експерти мають розбіжності щодо функціональних критеріїв, які характеризують зрілість управлінської діяльності персоналу, в аспекті організаційно-комунікаційного забезпечення, тому доцільно проводити оцінювання ступеня узгодженості висновків експертів. Отже, наступним кроком стає розрахунок коефіцієнта конкордації Кендалла, використання якого засноване на припущенні, що чим більш узгоджені думки експертів, тим достовірнішими є їх оцінки.

Коефіцієнт конкордації Кендалла, який характеризує узгодженість думок експертів, був визначений за допомогою пакета *Statistica 12* (рис. 3.2).

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Харверст)					
ANOVA Chi Sqr. (N = 27, df = 4) = 82,18657 p = ,00000					
Coeff. of Concordance = ,76099 Aver. rank r = ,75179					
Variable	Average Rank	Sum of Ranks	Mean	Std.Dev.	
Планування	2,314815	62,5000	2,518519	0,848998	
Організація	1,314815	35,5000	1,333333	0,679366	
Мотивація	3,481481	94,0000	3,777778	0,423659	
Контроль	5,000000	135,0000	5,333333	0,554700	
Регулювання	2,888889	78,0000	3,259259	1,456883	

Рис. 3.2. Розрахунок коефіцієнта конкордації

Для аналізованих підприємств значення коефіцієнта конкордації є такими: ВАТ «Турбоатом» – (0,89), ПАТ «Світло шахтаря» – (0,87), ПАТ «Південкабель» – (0,85), ПАТ «ХАРП» – (0,83), ПАТ «Завод ім. Фрунзе» – (0,81), ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» – (0,73), ПАТ «Коннектор» – (0,75), ПАТ «Електромашина» – (0,79), ПАТ «Укрелектромаш» – (0,74).

Отже, за результатами розрахунку коефіцієнта конкордації в оцінюванні значущості функцій управління, який характеризує зрілість управлінської діяльності персоналу, можна зробити висновок, що думки експертів узгоджені, статистична значущість даного коефіцієнта приймається (див. рис. 3.2).

За запропонованою анкетною (додаток Ж) розраховуються показники за підприємствами, які відображають рівень зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства через реалізацію функцій управління (рис. 3.3).

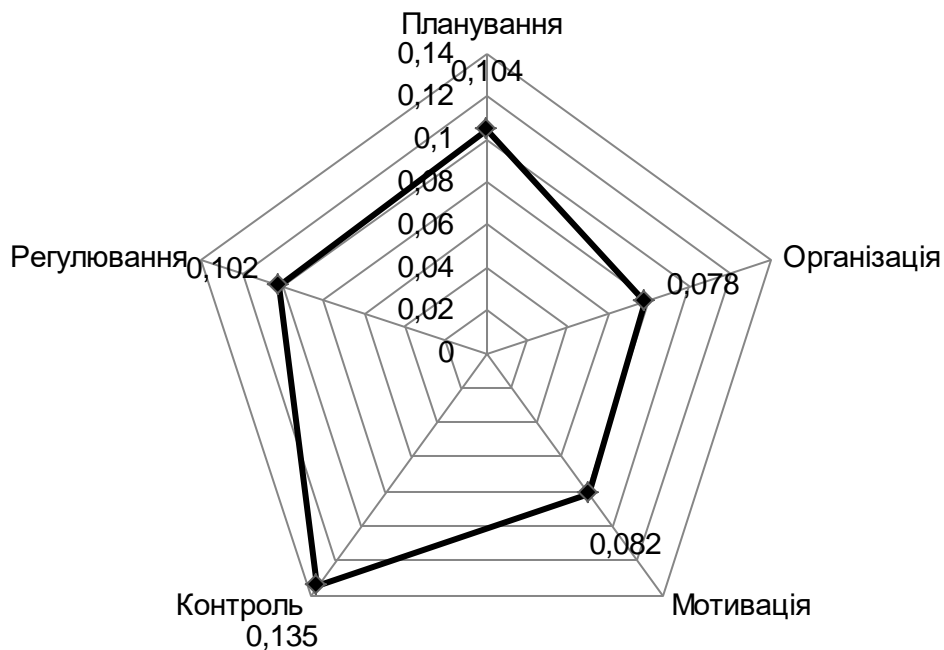


Рис. 3.3. Профіль рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства ПАТ «Харверст» за функціями

Побудова пентаграми та накладення комунікаційного профілю дозволяє визначити критичні точки, тобто ті першочергові напрями змін, які дозволять підвищити ефективність управлінської діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Проведений аналіз діяльності ПАТ «Харверст» виявив низький показник за функцією «мотивація» (0,119) з максимально можливим (до 0,200). Така тенденція прослідковується на всіх досліджуваних підприємствах. З цього приводу виникає необхідність в організації дієвої системи стимулювання, яка б дозволила за оптимального рівня витрат забезпечити максимальну продуктивність праці та досягнення визначених цілей. Така функціональна модель передбачає обчислення загального показника УДП підприємства (рис. 3.4) за формулою:

$$TME = \sum_{n=1}^5 I_{\text{функ.}}, \quad (3.1)$$

де TME – загальна оцінка менеджменту (Total Management Estimation);

$I_{\text{функ.}}$ – оцінка за кожною управлінською функцією;

n – оцінний критерій.

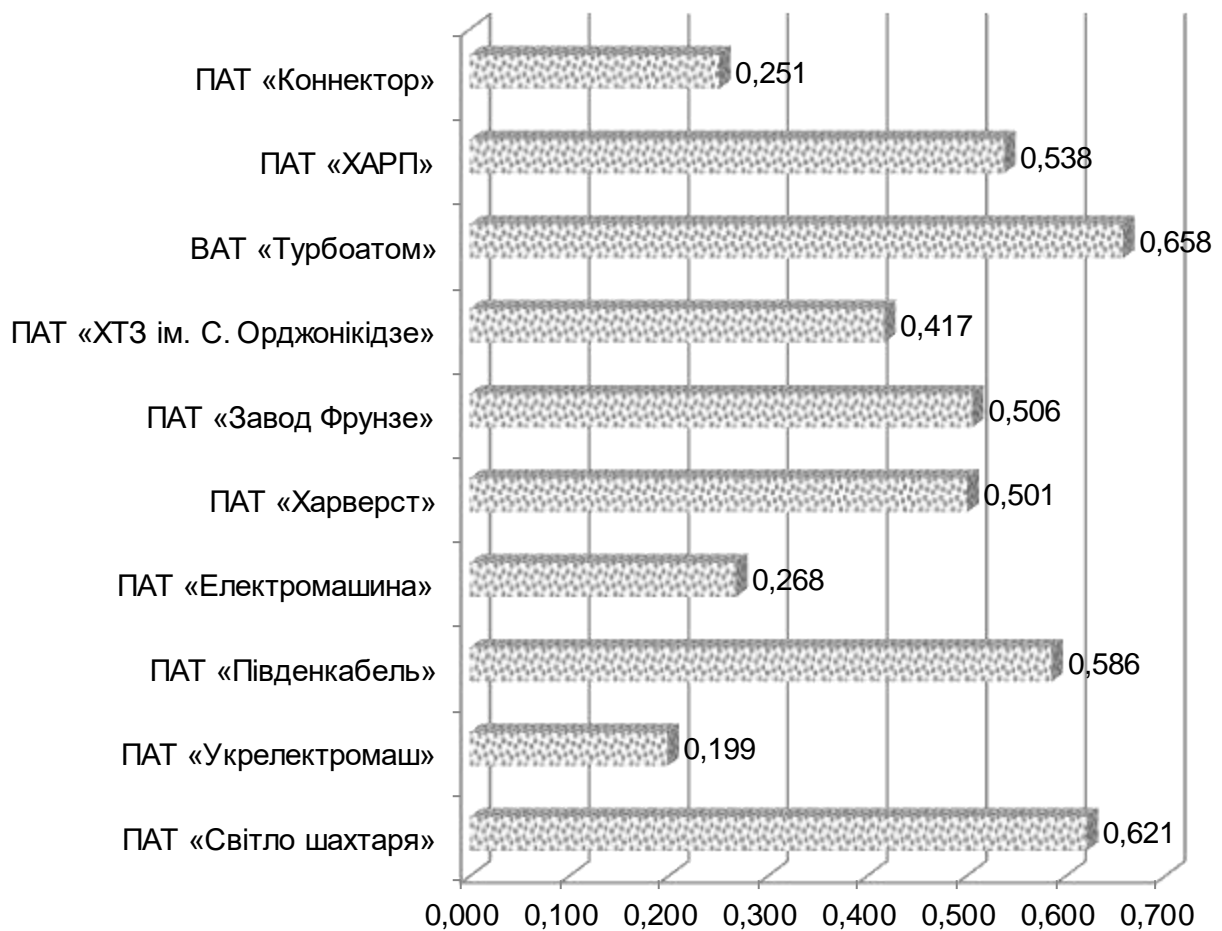


Рис. 3.4. Визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства

Визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства має науково-теоретичне значення – можливість оцінювання поточного стану та практичне призначення – створення можливостей для використання інструментів активізації, які забезпечують ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства за визначеною стратегією розвитку. Фахівці Університету Карнегі – Меллона розглядає визначення рівня зрілості під кутом зору перспективності інвестицій в інформатизацію управління.

З метою комплексного формування рекомендацій щодо вдосконалення забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу в контексті запропонованого підходу важливим є розташування досліджуваних підприємств за рівнем зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства (табл. 3.2), з визначенням характерних особливостей зайнятого рівня.

Характеристика рівня зрілості УДПП

Рівні	Підприємства	Характеристика рівня зрілості управлінської діяльності персоналу	Область значень за стадіями зрілості	
1	2	3	4	
Рівень зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства	V	–	Досягнуто максимальні результати в усіх напрямках управлінської діяльності персоналу; система управління є еталонною	0,86 – 1
	IV	ВАТ «Турбоатом» (0,658); ПАТ «Світло Шахтаря» (0,621); ПАТ «Південкабель» (0,586)	Постійне вдосконалення якості управлінської ведеться за більшістю напрямів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень; використовуючи стратегії вдосконалення (наприклад, бенчмаркінг), почати перетворення проблемних зон	0,58 – 0,86
	III	ПАТ «Харверст» (0,501); ПАТ «ХАРП» (0,538); ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (0,506)	Організаційна система управління на підприємстві більш сформована. Необхідно акцентувати увагу на активізації інструментів управлінської діяльності персоналу та поліпшенні якості забезпечення на кожному етапі здійснення управлінських функцій. Удосконалюючи систему управління, слід робити акцент на важливості персоналу та враховувати зацікавленість стейкхолдерів	0,50 – 0,58
	II	ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,417); ПАТ «Коннектор» (0,251); ПАТ «Електро-машина» (0,268)	Управлінська діяльність персоналу реалізується слабо, хоча має потенціал для розвитку. Керівництву необхідно чітко визначити цілі та розробити стратегію, приділяючи увагу якості системи управління	0,251 – 0,50

1	2	3	4
I	ПАТ «Укрелектромаш» (0,199)	Безсистемне ведення бізнесу. Цілі керівників не визначені або занадто розпливчасті. Для подальшого розвитку необхідно докорінно переглянути принципи ведення бізнесу	0 – 0,25

Аналіз дослідження підприємств виявив з першого по четвертий рівні зрілості управлінської діяльності персоналу підприємств. Найнижчий показник рівня зрілості УДПП у підприємства ПАТ «Укрелектромаш» (0,199), значення якого вказує на перший рівень зрілості УДПП.

У другий рівень зрілості УДПП потрапили підприємства ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе» (0,417), ПАТ «Електромашина» (0,268), ПАТ «Коннектор» (0,251). Комунікаційний профіль, отриманий шляхом експертних оцінок, вказує на те, що підприємства ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Коннектор» мають гострі проблеми з плануванням, організацією і мотивацією, ці напрями управлінської діяльності персоналу потребують удосконалення. ПАТ «Харверст» (0,501), ПАТ «ХАРП» (0,538), ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (0,506) – віднесені до третього рівня зрілості УДПП. ПАТ «Південкабель» (0,536), ПАТ «Турбоатом» (0,650), ПАТ «Світло Шахтаря» (0,621) – до четвертого.

Складна структура управлінської діяльності персоналу обумовлена спеціалізацією праці управлінського персоналу на виконанні певних видів управлінської діяльності – функціях, розмежуванні повноважень, прав і сфер відповідальності. Напрями подальшої оптимізації управлінських функцій та підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу доцільно визначити за допомогою анкетування (частина 1 додатка И) з подальшим впровадженням рекомендацій щодо їх удосконалення. Для розрахунку економічної ефективності від упровадження рекомендацій щодо вдосконалення функцій управлінської діяльності слід скористатися додатком И (частина 2).

Отже, упровадження додаткових заходів підвищує рівень витрат, які мають бути заплановані й обґрунтовані з погляду економічної та соціальної ефективності. Подальші пропозиції щодо визначення кількісних

і якісних показників рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства потребують ґрунтовного підходу до вибору організаційно-комунікаційної стратегії забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу.

3.2. Пропозиції та рекомендації щодо підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислового підприємства

Від ефективності управлінської діяльності персоналу в значній мірі залежить вирішення стратегічних завдань підприємства. Водночас будь-які управлінські дії мають комунікаційний ефект в інформаційному полі, який може вплинути на репутацію підприємства, зокрема на перспективи його розвитку. Аналіз діяльності досліджуваних промислових підприємств підтверджує, з одного боку, важливість організаційного та комунікаційного аспектів управлінської діяльності персоналу, а з іншого – відсутність інструментів для оцінювання її якості. У цих умовах розроблення і реалізація методичного підходу до визначення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу є актуальними та важливими завданнями, які сприятимуть коректному вибору відповідної організаційно-комунікаційної стратегії, здатної забезпечити ефективну управлінську діяльність персоналу.

Першим етапом запропонованої послідовності реалізації методичного підходу є визначення вихідної системи показників для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення. З цією метою було проведено ґрунтовний аналіз стану організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах.

У результаті таксономічного аналізу було визначено динаміку інтегрального показника за складовими забезпечення управлінської діяльності персоналу, яка підтвердила переважання низького та середнього рівнів кадрових процесів. Розуміючи під якістю певну синергетичну систему властивостей об'єкта з певними характеристиками, зазначимо, що для оцінювання якості забезпечення недостатньо тільки кількісного аналізу

рівня організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу. Важливі показники можуть надати якісне оцінювання. У цьому контексті запропонована функціональна модель зрілості, яка дозволила виявити рівень зрілості управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах.

Для здійснення оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення в дослідженні використаний методичний підхід, що складається з чотирьох послідовних етапів. Вихідною системою показників оцінювання якості обрано: інтегральний показник, який відображує наявні умови для реалізації функцій управління (оптимальність організаційної структури, підтримка професійного розвитку персоналу, рівень застосування сучасних інформаційних технологій для документування та обміну інформацією, якість автоматизації робочих місць); рівень зрілості управлінської діяльності персоналу, що характеризує стан системи управління за ступенем організованості, вказує на готовність управлінців реалізовувати відповідні функції, рівень їх відповідності компетентностям.

Наступним етапом є вибір математичних методів для вирішення поставленої задачі, придатних для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу й обґрунтування найбільш доцільного (рис. 3.5).

Якість характеризує стійке взаємовідношення компонентів об'єкта, визначає його специфіку, що дозволяє відрізнити один об'єкт від інших за якістю. Водночас якість виражає те загальне, що характеризує весь клас однорідних об'єктів: «У двох різних речей завжди є відомими загальні якості ...» [19].

Властивість об'єкта полягає в тому, щоб здійснювати в іншому об'єкті ту або іншу дію і проявлятися певним чином через неї. Залежно від реального та пізнавального аспектів об'єкт характеризується різними якостями. Категорію якості не можна подати окремими властивостями об'єкта; вона виявляє цілісну характеристику його істотних властивостей, внутрішню і зовнішню визначеність, відносну стійкість, схожість або відмінність від інших об'єктів. Якісна визначеність підприємства залежить від різновиду його організаційної структури, характеру взаємозв'язків між елементами цілого, а також від складу самих елементів. Трансформація якості обумовлена специфікою взаємозв'язків компонентів, зміною самих компонентів або зв'язків [189].

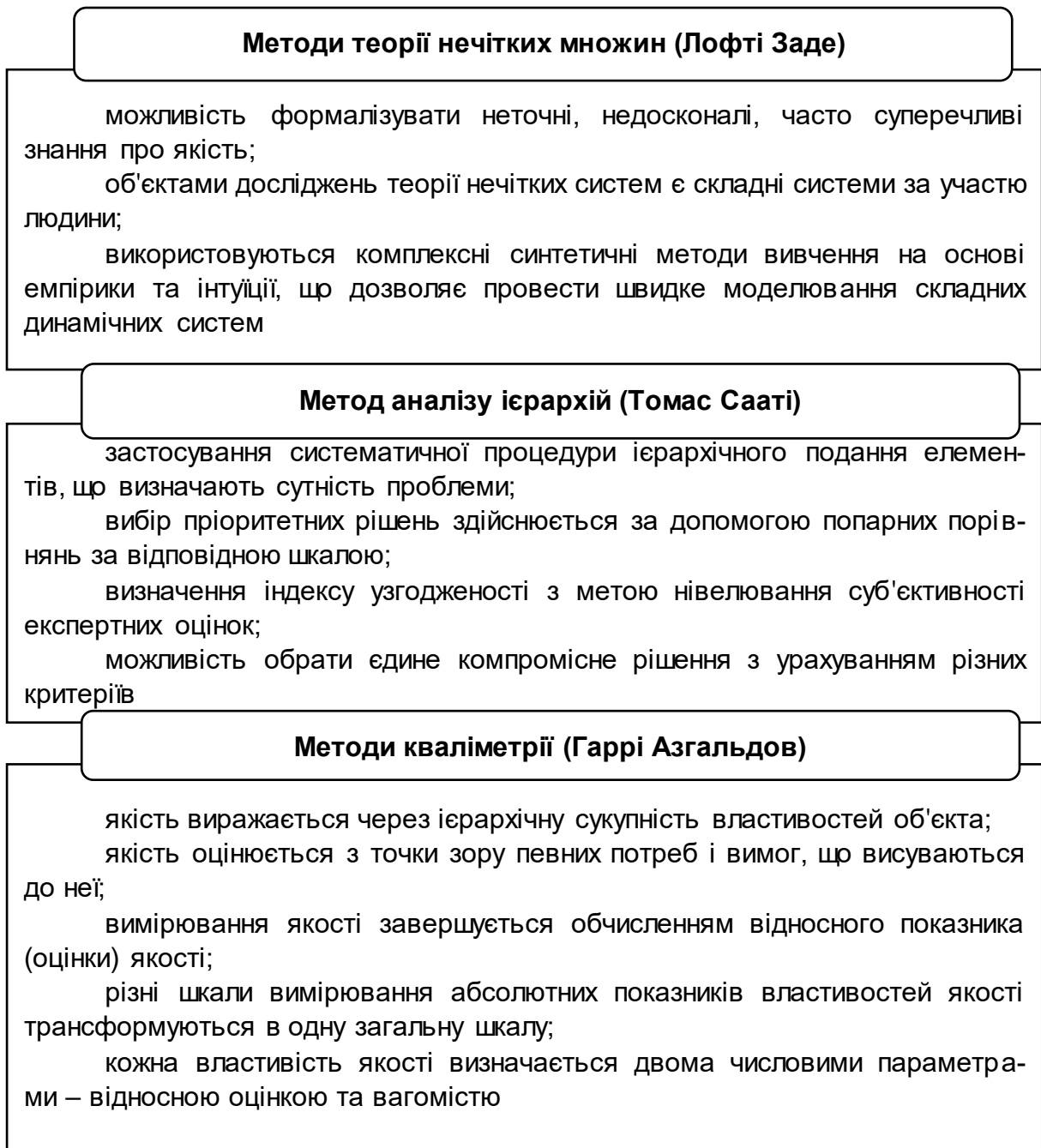


Рис. 3.5. Принципи та особливості застосування методів, використовуваних для оцінки якості
(узагальнено автором на основі [84; 116; 196])

У сфері економіки розрізняють якість не тільки продукту, але і якість процесу. Міжнародний Стандарт ISO 9001 дає таке трактування об'єкта якості, в якому під об'єктом якості можна розуміти діяльність або процес; продукцію в матеріальній або нематеріальній формі, або комбінацію з них; організацію, систему або окрему особу та будь-яку комбінацію з них [239].

Грунтовний аналіз принципів та особливостей застосування методів, що використовуються для оцінювання якості (серед яких методи теорії нечітких множин, методи кваліметрії та метод аналізу ієрархій Сааті), підтверджує відсутність єдиного концептуального підходу щодо оцінювання. Водночас, ураховуючи трудомісткість процедури аналізу ієрархій Сааті, тривалість проведення спостережень у рамках кваліметричного підходу та певну обмеженість традиційних математичних методів, обґрунтоване використання методу теорії нечітких множин. У сучасних умовах розвитку світової економічної науки цей метод є найпоширенішим, однак в Україні він мало використовується для оцінювання якості процесів забезпечення управлінської діяльності персоналу на підприємстві.

Зазначимо, що механізм нечіткого логічного висновку щодо оцінювання якості забезпечення управлінської діяльності персоналу в загальному вигляді включає п'ять основних етапів [131; 151]: вибір і специфікація вхідних і вихідних змінних для інтерпретації нечіткого виведення; фазифікації (введення нечіткості); нечіткий висновок; композиція; дефазифікація (приведення до чіткості).

Отже, необхідно акцентувати увагу на тому, що методи теорії нечітких множин передбачають використання певних «лінгвістичних» змінних, які можна виразити і як у формі числових значень, так словами. Окрім цього, використання нечітких множин указує на обов'язкове застосування таких параметрів нечіткої множини, як: тип функції приналежності, кількість термів оцінювання, нечітка база знань, правила бази знань, метод дефазифікації.

Для формування нечіткого логічного висновку та розроблення нечіткої класифікації було обрано програмний пакет з розширення *MatLab – Fuzzy Logic Toolbox*. Пакет має зрозумілий графічний інтерфейс для інтерактивного покрокового проектування нечітких систем; окрім цього є спеціальні блоки для побудови систем нечіткої логіки в Simulink і функції командного рядка. Параметри нечіткої системи оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, які подано в табл. 3.3, дозволяють окреслити входи та виходи, визначити функції приналежності для нечітких змінних і виявити правила роботи системи.

**Параметри нечіткої системи оцінювання якості
організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської
діяльності персоналу**

Параметри	Пояснення		
Вхідні змінні	Лінгвістична змінна	Терміни оцінювання	Універсальна множина
	Інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (ІП)	дуже низький (ДН), низький (Н), середній (С), високий (В), дуже високий (ДВ)	(0 – 0,185); (0,185 – 0,37); (0,37 – 0,63); (0,63 – 0,815); (0,815 – 1)
	Рівень зрілості управлінської діяльності персоналу (З)	I рівень; II рівень; III рівень; IV рівень; V рівень	[0 – 0,25; 0,25 – 0,5; 0,5 – 0,58; 0,58 – 0,86; 0,86 – 1)
Вихідні змінні	Якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (Я)		
Тип функції приналежності	gaussmf (гауссієподібна форма) – для вхідних параметрів; trimf (трапецієподібна форма) – для вихідних параметрів		
Кількість термів	5		
Нечітка база знань	Результати експертного оцінювання		
Правила бази знань	Правила типу mamdani		
Метод дефазифікації	Метод центра тяжіння		

Отже, вхідними параметрами системи нечіткого висновку є дві нечіткі лінгвістичні змінні: інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення, рівень формування персоналу (ІП), рівень зрілості управлінської діяльності персоналу (З). Вихідним параметром – нечітка лінгвістична змінна «якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» (Я). Використовуючи Fuzzy Logic Toolbox, було побудовано вікно графічного інтерфейсу редактора FIS (рис. 3.6).

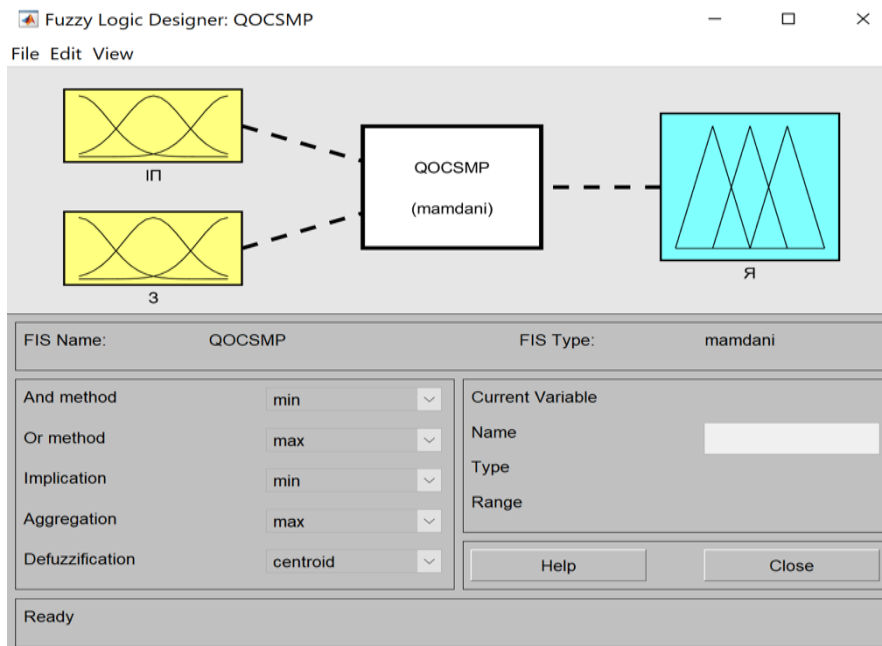


Рис. 3.6. Вікно графічного інтерфейсу програми Fuzzy Logic Toolbox з внесеними даними

Наступним кроком є налаштування функції приналежності, а також термів і діапазону значень для вхідних та вихідних параметрів. Графіки функції приналежності для вхідних лінгвістичних змінних і вихідної подано на рис. 3.7 – 3.9.

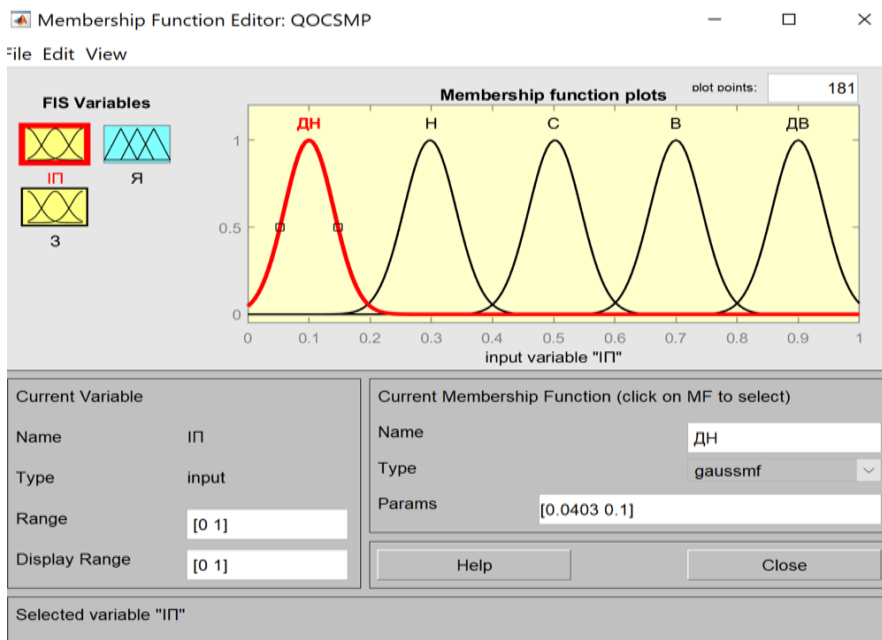


Рис. 3.7. Графік функції приналежності для вхідної лінгвістичної змінної «інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення» (ІП)

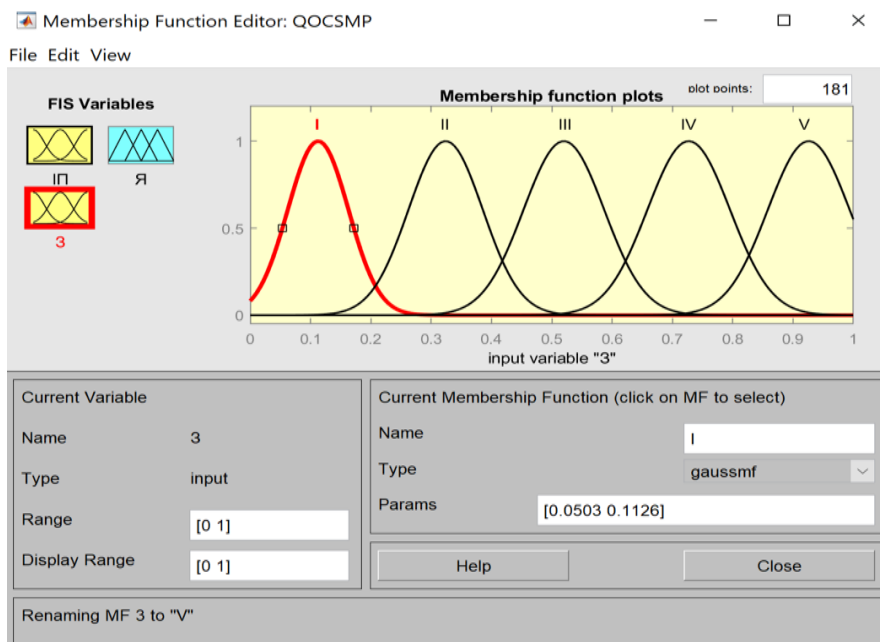


Рис. 3.8. Графік функції приналежності для вхідної лінгвістичної змінної «рівень зрілості управлінської діяльності персоналу» (3)

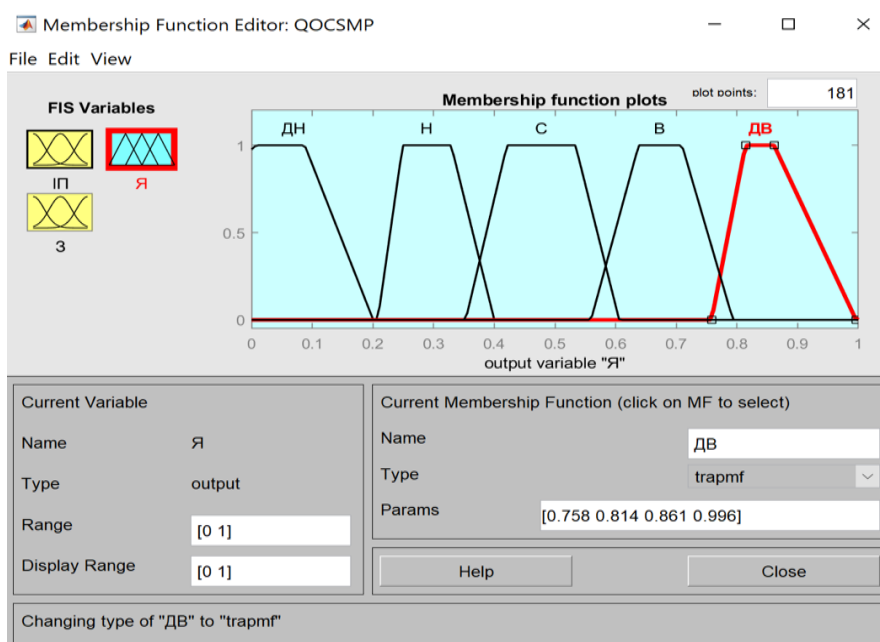


Рис. 3.9. Графік функції приналежності для вихідної лінгвістичної змінної «якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу» (Я)

Важливим кроком у контексті застосування методу нечітких множин є формування евристичних правил для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, тобто

розроблення нечіткої бази знань за допомогою експертного оцінювання. Але слід зазначити, що достовірність експертних оцінок рівня якості значною мірою залежить від досконалості процедур опитування експертів, аналізу результатів, ретельності опрацювання анкет.

Результатом експертного оцінювання стають індивідуальні експертні оцінки. Метод аналітичних записок (оцінок) заснований на використанні думок спеціалістів з певної сфери, які володіють інформацією стосовно принципів і методів менеджменту персоналу та певними компетентностями. Метод вимагає тривалої та ретельної роботи експерта над поставленою проблемою, для чого йому потрібна вичерпна інформація. Оцінювання тенденцій і шляхів розвитку аналізованого об'єкта проводиться на якісному рівні; у результаті формується прогноз щодо можливих наслідків від впливу показників.

До експертної групи були запрошені вчені, які досліджували проблеми якості забезпечення управлінської діяльності персоналу, та менеджерів підприємств вищої та середньої ланок, обізнаних з управлінськими інструментами.

На основі опису двох вхідних і однієї вихідної змінної експертами, які брали участь у визначенні рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємств, було розроблено 25 логічних правил щодо визначення вихідної змінної – якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу – з використанням принципу «If – then».

- правило 1: If (ІП is ДН) and (З is I) then (Я is ДН);
- правило 2: If (ІП is ДН) and (З is II) then (Я is ДН);
- правило 3: If (ІП is ДН) and (З is III) then (Я is Н);
- правило 4: If (ІП is ДН) and (З is IV) then (Я is С);
- правило 5: If (ІП is ДН) and (З is V) then (Я is С);
- правило 6: If (ІП is Н) and (З is I) then (Я is Н);
- правило 7: If (ІП is Н) and (З is II) then (Я is Н);
- правило 8: If (ІП is Н) and (З is III) then (Я is С);
- правило 9: If (ІП is Н) and (З is IV) then (Я is С);
- правило 10: If (ІП is Н) and (З is V) then (Я is С);
- правило 11: If (ІП is С) and (З is I) then (Я is Н);
- правило 12: If (ІП is С) and (З is II) then (Я is С);
- правило 13: If (ІП is С) and (З is III) then (Я is С);
- правило 14: If (ІП is С) and (З is IV) then (Я is С);

правило 15: If (ІП is C) and (З is V) then (Я is B);
 правило 16: If (ІП is B) and (З is I) then (Я is H);
 правило 17: If (ІП is B) and (З is II) then (Я is C);
 правило 18: If (ІП is B) and (З is III) then (Я is C);
 правило 19: If (ІП is B) and (З is IV) then (Я is B);
 правило 20: If (ІП is B) and (З is V) then (Я is B);
 правило 21: If (ІП is ДВ) and (З is I) then (Я is C);
 правило 22: If (ІП is ДВ) and (З is II) then (Я is C);
 правило 23: If (ІП is ДВ) and (З is III) then (Я is B);
 правило 24: If (ІП is ДВ) and (З is IV) then (Я is ДВ);
 правило 25: If (ІП is ДВ) and (З is V) then (Я is ДВ).

Закцентуємо також увагу на тому, що для зв'язування вхідних параметрів обрано логічну операцію «та», а вагові коефіцієнти кожного правила становлять 1.

На рис. 3.10 подано залежність показника якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу від вхідних змінних.

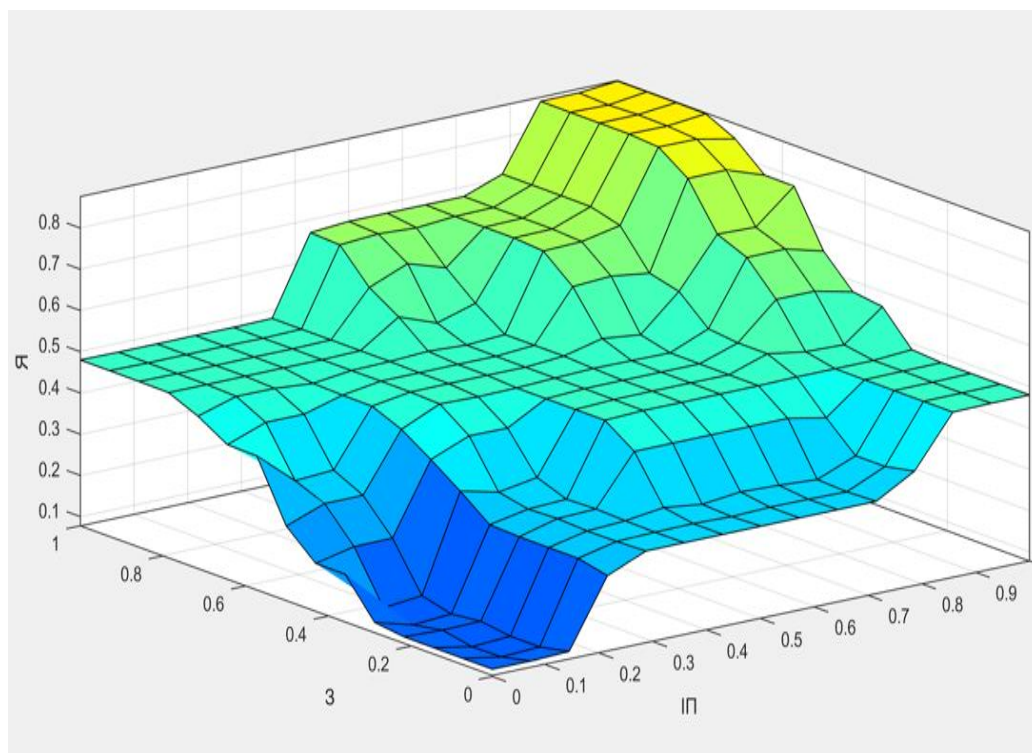


Рис. 3.10. Залежність показника організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу від вхідних змінних

Процес дефазифікації для вихідної змінної за різних значень вхідних параметрів подано на рис. 3.11. Для підприємства-репрезентанта ПАТ «ХАРВЕСТ» визначено нечіткий висновок значення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу (Я) за 2018 р. відповідно до запропонованої нечіткої моделі. У додатку К рис. К.1 – К.9 наведено результати для інших підприємств, що досліджуються. Реалізація нечіткого висновку здійснювалася за допомогою алгоритму Мамдані в пакеті Fuzzy Logic Toolbox програми *MatLAB* (версія R2018a).

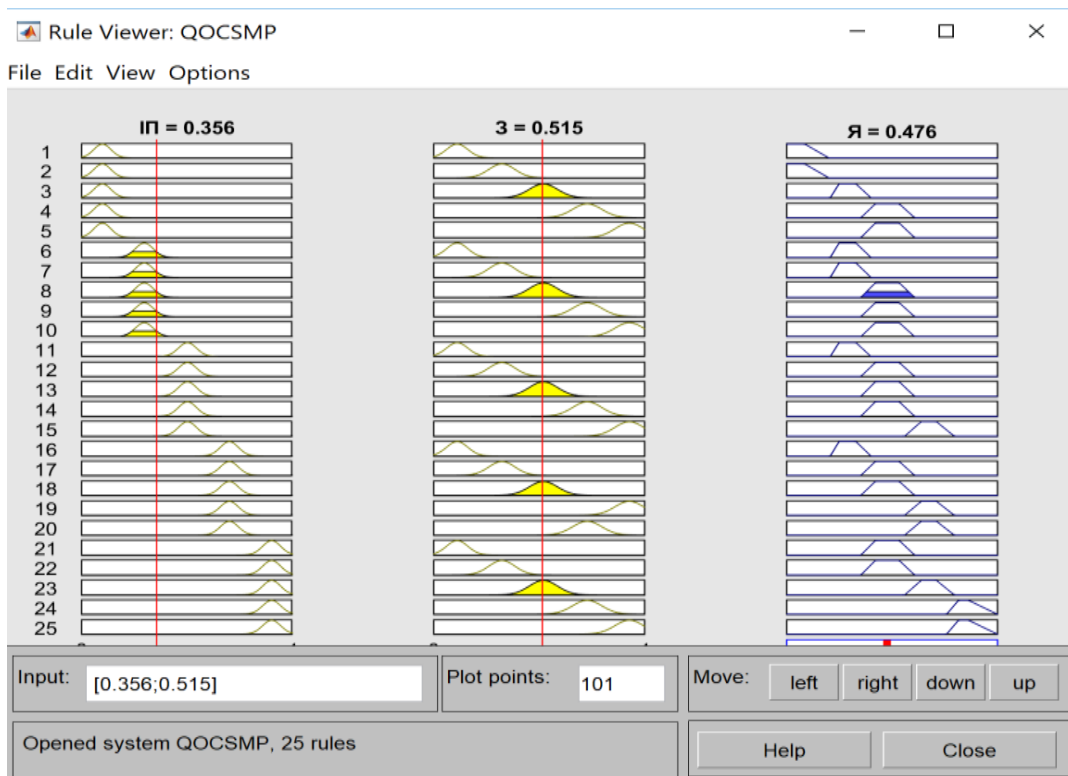


Рис. 3.11. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі *MATLAB* для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі для ПАТ «ХАРВЕСТ» (процес дефазифікації)

Побудована нечітка експертна система дозволяє за допомогою запропонованого алгоритму нечіткого висновку кількісно оцінювати агрегований показник якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Останнім етапом методичного підходу є розроблення заходів щодо підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах (табл. 3.4).

План заходів з підвищення якості ОКЗУДПП

Підприємства	Результати проведеного аналізу рівня якості ОКЗУДП	Рекомендації та пріоритетні заходи	Результат	Можливі ризики
1	2	3	4	5
ВАТ «Турбоатом»	ІП = 0,679 (високий), З = 0,658 (IV рівень), Я = 0,637 (В)	Упровадження новітніх інформаційних технологій шляхом побудови комунікаційної інфраструктури та організації спільної роботи персоналу. Рациональний розподіл функціональних обов'язків серед персоналу шляхом створення матриці розподілу функцій	Створення високоякісної системи комунікацій на підприємстві. Чіткий розподіл функцій управління	–
ПАТ «Світло Шахтаря»	ІП = 0,591 (середній), З = 0,621 (IV рівень), Я = 0,524 (С)	Контроль за процесом обміну інформацією шляхом делегування повноважень. Регулювання інформаційних потоків шляхом створення «банку» інформаційних даних	Розподіл роботи керівника. Прискорення передачі необхідної інформації та відповідно роботи персоналу	Ризик втрати лідерських позицій
ПАТ «Південкабель»	ІП = 0,585(середній), З = 0,586 (IV рівень), Я = 0,505 (С)			
ПАТ «ХАРП»	ІП = 0,439 (середній), З = 0,538 (III рівень), Я = 0,478 (С)	Удосконалення діловодства шляхом створення системи автоматизації документообігу. Забезпечення ефективності процесу комунікацій і оптимізація процесу організації управлінської діяльності персоналу шляхом розроблення чіткої системи збору та поширення інформації та використання системного підходу до управління підприємством	Зниження рівня дублювання інформації та підвищення ефективності використання робочого часу персоналу. Ефективні комунікаційні процеси	Нестача фінансових ресурсів; недостатнє матеріально-технічне забезпечення відділів
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	ІП = 0,327 (низький), З = 0,506 (III рівень), Я = 0,476 (С)			

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4	5
ПАТ «Харверст»	ІП = 0,356 (низький), З = 0,501 (III рівень), Я = 0,474(С)			
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	ІП = 0,292 (низький), З = 0,417 (II рівень), Я = 0,402 (Н)	Організація системи зворотного зв'язку шляхом проведення опитування персоналу, розробки системи збору пропозицій від персоналу, ротація кадрів. Оптимізація електронного документообігу	Згуртування колективу. Корпоративний обмін інформацією. Уніфіковані комунікації виключають затримки в бізнес-процесах на підприємстві	Нестача фінансових ресурсів
ПАТ «Електромашина»	ІП = 0,235 (низький), З = 0,268 (II рівень), Я = 0,299 (Н)			
ПАТ «Коннектор»	ІП = 0,186 (дуже низький), З = 0,251 (II рівень), Я = 0,142 (ДН)	Підвищення організаційної ідентичності управлінського персоналу та поліпшення морального клімату шляхом формування та розвитку корпоративної культури. Упровадження уніфікованих комунікацій		
ПАТ «Укрелектромаш»	ІП = 0,154 (дуже низький), З = 0,199 (I рівень), Я = 0,094(ДН)			

Примітка. У табл. 3.4 використано такі позначення: ІП – інтегральний показник організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу рівень формування персоналу; З – показник рівня зрілості управлінської діяльності персоналу; Я – якість організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Застосування запропонованого підходу дозволить більш ґрунтовно підійти до вибору організаційно-комунікаційної стратегії забезпечення управлінської діяльності персоналу. Запропоноване має рекомендаційний характер, проте із зазначенням результату та можливих ризиків обраного напрямку дій.

З метою раціональної наукової організації праці, здійснення управління усіма сферами діяльності підприємства – виробничим процесом та фінансово-господарською діяльністю, а також підвищення відповідальності керівництва раціональним є розподіл функціональних обов'язків серед персоналу підприємства шляхом створення матриці розподілу функцій.

Необхідно зауважити, що особливістю забезпечення управлінської діяльності персоналу є зростання ролі інформації як інструменту менеджменту. Підвищення ефективності менеджменту персоналу забезпечується через розширення бази знань і підвищення компетентності персоналу на підставі потужних інформаційних потоків. Тобто, окрім об'єктивного сприйняття і результативного використання зовнішніх інформаційних даних, управлінська діяльність персоналу має базуватися на інформаційних ресурсах, які накопчені на підприємстві. Регулювання інформаційних потоків з метою формування управлінського впливу на персонал є ефективним інструментом. Своєю чергою, наявність значного обсягу інформаційних ресурсів, які характеризують змістовність кожного інформаційного потоку, потребує впровадження інноваційних інформаційних технологій.

Важливим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу є раціоналізація роботи з документами. Виконання цих дій сприяє зосередженню зусиль керівництва на оперативному, якісному вирішенні конкретних управлінських питань, що, своєю чергою, дозволяє уникати суттєвих часових витрат. Для вдосконалення діловодства важливим заходом є створення системи автоматизації документообігу. Це дозволить дотримуватися настановчого правила документообігу: «оперативний рух документів найкоротшим шляхом з мінімальними витратами часу та процедур» [242].

Комунікація є не тільки невід'ємною частиною управлінського процесу в контексті отримання позитивної підтримки керівництва, а й певного роду інструментом формування довіри до його дій. Отже, значущим

для процесу розроблення рекомендацій є забезпечення ефективності комунікацій. Важливим кроком у цьому напрямі є внутрішній аналіз наявних каналів комунікації на підприємстві з метою визначення найбільш ефективного для передання повідомлень.

Слід зазначити, що управлінська діяльність є соціально та культурно обумовленою. Адже у будь-якому суспільстві та в будь-якій культурі люди, які об'єднуються для виконання певних дій щодо подолання загальних проблем, потребують мотивації та координації. Тому саме від культури та соціального навчання залежать способи сприйняття і розв'язання. Попри те, поняття корпоративної культури є абстрактним, вона впливає на все, що відбувається на підприємстві.

Організація механізму зворотного зв'язку шляхом проведення опитування персоналу, розроблення системи збирання пропозицій від персоналу, ротація кадрів є вагомими заходами в контексті підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності. Пов'язано це з тим, що головним інструментом ефективного стратегічного управління є саме використання зворотного зв'язку. Адже інформація про те, у який спосіб виконано розпорядження керівництва, які результати отримані, є невід'ємним елементом управління. Але слід пам'ятати, що зворотний зв'язок буде ефективним тільки, якщо він є регулярним, достатнім і деталізованим, зрозумілим для персоналу, чітко пов'язаним з майбутніми та сфокусованим на першочергових завданнях.

3.3. Шляхи вдосконалення забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу

Економічну стабільність підприємства сьогодні неможливо уявити без адекватної системи організаційно-комунікаційного забезпечення, яка має підтримувати управлінську діяльність персоналу на всіх стадіях управлінського циклу, а також у всіх сферах її діяльності. У сучасних умовах ефективність управлінської діяльності персоналу цінним ресурсом підприємства. Отже, підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу є одним із напрямів удосконалення діяльності підприємства в цілому.

Сьогодні важливим завдання стабільного розвитку сучасних промислових підприємств є інтенсифікація виробництва. Саме автоматизація та розвиток інформаційних технологій є ефективними засобами розвитку промислового комплексу, адже це дозволяє з кожної одиниці використаних ресурсів отримати велику кількість і різноманітність високоякісних товарів. Тому впровадження новітніх інформаційно-управлінських технологій і систем шляхом побудови комунікаційної інфраструктури й організації спільної роботи персоналу є доцільною рекомендацією в цьому контексті. Для цього необхідно забезпечити вирішення таких завдань, як: техніко-технологічна ефективність, яка полягає у використанні вдосконаленого комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення; комплексність охоплення функцій управлінської діяльності; адаптивність функціональної структури системи до особливостей керованого об'єкта [243].

В умовах динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, важливе удосконалювання саме в цьому напрямі всіх управлінських і виробничих процесів, від яких залежить не тільки комунікаційна, а й організаційна ефективність УДП, інструменти яких перебувають у тісному взаємозв'язку.

Визначити оптимальні шляхи удосконалення забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу окремого підприємства пропонуємо з огляду на розроблені в підрозділі 3.2. Двадцять п'ять логічних правил виведення вихідної змінної – якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу із застосуванням методу нечітких множин. Отримані п'ять рівнів якості ОКЗУДПП дозволяють розробити алгоритм коректного вибору відповідної організаційно-комунікаційної стратегії (рис. 3.12).

Організаційно-комунікаційне забезпечення відіграє важливу роль в управлінській діяльності персоналу як будь-кого підприємства, так і в суспільному житті, що створює умови для забезпечення роботи не тільки інформаційної, але і суспільної сфери. Запропонований алгоритм організаційно-комунікаційної стратегії дозволить активізувати інструменти організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Важливим у забезпеченні ефективності управлінської діяльності персоналу є накопичення та опанування знань у певному аспекті забезпечення. Тому для керівників важливо у межах компетентності розвивати та вдосконалювати особистісні та професійні якості.

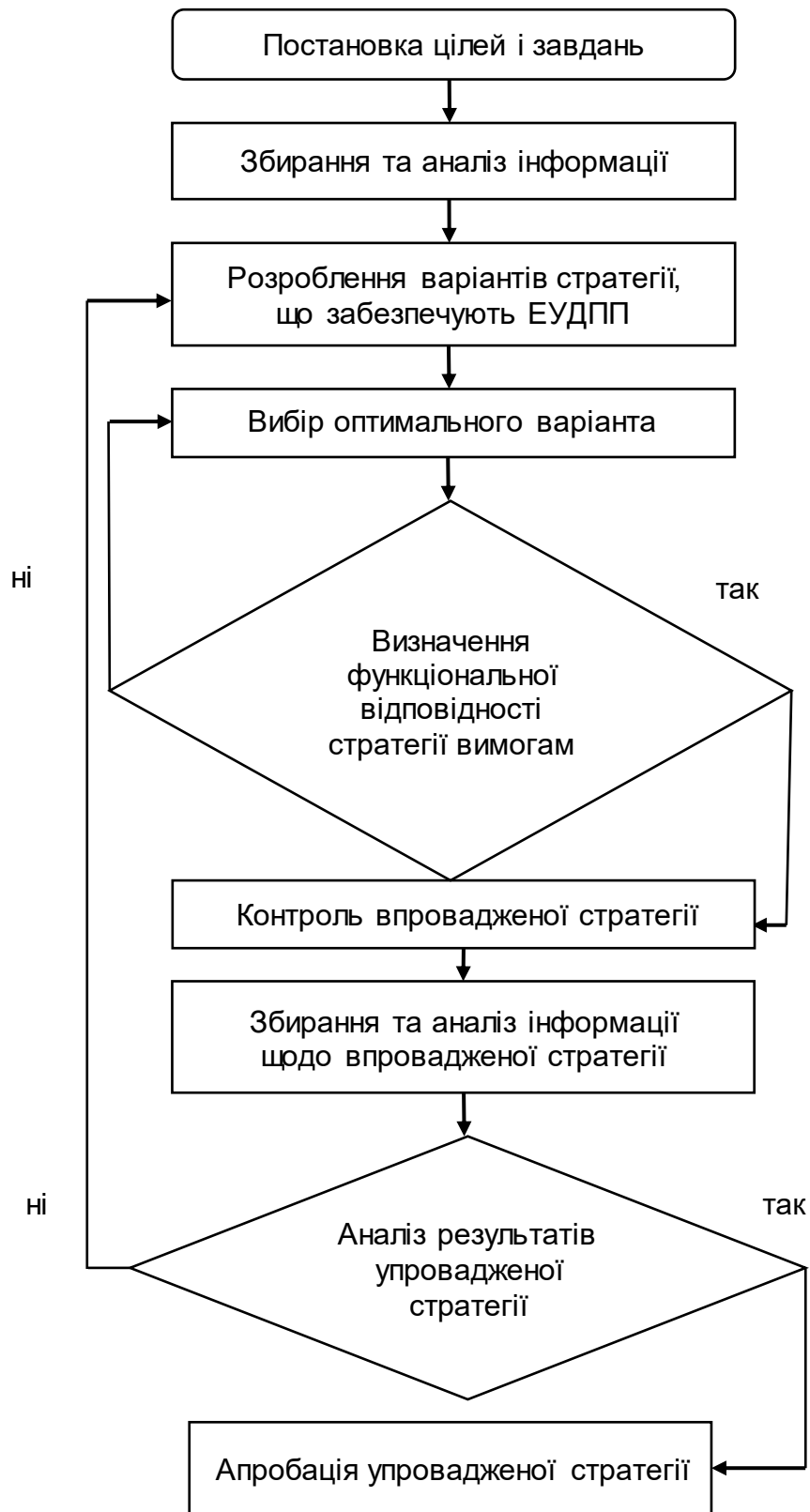


Рис. 3.12. Алгоритм впровадження коректного вибору відповідної організаційно-комунікаційної стратегії

Наука управління та багаторічна практика виробили ряд вимог до організації документообігу. Головна з них полягає в тому, щоб проходження

документів було оперативним і здійснювалося коротким шляхом з мінімальними витратами праці. Запропоновану систему напрямів підвищення ефективності комунікаційного забезпечення подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Напрями підвищення ефективності
організаційно-комунікаційного забезпечення**
(узагальнено автором на основі [218; 243])

Напрями	Характеристика
Забезпечення інформаційної доступності підприємства	Включає вироблення єдиної інформаційної політики й ефективних процесів клієнт-орієнтованої інформаційної взаємодії з контрагентами, максимально гнучке та повне використання підприємством сучасних каналів комунікацій – залежно від використовуваних контрагентами, а також швидке, результативне реагування на запити та зміну інформаційного середовища підприємства, включно з забезпеченням ефективної роботи вебсайта
Організація управління взаємовідносинами з контрагентами на основі CRM	Включає розроблення єдиної політики спілкування, запис відомостей про всі контакти. Необхідна наявність джерела інформації для планування комунікаційних програм
Організація центру доступу й управління знаннями на підприємстві за допомогою інтранет-системи	Включає розроблення єдиної політики спілкування, запис відомостей про всі контакти. Необхідна наявність джерела інформації для планування комунікаційних програм
Інтеграція комунікації як засобу підвищення ефективності комунікаційних процесів на підприємстві	Метою є створення цінностей, які підвищують лояльність контрагентів і забезпечують конкурентоспроможність підприємства
Персоналізація відносин між учасниками комунікаційного процесу	Позитивно впливає на інтеграційні процеси, спрямована на максимальне задовільнення інтересів, а також на розвиток комп'ютерної техніки, технології та засобів зв'язку

В управлінській діяльності персоналу підприємства доцільно враховувати вихідну інформацію про інтереси споживачів на кожному етапі

планування та ухвалення рішень. Оперативність ухвалення рішення залежить насамперед від ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності, на яке, своєю чергою, впливає сукупність певних факторів, а саме: техніко-технологічне забезпечення, масштаб оброблюваних масивів даних, зворотний зв'язок із кінцевим і внутрішнім споживачем [59].

У своїх трудах Н. Шпак акцентує увагу на тому, що автоматизованість забезпечується комплексом технічних засобів і програмних продуктів, призначених для отримання, оброблення, зберігання, використання та передавання інформації [218].

Сьогодні проблема зберігання і способів роботи з інформацією потребує вирішення. Проте керівники починають замислюватися над необхідністю управління інформацією тільки тоді, коли вона вже стала проблемою. Щоб уникнути дразливої ситуації, управлінці мають керуватися такими вимогами до інформації. Інформація має:

- бути доступна всім співробітникам на першу вимогу;
- бути захищеною від несанкціонованого копіювання та доступу;
- формувати єдиний інформаційний простір підприємства;
- бути керованою, піддаватися автоматизації.

Процес управління накопиченням інформації може включати отримання та зберігання інформації для завдань підприємства, використання будь-яких джерел інформації, засобів зв'язку і зберігання традиційних та електронних носіїв, які засновані на комп'ютерних технологіях. Зберігання інформації (управлінський облік) визначають такі фактори, як технологія виду діяльності, облікова політика підприємства, нормативна база конкретного виду бізнесу. Реалізація потреби управління й ухвалення рішення є домінантною мотивацією, що відіграє імперативну роль в ухваленні рішень про створення інформаційної системи. Водночас будь-яке підприємство володіє власними інформаційними потоками та тенденціями розвитку.

Розвиток технологій дозволив підприємствам швидше накопичувати й обробляти інформацію. Для цього доступні різні комп'ютерні бази даних, здатні тільки зберігати інформацію. З додаванням знань і навичок, а також функції оброблення інформації вони трансформувалися в інформаційні системи. Деякі системи накопичення знань на підприємствах є змішаними, вони об'єднані з традиційними системами інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Дослідження показують, що підприємства, що орієнтовані на використання накопичених знань, досягають таких результатів:

збільшують ефективність і продуктивність праці за рахунок прискорення процесу ухвалення рішень на основі повноти відомостей, а також задовільнення співробітників. Серед застосовуваних технологій – наскрізний пошук усіх накопичених знань, інтеграція бізнес-процесів, інтерактивна взаємодія з керівниками;

підвищують ефективність бізнес-процесів за допомогою засобів організації спільної роботи з контрагентами, тісної інтеграції бізнес-процесів і оперативного доступу до поточної ділової інформації (використовуються вебслужби, інтегрований доступ до додатків);

підвищують ефективність використання знань за допомогою налагодженої взаємодії, швидкої обробки інформації та оперативних даних (в числі основних технологій – розподіл документів на категорії, профілі та засоби управління з розсилкою попередніх повідомлень, пошук у всьому обсязі даних організації, засоби мовлення для спільного використання знань у реальному часі);

демонструють підвищену ефективність використання інформаційних технологій: поліпшена керованість, надійність, безпечність і простота освоєння (досягається за рахунок використання стандартних вебінтерфейсів, мультимедійного мовлення з використанням наявних мереж, помітного зниження часу та витрат на розгортання робіт і підготовку персоналу) [59].

Людський фактор є найбільш важливим компонентом системи управління знаннями. Співробітники повинні орієнтуватись на отримання знань, більшість співробітників повинна вміти використовувати й ефективно поповнювати базу знань; водночас управління знаннями вимагає підвищеної уваги з боку керівників підприємства.

В. Бебік визначав, що роль комунікаційного процесу полягає насамперед в інформаційному забезпеченні здійснення всіх видів і форм управління, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація [11].

Зростання інформаційного навантаження керівників обумовлене рівнем розвитку виробництва на підприємствах. Для підвищення продуктивності їх документаційне забезпечення має відбуватись шляхом чіткої регламентації через упорядкований документообіг. З огляду на систему

завдань і напрями активізації інструментів ОКЗУДПП можна запропонувати заходи щодо вибору інструментів активізації. За результатами аналізу рівня якості ОКЗУДП і з метою коректного вибору організаційно-комунікаційної стратегії сформовано комплекс інструментів активізації ОКЗУДПП (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Комплекс інструментів активізації організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства
(узагальнено автором на основі [59; 218; 243])

Рівні якості ОКЗУДП	Напрями інструментів активізації	Характеристика вибору інструментів активізації, їх переваги
1	2	3
I	1. Упровадження CRM (Customer Relationship Management), ERP, СППР та інші системи – залежно від потреб і цілей підприємства. 2. Підвищення кваліфікації персоналу, перенавчання або перепрофілювання працівників відповідно до нових потреб підприємства	Система заснована на регулярному аналізі стосунків, розроблення і виконання комунікаційних завдань. У рамках системи отримані знання стають доступні кожному співробітнику та можуть бути негайно використані для підвищення ефективності
II	1. Удосконалення мобільних додатків (наприклад: мобільний маркетинг для ритейлу), інформаційних систем (MIS, SEM – системи інформування керівників). 2. Оптимізація системи зберігання даних (СЗД)	Завдання СЗД – консолідація даних критичних корпоративних додатків, забезпечення високого рівня доступності до них і надійного зберігання
III	1. Оптимізація уніфікованих комунікацій (Unified Communications – UC) включає системи IP-телефонії, аудіо-, відео- та вебконференцій, обмін поштовими та миттєвими повідомленнями, модуль виявлення присутності. 2. Упровадження системи моніторингу й управління безпекою (наприклад, захист периметра комунікаційної мережі)	Актуальність хмарних обчислень пов'язана зі зниженням витрат, масштабованістю і гнучкістю архітектури інформаційних технологій. Є зручним інструментом для підприємств, які вирішили оптимізувати свої ресурси шляхом перенесення обчислювальних потужностей у хмарний ЦОД (центр обробки даних)

1	2	3
IV	1. Удосконалення уніфікованих комунікацій. 2. Резервне копіювання в хмару наявних на підприємстві ІКТ. 3. Активізація документообігу, формування документограми процесу. 4. Удосконалення електронного документообігу, регламентація управлінської діяльності	Якщо локальна інфраструктура перенавантажена, а дані потрібно зберігати та забезпечувати відмовостійкість, сценарій резервного копіювання в хмару вирішить це питання
V	1. Упровадження уніфікованих комунікацій (IP-телефонія забезпечує голосовий зв'язок на додаток до мереж, що використовують інтернет-протокол IP). 2. Міграція програмних додатків і сервісів у хмару. 3. Упровадження електронного документообігу. Формування документів, що регламентують управлінську діяльність персоналу. 4. Формування корпоративної культури на підприємстві; розроблення раціональних систем мотивації персоналу – стимулювання активної співпраці	IP-телефонія дозволяє об'єднати безліч розосереджених об'єктів, включно з мобільними працівниками, в єдину конвергентну мережу. Нагальна потреба у розміщенні ІС у хмарі та відсутність затрат на підтримку й адміністрування

Управлінська діяльність персоналу нерозривно пов'язана з функціонуванням усього підприємства, під впливом зовнішнього середовища. CRM-стратегія організації бізнесу реалізує клієнт-орієнтований підхід у рамках системи CRM наявні дані про взаємодію з кожним контрагентом накопичуються, стають доступними кожному працівнику підприємства і можуть швидко використовуватися в процесах управління. CRM виступає одним з елементів корпоративного управління у разі виконання таких умов: наявність єдиного сховища інформації та системи управління ним; синхронність управління низкою каналів комунікації; постійний аналіз зібраної інформації.

Маючи можливість двостороннього зв'язку, підприємство отримує інформацію щодо кожного з операційних етапів. Генерація цільових повідомлень централізоване управління інформацією дозволяє використовувати технологію управління, надаючи операційні переваги щодо підвищення ефективності, економії часу на ухвалення рішення.

Вихідною інформацією для системи CRM є, з одного боку, дані, що характеризують клієнта (історія контактів, купівель, спосіб оплати), а з іншого – дані про саме підприємство. Вихідною інформацією є агреговані дані, нові знання, що можна використати для оптимізації управлінської діяльності персоналу підприємства.

Без чіткої системи підтримки ухвалення рішень (СПУР) не можуть обійтися керівники, аналітики, менеджери різного рівня, які мають у своїх діях спиратись на фактичний матеріал. Система підтримки ухвалення рішення орієнтована на реалізацію складних бізнес-процесів, що вимагає аналітичного оброблення інформації, формування нових знань, аналіз інформації. Система покликана обґрунтовувати варіанти рішень слабкоструктурованих завдань в умовах мінливого зовнішнього середовища. Вона використовує дані з інформаційних систем підприємства і зовнішніх джерел, дозволяючи виділити з них ключову інформацію, допомагає точно оцінювати ситуацію і ухвалювати правильні рішення. Переваги користування СПУР полягають у тому, що вона сприяє: досягненню узгодженості роботи різних підрозділів, знижуючи адміністративні витрати й усуваючи проблеми інтеграції даних для різних додатків; досягненню конкурентних переваг за рахунок оптимізації бізнес-процесів підприємства та зниження витрат; залученню інвестицій – використання системи підвищує довіру до підприємства з боку інвесторів.

Система ERP – це набір інтегрованих програм, що дозволяє створити ідеальне середовище для автоматизації планування, обліку, контролю та аналізу всіх основних бізнес-операцій підприємства.

Ще одна технологічна концепція, яка реалізує комунікаційний підхід в управлінні є SCM (Supply Chain Management) – технологія управління ланцюжками постачальників. SCM-система дозволяє: прогнозувати витрати за кожною поставкою товару; аналізувати співвідношення прогнозу з фактичними витратами на кожную поставку; оптимізувати процеси поставок за всіма ланцюжками; управляти якістю поставки – забезпечувати швидкість і прогнозованість доставки та контроль за переміщенням товарів; вибрати для виконання конкретного замовлення найбільш

оптимальний маршрут і доцільного виконавця, оптимізувати складування запасів і знизити транспортні витрати; економити ресурси підприємства; підвищити обсяги продажів. До технологічної концепції в управлінні також відносять: корпоративні системи електронної пошти, технології баз даних колективного доступу, технології управління загальним документообігом, Інтернет-технології.

Ефективність управлінської діяльності персоналу на підприємстві залежить від своєчасного процесу ухвалення рішень, забезпеченого використанням різноманітних технологій, що дозволяють аналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства. Можна виділити чотири рівні завдань, що вирішуються підприємством.

Перший рівень завдань орієнтований на надання економічної інформації зовнішнім щодо підприємства користувачам. У цьому випадку для аналізу використовують показники, отримані на основі даних стандартної бухгалтерської та статистичної звітності, а також з інших джерел інформації.

Другий рівень пов'язаний з завданнями аналізу, що призначені для вироблення стратегічних управлінських рішень з метою розвитку бізнесу. Для цього інформаційна база має бути розширеною наявністю показників, що характеризують основні тенденції розвитку окремого підприємства.

Третій рівень завдань аналізу спрямований на вироблення тактичних рішень. Його інформаційна база повинна бути надзвичайно потужною, що вимагає охоплення великої кількості часткових показників, які різнобічно характеризують функціонування об'єкта управління.

Четвертий рівень стосується завдань оперативного управління підприємством. Для їх вирішення використовується поточна оперативна інформація про стан підприємства та зовнішнє середовище.

Реалізація планів і завдань з ухвалення рішень здійснюється на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях. Кожен з них вимагає певної інформаційної підтримки, реалізованої на базі інформаційно-комунікаційних технологій за рівнями ухвалення рішень можна виділити три види планування: довгострокове – стратегічне планування, середньострокове – тактичне; оперативне регулювання управлінської діяльності підприємства.

Стратегічний рівень орієнтований на керівників вищого рангу. Своєю чергою, тактичний рівень орієнтований на керівників середнього рангу.

За рахунок організації інформаційно-комунікаційної системи забезпечується доступ до інформації, що відображає поточний стан підприємства з позицій внутрішнього та зовнішнього середовищ, їх взаємозв'язків, що необхідні для ухвалення стратегічних та тактичних рішень. Основними цілями стратегічного рівня управлінської діяльності є:

визначення системи пріоритетів розвитку; оцінювання перспективних напрямів розвитку. Мета тактичного рівня управлінської діяльності є вибір і оцінювання необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Особливостями довгострокового планування й аналізу прогнозування функціонування є побудова агрегованих моделей розвитку підприємства. Моделі мають враховувати: особливості ринкових відносин; потенційні види виробничих ресурсів, необхідні для створення нових видів товарів; перспективні технологічні процеси виготовлення нових видів продукції. У цьому випадку інформаційно-комунікаційна система повинна мати розвинуте комунікаційне середовище для отримання, накопичення та обробки зовнішньої інформації. Відповідно до оперативного рівня управлінської діяльності інформаційно-комунікаційна система забезпечує керівництво підприємства оперативним доступом до інформації за ключовими факторами, які дозволяють оцінювати ступінь досягнення оперативних цілей підприємства та прогнозувати свою діяльність на довгострокову перспективу.

Отже, організаційно-комунікаційне забезпечення відіграє важливу роль в управлінській діяльності персоналу. З погляду технології процесу управлінської діяльності, завданнями керівників є проектування і розроблення варіантів управлінських рішень, організація їх практичної реалізації. З метою удосконалення ОКЗУД необхідно проводити комплекс взаємопов'язаних заходів економічного, організаційного та технічного характеру, якими забезпечується з'єднання усіх елементів в єдину логічну схему, що дозволить досягти мети найбільш раціональним шляхом.

Висновки

Вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень, розроблення методичних підходів і практичних рекомендацій щодо організаційно-комунікаційного забезпечення як основи ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств.

Поглиблено змістовність понять «управлінська діяльність персоналу», «організаційне забезпечення» та «комунікаційне забезпечення». Сформовано понятійний апарат організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Запропоноване визначення дає можливість урахувати складові забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства й обґрунтувати залежність ефективності управлінської діяльності персоналу від її організаційно-комунікаційного забезпечення.

Розроблено теоретико-прикладний базис формування та оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, де теоретичний базис формування враховує інструменти процесно-структурованого підходу, складові організаційного забезпечення (кадрове та документальне забезпечення) та складові комунікаційного забезпечення (інформаційно-комунікаційне та техніко-технологічне забезпечення). Поєднано погляди експертів на проблеми ефективності управлінської діяльності персоналу, за чим сформовано науково-прикладний базис для оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємств.

Розроблено комплексну процедуру оцінювання та способи підвищення адекватності результатів із застосуванням теоретико-прикладного базису формування та оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу.

Проведено аналіз наукових праць з проблем ефективності управлінської діяльності персоналу за допомогою факторного аналізу з використанням критерію кам'яно-щелевеного осипу. Виділено фактори впливу на ефективність управлінської діяльності персоналу промислових підприємств, а саме фінансово-економічний, виробничий та організаційно-комунікаційний. Проведено розрахунок інтегрального коефіцієнта ефективності з використанням результатів факторного аналізу показників, за чим визначено зростання ролі організаційно-комунікаційного забезпечення в ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств. Підтверджено позитивний вплив інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність управлінської діяльності персоналу промислових підприємств. Встановлено міру реалізації потенціалу організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу для досягнення ефективності функціонування промислових підприємств.

Удосконалено методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств, яке ґрунтується на розрахунку інтегральних показників складових забезпечення

управлінської діяльності персоналу. Сформовано матрицю групування промислових підприємств за інтегральними показниками організаційного та комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу за роками. Надано характеристики квадрантів матриці, до яких потрапили досліджувані підприємства. Запропоновано відповідні інструменти активізації управлінської діяльності персоналу з використанням матричного підходу для групування досліджуваних підприємств.

Запропоновано методичний підхід до визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу в контексті забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу. Аналіз зрілості управлінської діяльності персоналу, за допомогою експертного методу виявив високий (IV рівень), середній (III рівень) і низький (II рівень) рівень зрілості, де згідно визначеному рівню зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства, дозволило визначити готовність системи управління до змін. Диференційовано управлінську діяльність персоналу кожного підприємства за рівнем зрілості – як визначення якісного стану всієї системи управління, що інтегрально характеризує оптимальне функціонування у напрямі прогресивного розвитку. Визначено рівень зрілості управлінської діяльності персоналу підприємств із подальшим диференціюванням заходів щодо вибору інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства має науково-теоретичне призначення – можливість оцінювання поточного стану управлінської діяльності персоналу підприємства, і практичне призначення – створення можливостей для використання інструментів активізації, які забезпечують ефективність управлінської діяльності персоналу підприємства під час визначення її стратегії розвитку.

Запропоновано методичний підхід до оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, який передбачає врахування інтегрального показника та рівня зрілості управлінської діяльності персоналу. Запропоновано використання нечіткої моделі оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу дозволяє за допомогою запропонованого алгоритму нечіткого висновку кількісно оцінювати агрегований показник якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу, що сприятиме більш ґрунтовному вибору організаційно-комунікаційної стратегії забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. Сформовано план заходів з підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення як основи ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств.

З метою ефективності управлінської діяльності персоналу підприємств сформовано алгоритм упровадження коректного вибору відповідної організаційно-комунікаційної стратегії, який дозволяє визначити відповідні напрями активізації організаційно-комунікаційного забезпечення з метою досягнення ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства.

Використана література

1. Алмонд Г. Гражданская культура: политические установки и демократия в пяти странах / Г. Алмонд, С. Верба. – Москва : Мысль, 2014. – 500 с.
2. Амбарцумов А. А. 1000 терминов рыночной экономики / А. А. Амбарцумов, Ф. Ф. Стерликов. – Москва : Крон-Пресс, 1993. – 218 с.
3. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект / О. Ю. Амосов // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 12. – С. 337–340.
4. Андреева В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией / В. И. Андреева // Справочник кадровика. – 2009. – № 03. – С. 77–85.
5. Антіпцева О. Ю. Організаційно-управлінська діяльність підприємства в умовах мотиваційно-орієнтованої економіки / О. Ю. Антіпцева // Наукові записки. – 2014. – № 4 (49). – С. 68–72.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 831 с.
7. Артюх О. В. Інформаційне забезпечення аудиту управлінської діяльності / О. В. Артюх // Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції : мат-ли науково-практичної конференції. – Одеса : ОНЕУ, 2014. – С. 104–108.
8. Атаев А. Управленческая деятельность: практика и резервы организации / А. Атаев. – Москва : Экономика, 1978. – 252 с.
9. Балашова Е. Е. Инструменты мотивации персонала организации / Е. Е. Балашова, О. А. Трифонов // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 1739–1741.
10. Бардин Ю. П. Социальная зрелость личности : дисс. ... канд. философ. наук : спец. 09.00.01 «Социальная философия» / Ю. П. Бардин. – Харьков : ХГУ им. В. Н. Каразина, 1986. – 154 с.
11. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – Київ : МАУП, 2005. – 440 с.
12. Беляков О. Успішна комунікація в бізнесі та освіті : навч. посіб. / О. Беляков. – Київ : ВПЦ «Київський університет», 2006. – 207 с.

13. Боголепов В. П. О состоянии и задачах развития общей теории организации / В. П. Боголепов. – Москва : Наука, 1968. – С. 46–60.
14. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон ; под ред. Ю. Н. Кайтуревского ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 816 с.
15. Бойко О. М. Інноваційне забезпечення розвитку промислових підприємств України / О. М. Бойко // Проблемы и перспективы инновационного развития экономики : мат-лы X Междунар. науч.-практ. конф. по инновационной деятельности. – Киев ; Симферополь ; Алушта : Б. н., 2005. – 343 с.
16. Бойко Т. В. Методичні підходи щодо оцінки ефективності організаційно-економічного механізму регулювання управлінської діяльності підприємницького кластеру / Т. В. Бойко // Вісник Запорізького нац. ун-ту. – 2011. – № 1. – С. 15–21.
17. Бойчик І. М. Економіка підприємства / І. М. Бойчик. – Київ : Атика, 2002. – 480 с.
18. Больботенко І. В. Організація заходів з технічного переозброєння виробництва в сучасних умовах господарювання / І. В. Больботенко // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – 2003. – № 50. – С. 90–94.
19. Большаков А. С. Моделирование в менеджменте : учеб. пособ. / А. С. Большаков. – Москва : Филинь, 2000. – 157 с.
20. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилиана. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
21. Бондаренко Л. Методика выбора ERP-системы в качестве основы интегрированной системы управления предприятием / Л. Бондаренко // Финансовая газета. – 2005. – № 4. – С. 14–15.
22. Борщ В. І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. І. Борщ. – Одеса, ОНПУ, 2014. – 240 с.
23. Босак А. О. Комунікаційне забезпечення планування виробництва / А. О. Босак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 606 – С. 16–20. – (Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»).
24. Валькова Н. В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій та впровадження електронної логістики на промислових підприємствах / Н. В. Валькова // Економіка: реалії часу : електрон. наук. вид. – Одеса : ОНПУ, – 2013. – № 4. – С. 155–160.

25. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2013. – 44 с.

26. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2015. – 24 с.

27. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2016. – 30 с.

28. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України : статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2017. – 30 с.

29. Виленский М. А. Экономическое содержание технического перевооружения производства / М. А. Виленский // Вопросы экономики. – 1984. – № 5. – С. 46–55.

30. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва: Гардарика, 1996. – 416 с.

31. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров и др. ; под ред. О. П. Глудкина. – Москва: Горячая линия – Телеком, 2001. – 600 с.

32. Гавкалова Н. Л. Аналіз стану управлінської діяльності персоналу машинобудівних підприємств / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина // Проблеми економіки. – 2018. – № 1 (35). – С. 165–173.

33. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2009. – 296 с.

34. Гавкалова Н. Л. Соціальний капітал як чинник економічного розвитку суспільства : мат-ли Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки» (Кіровоград, 15 грудня 2015 року) / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина. – Кіровоград : КОД, 2015. – С. 5–6.

35. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.

36. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту : монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.

37. Гавкалова Н. Л. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 232 с.

38. Гавкалова Н. Л. Управління комунікаціями на підприємствах : мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 22 квітня 2016 року) / Н. Л. Гавкалова, В. В. Гришина. – Харків : Вид-во «НТМТ», 2016. – С. 1953–1957.

39. Гайдученко С. О. Текст лекцій з дисципліни «Організаційна культура» (для студентів 5 курсу спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» денної форми навчання) / С. О. Гайдученко, М. М. Новікова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 77 с.

40. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Магнолія. – 2006, 2017. – 352 с.

41. Гірченко Т. Д. Маркетинг : навч. посіб. / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – Київ : Фірма «ІНКОС» ; ЦНЛ, 2007. – 255 с.

42. Гладка М. В. Процесно-орієнтований підхід до розроблення моделі управління бізнес-процесами : мат-ли XIX Міжнар. конф. з автоматичного управління «Автоматика / Automatics» / М. В. Гладка, О. А. Хлобистова. – Львів : Вид-во Львів. Політехніки, 2012. – С. 400–401.

43. Глівенко С. В. Інформаційні системи в менеджменті / С. В. Глівенко, Є. В. Лапіна, О. О. Павленко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 407 с.

44. Гонtareва І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І. В. Гонtareва. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 480 с.

45. Горланов А. Организационная зрелость компании и успех автоматизации / А. Горланов // Computerworld Россия. – 1999. – № 40. – С. 14–15.

46. Горфинкель В. Я. Коммуникации и корпоративное управление : учеб. пособ. / В. Я. Горфинкель, В. С. Торопцов, В. А. Швандар. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 127 с.

47. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. – Москва : Финансы и статистика, 2015. – 105 с.

48. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.

49. Грибов В. Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – Москва : Юрайт, 2015. – 335 с.

50. Гринів Н. Т. Логістика електронної торгівлі в Україні. Логістика : зб. наук. праць / Н. Т. Гринів, М. В. Кіндій, М. М. Мага. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2010. – С. 576–580.

51. Гришина В. В. Аналіз сучасної управлінської діяльності персоналу : мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих вчених і студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 27 квітня 2018 року) / В. В. Гришина. – Харків : Лідер, 2018. – С. 1175–1179.

52. Гришина В. В. Визначення інструментів активізації організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств / В. В. Гришина // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 15. – С. 244–250.

53. Гришина В. В. Визначення компетенцій як необхідної умови управлінської діяльності персоналу : мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. «Національні особливості та світові тенденції соціально-економічного розвитку країни» (Дніпро, 18 – 19 листопада 2016 року). – У 2 ч. / В. В. Гришина. – Дніпро : НО «Перспектива», 2016. – Ч. 1. – С. 104–107.

54. Гришина В. В. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор ефективної управлінської діяльності персоналу підприємств / В. В. Гришина // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – № 2 (192). – С. 110–118.

55. Гришина В. В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу / В. В. Гришина // Наукові записки Національного ун-ту «Острозька академія». – Острог : Вид. НУ «Острозька академія», 2018. – № 11 (39). – С. 80–85. – (Серія «Економіка»).

56. Гришина В. В. Методичні підходи щодо оцінки управлінської діяльності персоналу : мат-ли Міжнар. наук. конф. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» : тези доповідей (Харків, 31 травня – 1 червня 2018 року) / В. В. Гришина. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – С. 45–46.

57. Гришина В. В. Напрямки удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства / В. В. Гришина // II International Scientific Conference «The Modern Trends in the Development of Business Social Responsibility» (Lisbon, June 29th, 2018). – Lisbon, Portugal, 2018. – Part II. – P. 12–14.

58. Гришина В. В. Особливості оцінювання управлінської діяльності персоналу : мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. «Публічне управління: проблеми та перспективи» (Харків, 27 жовтня 2017 року) / В. В. Гришина. – Харків : ТОВ «Константа», 2017. – С. 308–313.

59. Гришина В. В. Теоретичні аспекти організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності та його місце в сучасній економічній науці : мат-ли Міжнар. наук. конф. «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця» : тези доповідей (Харків, 1 – 2 червня 2017 року) / В. В. Гришина. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – С. 50–53.

60. Гришина В. В. Теоретичні аспекти управлінської діяльності персоналу підприємства / В. В. Гришина // Наук. вісник Херсонського держ. ун-ту. – Херсон : ВД «Гельветика, 2017. – Вип. 23. – Ч. 3. – С. 182–187. – (Серія «Економічні науки»).

61. Гришина В. В. Теоретичні засади організаційно-комунікаційного забезпечення ефективного управління на підприємстві / В. В. Гришина // Вісник Волинського ін-ту економіки та менеджменту. – Луцьк : Волинський ін-т економіки та менеджменту, 2016. – Вип. 14. – С. 37–44.

62. Гришина В. В. Формальні комунікації в управлінській діяльності персоналу: побудова і регуляція : мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих вчених і студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (Харків, 17 травня 2019 року) / В. В. Гришина. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – С. 331–334.

63. Гришина В. В. Функціональні можливості інформаційно-комунікаційних технологій як інструмента вдосконалення системи публічного управління : міжнар. наук.-практ. конф. «Публічне управління: проблеми та перспективи» (Харків, 7 грудня 2018 року) / В. В. Гришина. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – С. 74–77.

64. Грищенко І. М. Інструменти та форми маркетингової комунікації на ринку освітніх послуг / І. М. Грищенко, Н. А. Крахмальова // Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. – 2012. – Тем. вип. № 4. – С. 298–307.

65. Гріфін Р. В. Основи менеджменту : підручник / Р. В. Гріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
66. Гусаров Ю. В. Управление: динамические процессы и современные приоритеты : монография / Ю. В. Гусаров, Л. Ф. Гусарова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 251 с.
67. Гусєва О. Ю. Стан та структура машинобудівної галузі України в умовах глобальних економічних трансформацій / О. Ю. Гусєва, А. М. Яковчук // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 4. – С. 26–33.
68. Гутгарц Р. Д. Использование новых информационных технологий в управлении кадрами / Р. Д. Гутгарц // Финпресс. – 2003. – № 1. – С. 23–28.
69. Дасифф А. Ф. Информационное и организационное обеспечение механизма экономического реагирования промышленных предприятий / А. Ф. Дасифф // Вісник Донбаської держ. машинобудівної академії. – 2014. – № 2 (33). – С. 153–158.
70. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; под. ред. С. К. Морджовина ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 799 с.
71. Дейнека А. В. Современные тенденции в управлении персоналом / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – Москва : Академия Естествознания, 2009. – 174 с.
72. Демченко Г. В. Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства / Г. В. Демченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет ; редкол. В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : ВПЦ Тернопільського нац. економічного ун-ту «Економічна думка», 2015. – Т. 21. – № 2. – С. 63–68.
73. Дідур К. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом в аграрних підприємствах / К. М. Дідур // Вісник Дніпропетровського держ. аграрно-економічного ун-ту. – 2015. – № 1. – С. 125–129.
74. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : текст / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – Москва : ИД «Вильямс», 2003. – 313 с.
75. Евланов П. Г. Теория и практика принятия решений / П. Г. Евланов. – Москва : Экономика, 1984. – 175 с.
76. Економіка та управління підприємством: теорія і практика / І. І. Грибик, Т. В. Кулініч, Н. В. Смолінська та ін. ; за заг. ред. І. І. Грибник. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2014. – 428 с.
77. Економічна енциклопедія. У 3 т. / В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : ВЦ «Академія», 2000. – Т. 1. – 864 с.
78. Економічна енциклопедія: У 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : ВЦ «Академія», 2000. – Т. 2 – 864 с.

79. Єгоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Єгоршин. – 4-е изд. испр. – Нижний Новгород : НИМБ, 1999. – 720 с.
80. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія / Г. В. Єльнікова. – Київ : ДАККО, 1999. – 303 с.
81. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування / А. М. Єріна. – Київ : КНЕУ, 2001. – 170 с.
82. Жернакова М. Б. Деловые коммуникации: теория и практика : учебник для бакалавров / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. – Москва : Изд-во «Юрайт», 2014. – 370 с.
83. Жигайло Н. Комунікативний менеджмент / Н. Жигайло. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. – 365 с.
84. Заде Л. А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений / Л. А. Заде. – Москва : Изд-во «Мир», 1976. – 165 с.
85. Захаров І. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефектів від впровадження інформаційно-комунікаційних технологій на промисловому підприємстві / І. В. Захаров, С. В. Антонюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – С. 222–227.
86. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверинцев. – Санкт-Петербург : Союз, 1997. – 288 с.
87. Значенко О. П. Формування інформаційної культури майбутніх учителів гуманітарних дисциплін : автореф. дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / О. П. Значенко. – Київ : Б. в., 2005. – 22 с.
88. Ивлев В. Balanced Scorecard – альтернативные модели / В. Ивлев, Т. Попова // Банки и технологии. – 2002. – № 4. – С. 28–29.
89. Игнатьева А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
90. Івченко Є. І. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор управління інноваційним розвитком підприємств / Є. І. Івченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2008. – № 4. – С. 80–91.
91. Кадемія М. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології навчання : термінологічний словник / М. Ю. Кадемія. – Львів : СПОЛОМ, 2009. – 260 с.
92. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с.

93. Кардашевский В. В. Административно-правовое и организационное обеспечение исполнения управленческих решений штабными подразделениями органов внутренних дел: дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.14 «Административное право; административный процесс» / В. В. Кардашевский. – Москва : Б. н., 2005. – 193 с.

94. Керівництво організацією / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник та ін. ; за ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : Національний ун-т «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.

95. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 693 с.

96. Клебанова Т. С. Методы прогнозирования : учеб. пособ. / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. А. Дубровина. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 372 с.

97. Коган Л. Н. Цель и смысл жизни человека : текст / Л. Н. Коган. – Москва : Мысль, 1984. – 252 с.

98. Колпаков В. М. Методы управления : учеб. пособ. / В. М. Колпаков. – 2-е изд., испр. и доп. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.

99. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146–151.

100. Корольов О. А. Практикум з економетрії: завдання з практичними рекомендаціями, алгоритмами та прикладом їх наскрізного використання / О. А. Корольов, В. В. Рязанцева. – Київ : Вид. Європейського ун-ту, 2004. – 250 с.

101. Костров А. В. Оценка уровня развития информационных систем : монография / А. В. Костров. – Владимир : Изд-во ВлГУ им. Столетовых, 2012. – 125 с.

102. Краснопевцева И. В. Совершенствование методов оценки качества рабочей силы промышленных предприятий как инструмента управления производительностью труда (по материалам машиностроительных предприятий Самарской области) : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)» / И. В. Краснопевцева. – Тольятти : ТГУ, 2006. – 192 с.

103. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – Київ : Знання, 1999. – 556 с.

104. Кривокора Е. И. Деловые коммуникации / Е. И. Кривокора. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 188 с.

105. Кривокора Е. И. Коммуникационные источники организационного развития / Е. И. Кривокора // Проблемы современной экономики. – № 3. – 2008. – С. 313–317.

106. Крылов А. Н. Коммуникационный менеджмент. Теория и практика взаимодействия бизнеса и общества / А. Н. Крылов. – 2-е изд. – Москва : ИКАР, 2015. – 352 с.

107. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – 2-ге вид., випр. і допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.

108. Кузьмін О. Є. Оцінювання впливу соціально-економічної ефективності систем менеджменту на ефективність діяльності підприємства / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак // Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. – № 691. – С. 3–9.

109. Кузьмін О. Є. Нова парадигма побудови систем менеджменту / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин, Н. М. Сиротинська // Демократичне врядування : наук. вісник Львівського регіонального ін-ту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ – 2010. – № 6. – 324 с.

110. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний ун-т «Львівська політехніка», 2007. – 387 с.

111. Курдюков С. А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления техническим перевооружением предприятий электроэнергетики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность) / С. А. Курдюков. – Москва : Б. и., 2012. – 24 с.

112. Куценко Т. М. Значення і особливості застосування сучасних інформаційних систем в управлінні підприємством / Т. М. Куценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 55. – С. 97–102.

113. Лазарева С. Ф. Економіка та організація інформаційного бізнесу : навч. посіб. / С. Ф. Лазарева. – Київ : КНЕУ, 2002. – 640 с.

114. Лафта Дж. К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. – Москва : ТК Велби, 2004. – 592 с.

115. Лейхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхифф, Дж. М. Пенроуз. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.

116. Леоненков А. В. Нечёткое моделирование в среде MATLAB и FuzzyTech / А. В. Леоненков. – Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2005. – 739 с.

117. Лещух А. Р. Діяльність органів місцевого самоврядування у сфері профілактики адміністративних правопорушень: організаційно-правове забезпечення: монографія / А. Р. Лещух. – Львів : ЛьвДУВС, 2012. – 356 с.
118. Лисенко Ю. В. Ефективність використання управлінського персоналу машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Ю. В. Лисенко. – Запоріжжя : Б. в., 2008. – 20 с.
119. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – Київ : КНЕУ, 2000. – 380 с.
120. Луман Н. Власть / Н. Луман ; пер. с нем. Ю. В. Антоновского. – Москва : Праксис, 2001. – 256 с.
121. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту / Н. Л. Любченко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 10 (48). – С. 40–45.
122. Мазаракі А. А. Основи менеджменту / А. А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
123. Мамонова О. А. Модель оценки экономической эффективности системы управления предприятием / О. А. Мамонова // Известия Пензенского гос. пед. ун-та им. В. Г. Белинского. – 2011. – № 24. – С. 18–20.
124. Мангутов И. С. Организатор и организаторская деятельность / И. С. Мангутов, Л. И. Уманский. – Львов : Изд-во ЛДУ, 1975. – 312 с.
125. Маслоу Д. Функциональная модель оценки менеджмента / П. Маслоу, П. Ватсон, Н. Чилиши // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 3. – С. 24–28.
126. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М. В. Мельник. – Москва : Финансы и статистика, 1990. – 136 с.
127. Мельник О. Г. Інформація як складова інноваційного розвитку / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – № 10. – С. 136–141.
128. Менеджмент / П. В. Мельник, М. М. Філоненко, Л. П. Гацька. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с.
129. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 2002. – 702 с.
130. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 797 с.
131. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підручник / В. М. Гаєць, В. В. Іванов, М. О. Кизим та ін. ; за ред. В. М. Гаєць. – 2-е вид., виправ. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 396 с.
132. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление : монография / С. Г. Москвичев. – Киев ; Сан-Франциско, 2003. – 492 с.

133. Мюллер А. П. Организационная коммуникация: структуры и практики / А. П. Мюллер, А. Кизер. – Харьков : Гуманитарный центр, 2005. – 436 с.

134. Мячин В. Г. Нечётко-логический подход к оценке рисков при разработке стратегии инновационного развития промышленных предприятий / В. Г. Мячин // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». – 2016. – № 1. – С. 12–16.

135. Нагорская М. Н. Формирование и использование потенциала управленческого персонала в рыночных условиях / М. Н. Нагорская // Экономика и управление. – 2003. – № 1. – С. 7–13.

136. Назарова Г. В. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, О. О. Затеїщикова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 216 с.

137. Назмутдинов В. Я. Управлінська діяльність і менеджмент в системі освіти особистості / В. Я. Назмутдинов, В. Ф. Яруллин. – Казань : ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.

138. Наумік К. Г. Управління комунікаційною політикою в умовах постіндустріального суспільства : монографія / К. Г. Наумік. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 132 с.

139. Новиков А. М. Методология / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – Москва : Синтег, 2007. – 668 с.

140. Новиков Д. А. Методология управления / Д. А. Новиков. – Москва : ИПУ РАН, 2016. – 126 с.

141. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами / Д. А. Новиков. – 2-е изд. – Москва : Физматлит, 2007. – 584 с.

142. Общая психология / под ред. В. В. Богословского. – Москва : Просвещение, 1981. – 109 с.

143. Одегов Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бичкин, К. Л. Андреев. – Саратов : Изд. Саратовского ун-та, 1991. – 176 с.

144. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації : монографія / Т. І. Лепейко, А. А. Пилипенко, О. І. Пушкар та ін. ; за ред. Т. І. Лепейко. – Харків : Золоті сторінки, 2015. – 664 с.

145. Организация работы с документами / В. А. Кудряев, В. В. Галахов, И. К. Корнеев и др. ; под ред. В. А. Кудряева. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 591 с.

146. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с.
147. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид., перероб. і допов. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
148. Островерхова Г. В. Сутність та структура організаційного забезпечення / Г. В. Островерхова // НТУ «ХПІ». – 2012. – № 6. – С. 59–67.
149. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : науч. изд. / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 254 с.
150. Парсонс Т. Система современных обществ / Т. Парсонс ; под ред. М. С. Ковалевой ; пер. с англ. – Москва : Аспект-Пресс, 1998. – 270 с.
151. Петришин Н. Я. Принципи процесно-структурованого менеджменту як системи, що розвивається / Н. Я. Петришин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – № 22. – С. 272–278.
152. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально філософського аналізу / Н. К. Петрук. – Київ : Центр духовної культури, 2004. – 87 с.
153. Пинда Ю. В. Організаційно-економічне забезпечення конкурентоспроможності будівельного комплексу регіону : дис. ... канд. екон. наук спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством» / Ю. В. Пинда. – Львів : Львівський ін-т регіональних досліджень Національної академії наук України, 2004. – 214 с.
154. Платонов С. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / С. В. Платонов, В. И. Третьяк, В. В. Черкасов. – Киев : Ваклер; Атлант, 1998. – 470 с.
155. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономическом моделировании / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванова. – Москва : Финансы и статистика, 1989. – 175 с.
156. Подольчак Н. Ю. Аудит і оцінювання управлінської діяльності / Н. Ю. Подольчак, В. Я. Карковська. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2016. – 128 с.
157. Подольчак Н. Ю. Організаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства / Н. Ю. Подольчак, В. Я. Карковська // Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. ж-л. – 2018. – Вип. 23. – С. 389–394.
158. Подольчак Н. Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств : монографія / Н. Ю. Подольчак. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2010. – 340 с.

159. Пономаренко В. С. Інформаційні технології в економіці : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, І. В. Журавльова. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 139 с.
160. Почепцов Г. Г. Стратегические коммуникации / Г. Г. Почепцов. – Киев : Альтерпрес, 2008. – 261 с.
161. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації / Г. Г. Почепцов. – 2-е вид., доп. – Київ : ВЦ «Київський університет», 1999. – 308 с.
162. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. О. Примак. – Київ : Б. в., 2004. – 26 с.
163. Про інформацію : Закон України № 2657-XII від 2 жовтня 1992 року // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 48 (1.12.92). – С. 650.
164. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 рр. : Закон України № 12 від 9 січня 2007 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2007. – № 12. – С. 102.
165. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту / Т. Є. Проненко // Агросвіт. – 2016. – № 10. – С. 53–55.
166. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій / О. Є. Кузьмін, І. В. Алексєєв, О. Г. Мельник та ін. ; за ред. О. Є. Кузьміна. – Львів : Растр – 7, 2013. – 428 с.
167. Пухова М. Инструменты мотивации управленческой деятельности / М. Пухова // Известия Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов. – 2011. – № 4. – С. 104–107.
168. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
169. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и допов. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 480 с.
170. Рева В. Е. Управление репутацией : учеб. пособ. / В. Е. Рева. – Москва : Дашков и К., 2013. – 136 с.
171. Резник А. Е. Формирование организационно-экономического механизма управления эффективностью технического перевооружения производства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А. Е. Резник. – Саратов : Б. н., 2010. – 24 с.

172. Роджерс Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс; под ред. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1980. – 176 с.

173. Родионов Б. А. Коммуникация как социальное явление / Б. А. Родионов. – Ростов-на-Дону : Рост. ун-т, 1984. – 143 с.

174. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра та ін. ; за ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки : кол. наук. монографія. Розд. 2.1 ; за ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. – Київ : НАУ, 2008. – С. 60–77.

175. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 304 с.

176. Русаков С. А. Основы управленческой деятельности : учеб. пособ. для вузов / С. А. Русаков. – Москва : Академия, 2008. – 233 с.

177. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством / Л. Ю. Сагер // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 128–136.

178. Сагер Л. Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві / Л. Ю. Сагер // Науковий вісник Національного ун-ту ДПС України (економіка, право). – 2012. – № 4. – С. 20–27.

179. Самооценка системы управления организации на базе функциональной модели оценки менеджмента / Д. Маслоу, П. Ватсон, Н. Чилиши и др. ; под ред. Д. Маслоу // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 4. – С. 21–26.

180. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом: ідеогенез, інструментарій, синергія : монографія / О. В. Сардак. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 664 с.

181. Свистун В. І. Загальнонаукові засади управлінської діяльності керівників у системі професійно-технічної освіти / В. І. Свистун // Наук. вісник Ін-ту професійно-технічної освіти НАПН України. – 2011. – 1 (1). – С. 68–75. – (Серія «Професійна педагогіка»).

182. Скібіцька Л. І. Діловодство : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : ЦНЛ, 2006. – 224 с.

183. Скрыпник К. Д. Навыки руководителя: результаты анализа управленческой структуры / К. Скрыпник, Т. Кутасова // Проблемы теории и практики управления. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1997. – 352 с.

184. Спивак В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для бакалавров / В. А. Спивак. – Москва : Юрайт, 2014. – 460 с.
185. Стадник В. В. Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Киев : Академвидав, 2003. – 464 с.
186. Стан і розвиток зв'язку України у 2017 році : статистичний бюлетень // Державна служба статистики України. – 2017. – 27 с.
187. Старовірець А. С. Структуризація управлінської діяльності / А. С. Старовірець // ПолтНТУ. – 2012. – № 2. – С. 99–104.
188. Старых Н. П. Формирование имиджа органов местного самоуправления : автореф. дис. ... канд. соц. наук : спец. 22.00.08 «Социология управления» / Н. П. Старых. – Орел : Б. н., 2011. – 175 с.
189. Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства : монографія / Г. В. Строкович. – Харків : Вид-во НУА, 2013. – 396 с.
190. Терехов Д. С. Удосконалення інформаційного забезпечення управління машинобудівним підприємством на основі процесного підходу / Д. С. Терехов // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 11. – С. 48–51.
191. Терлецька Ю. О. Теоретичні підходи до оцінки якості організаційних комунікацій / Ю. О. Терлецька, В. В. Іванюк, В. Р. Литвинюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного ін-ту. Серія «Економічні науки». – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2014. – Вип. I (53). – С. 238–245.
192. Тимошенко М. М. Формування та ефективність управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. М. Тимошенко. – Житомир : Б. в., 2009. – 20 с.
193. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор и др. – Москва : Республика, 1992. – 351 с.
194. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, В. В. Самойленко та ін. ; за ред. В. М. Гриньова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 256 с.
195. Урсул А. Д. Информатизация общества (введение в социальную информатику) : текст / А. Д. Урсул. – Москва : АОН, 1990. – 192 с.
196. Ус С. А. Моделі й методи прийняття рішень : навч. посіб. / С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна ; М-во освіти і науки України ; Нац. гірничий ун-т. – Дніпропетровськ : НГУ, 2014. – 300 с.
197. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Москва : Экономика, 1991. – 232 с.

198. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления : в 5 т. – Выполнение как функция управления / Р. Фалмер. – Москва : ВИПКЭнерго, 1992. – Т. 3. – С. 84–88.
199. Фалько С. И. Показатели оценки эффективности управления / С. И. Фалько // Управляем предприятием. – 2011. – № 4. – С. 25–31.
200. Фаткин Л. Хозяйственный руководитель-менеджер / Л. Фаткин, Д. Петросян // Проблемы теории и практики управления – 1990. – № 3. – С. 91.
201. Филин С. А. Информационно-коммуникационное обеспечение деятельности организации / С. А. Филин, В. В. Васильев, Т. Ю. Салюткина. – Москва : Патент, 2007. – 167 с.
202. Филиппова И. Г. Концепция подхода к оценке деятельности управленческого персонала / И. Г. Филиппова, Г. С. Балахнин // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2010. – № 11. – С. 266–271.
203. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие / Ю. Хабермас. – Санкт-Петербург : Наука, 2000. – С. 176.
204. Халіна О. В. Організаційне забезпечення системи контролінгу на підприємстві / О. В. Халіна // Scientific papers. – 2016. – № 2 (53). – С. 236–243.
205. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Изд-во СПТУ, 1997. – 332 с.
206. Хміль Ф. І. Менеджмент / Ф. І. Хміль. – Київ : Вища школа, 1995. – 351 с.
207. Хохлова И. Г. Методический подход к экономическому обоснованию выбора стратегии технического перевооружения промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями и инвестиционной деятельностью)» / И. Г. Хохлова. – Пенза : Б. и., 2013. – 24 с.
208. Цибулько Д. І. Обґрунтування організаційно-економічного забезпечення технічного переозброєння / Д. І. Цибулько, О. В. Фартушняк // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 1. – С. 274–278.
209. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях / О. А. Цуруль. – Київ : КНЕУ, 2002. – 142 с.
210. Черри К. Человек и информация / К. Черри ; пер. с англ. – Москва : Связь, 1972. – 137 с.
211. Чишко І. С. Організаційне забезпечення оцінки та формування фінансової гнучкості суб'єктів господарювання / І. С. Чишко // Финансы, учет, банки. – 2014. – № 1. – С. 270–276.

212. Чухрай Н. І. Маркетингові комунікації підприємства на ринку / Н. І. Чухрай // Регіональна економіка. – 2001. – № 4. – С. 271–272.
213. Шатило О. А. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування» / О. А. Шатило. – Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. – 51 с.
214. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
215. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – Київ : Знання, 2004. – 687 с.
216. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике / К. Шеннон. – Москва : Издательство иностранной литературы, 1963. – 829 с.
217. Шинкаренко В. Г. Управление результатами деятельности работников АТП / В. Г. Шинкаренко, О. Н. Криворучко. – Харьков : Изд-во ХГАДУ, 1999. – 143 с.
218. Шпак Н. О. Інформація: сутність, класифікація та роль в комунікаційному процесі машинобудівного підприємства / Н. О. Шпак // Вісник Львівського держ. ін-ту новітніх технологій та управління ім. В'ячеслава Чорновола. Серія «Економічні науки». – 2010. – Вип. 5. – С.133–145.
219. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств / Н. О. Шпак. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2011. – 328 с.
220. Шульгіна Т. С. Організаційне забезпечення механізму формування управлінського персоналу металургійних підприємств / Т. С. Шульгіна // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2015. – № 1. – С. 220–224.
221. Яковлев И. П. Ключи к общению. Основы теории коммуникаций : учеб. пособ. / И. П. Яковлев. – Санкт-Петербург : Институт управления и экономики, 2001. – 230 с.
222. Яруллин Ф. Х. Формирование организационно-экономического механизма инвестирования технического перевооружения промышленного производства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями и инвестиционной деятельностью)» / Ф. Х. Яруллин. – Москва : Б. и., 2008. – 22 с.
223. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 196 с.

224. Ястремська О. М. Управління життєдіяльністю підприємств промисловості: монографія / О. М. Ястремська, Г. В. Верещагіна, О. В. Авраменко ; за заг. ред. О. М. Ястремської, Г. В. Верещагіної. – Харків : ХНЕУ, 2014. – 432 с.

225. Berelson B. Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings / B. Berelson, Gary A. Steiner. – New York : Harcourt, Brace & World, 1964. – 721 p.

226. Crosby P. Quality is Free: The Art of Making Quality Certain / P. Crosby. – New York : McGraw-Hill. – 1979. – P. 43, 44.

227. Deutsch K. W. The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control / K. W. Deutsch. – London : Free Press, 1963. – 316 p.

228. Kohlegger M. Understanding Maturity Models Results of a structured Content Analysis / M. Kohlegger, R. Maier, S. Thalmann // Proceedings of I-KNOW '09 and I-SEMANTICS '09, 2 – 4 September 2009, Graz, Austria, 2009. – P. 51–61.

229. Korbel A. Application of the project management maturity model to drive organisational improvement in a state owned corporation / A. Korbel, R. Benedict // Proceedings of 2007 AIPM Conference, 7 – 10 Oct., Tasmania, Australia, 2007. – P. 320.

230. Koshgoftar M. Comparison between maturity models / M. Koshgoftar, O. Osman // Proceedings, 2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology : August 8 – 11, 2009, Beijing, China. – Vol. 5., 2009 – P. 297–301.

231. Lawler E. E. III. Managers' attitudes toward communication episodes / E. E. Lawler III, L. W. Porter, A. Tannenbaum // Journal of Applied Psychology. – 1968. – Vol. 61. – P. 432–439.

232. Lee J. An overview of the Business Process Maturity Model (BPMM) / J. Lee, D. Lee, S. Kang // International Workshops. – 2007. – Vol. 5. – P. 384–395.

233. MDD Maturity Model: A Roadmap for Introducing Model-Driven Development / E. Rios, T. Bozheva, A. Bediaga, N. Guilloreau // Proceedings of the Second European Conference ECMDA-FA, July 10 – 13, Bilbao, Spain, 2006. – P. 78–89.

234. Melenovsky M. J. BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption / M. J. Melenovsky, J. Sinur. – Stamford, CT : Gartner Research (Gartner Inc.), 2006. – P. 14.

235. Neuman W. R. The Paradox of Mass Politics Knowledge and Opinion in the American Electorate Cambridge / W. R. Neuman. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1986. – 241 p.

236. Parsons T. The Theory of Human Behavior in its Individual and Social Aspects / T. Parsons // The American Sociologist. – 1996. – Vol. 27, No. 4 (winter). – P. 13–23.

237. Proença Diogo. Maturity Models for Information Systems – A State of the Art / Diogo Proença, José Borbinha // Proceedings of the conference on ENTERprise Information Systems, October 5 – 7, 2016. Lisboa : Portugal Instituto Superior Tecnico, Universidade de Lisboa. – 2016. – P. 321–328.

238. Quality management systems – Guidelines for performance improvement (ISO 9001:2001) International Organization for Standardization, December 2000.

239. Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2000). International Organization for Standardization, December 2000 – Information technology – Process assessment ISO/IEC 15504:2004, International Organization for Standardization and International Electrotechnical Commission Std.

240. Schramm W. The Nature of Communication Between Humans / W. Schramm, D. Roberts // Process of Effects of Mass Communication. – revised edition. – Urbana, IL : University of Illinois Press. – 1971. – P. 503–516.

241. Sopelana A. Organizational flexibility: a dynamic evaluation of Volberda's theory / A. Sopelana, M. Kunc, O. Rivera Hernández // 28th International Conference of the System Dynamics Society, 25 July – 30 July, 2010. Republic of Korea. 2010. – P. 1191–1218.

242. Visconti M. Evolution of a maturity model – critical evaluation and lessons learned / M. Visconti, C. R. Cook // Software Quality Journal. – 1998. – Vol. 7. – P. 223–237.

243. Volberda H. W. Building flexible organizations for fast-moving markets / H. W. Volberda // Long range planning. – 1997. – No. 2. – P. 169–183.

244. Watson P. A New Model For Obtaining Sustainable Competitive Advantage / P. Watson, N. Chileshe, D. Maslow // Construction Industry Development 2nd Postgraduate Conference, 10 – 12 October 2004. Cape Town, South Africa. 2004. – P. 129–141.

245. Ватсон П. Цифры расскажут больше, чем менеджеры [Электронный ресурс] / П. Ватсон, Н. Чилиши, – 2005. – № 7. – Режим доступа : https://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_management.shtml.

246. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki>.

247. Гірняк О. М. Економічна ефективність менеджменту: суть, методичні аспекти її визначення [Електронний ресурс] / О. М. Гірняк // Наукові записки. – 2007. – С. 45–52. – Режим доступу : <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-10/10.pdf>.

248. Головне управління статистики у Харківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/stat-informatsiya>.

249. Грішнова О. А. Кадрове забезпечення ефективною системи антикризового корпоративного управління [Електронний ресурс] / О. А. Грішнова, Є. Р. Жорова // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 193–198. – Режим доступу : http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-1_0-pages-193_198.pdf.

250. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

251. Забродська Г. І. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Г. І. Забродська. – Харків : ХДУХТ, 2017. – 147 с. – Режим доступу : https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=-Ur0YTAAAAJ&citation_for_view=Ur0YTAAAAJ:HDshCWvjkbEC.

252. Забродська Г. І. Організаційно-економічне забезпечення функціонування туристичного підприємства [Електронний ресурс] / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. – Режим доступу : <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/2771/1/.pdf>.

253. Загорський В. Модель ефективною комунікації у сфері публічного управління та адміністрування [Електронний ресурс] / В. Загорський. – Режим доступу : http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnyk16/fail/Zagorskyj.pdf.

254. Індекс промислового виробництва Мінфін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/2018>.

255. Карасёв М. А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления [Электронный ресурс] / М. А. Карасёв. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf>.

256. Коваленко Н. В. Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Коваленко. – Режим доступу : http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_1/15.pdf.

257. Коробков А. The Balanced Scorecard: новые возможности для эффективного управления [Электронный ресурс] / А. Коробков. – Режим доступа : <http://balanced-scorecard.ru/article/korobkov>.

258. Крутов С. В. Производство + Психология [Электронный ресурс] / С. В. Крутов. – Режим доступа : psyfactor.org/lib/krutov0.htm.

259. Макаренко М. В. Системы показателей, модели и подходы к оценке деятельности предприятия [Электронный ресурс] / М. В. Макаренко, И. И. Малова. – Режим доступа : http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/12_2008/04.pdf.

260. Малахай Г. А. Методика оцінки стану управлінської діяльності в фермерських (селянських) господарствах [Електронний ресурс] / Г. А. Малахай. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21846.doc.htm.

261. Методологічні основи менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://pidruchniki.com/20080215/menedzhment/metodologichni_osnovi_menedzhmentu.

262. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

263. Моисеенко Е. В. Информационные технологии в экономике [Электронный ресурс] / Е. В. Моисеенко, Е. Г. Лаврушина. – Режим доступа : https://abc.vvsu.ru/books/up_inform_tehnoI_v_ekon/page0009.asp.

264. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління [Електронний ресурс] / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Режим доступу : <http://studentam.net.ua/content/view/3272/86>.

265. Орловська Ю. В. Управлінська діяльність в підприємницькому кластері [Електронний ресурс] / Ю. В. Орловська, Т. Ю. Бойко // Ефективна економіка. – Дніпро : ТОВ «ДКС Центр», 2013. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2541>.

266. Остапчук О. Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / О. Є. Остапчук. – Режим доступу : http://conftiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/sistemnij_pidkhid_do_upravlinnja_ta_prijnjattja_upravlinskikh_rishen/11-1-0-787.

267. Попов О. Є. Формування організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства в залежності від стратегії його розвитку [Електронний ресурс] / О. Є. Попов, Г. В. Островерхова. – Режим доступу : http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_125/33.pdf.

268. Про державну статистику : Закон України № 2657-XI від 17.09.1992 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] // Верховна рада України. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

269. Про інформацію : Закон України № 2657-XII від 02.10.1992 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12/print1510307524878925#Text>.

270. Рейтинг стран мира по уровню развития информационно-коммуникационных технологий. Гуманитарные технологии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index/ict-development-index-info>.

271. Рибніков С. Р. Теоретико-методологічні основи моделювання та оцінки показників якості управлінської діяльності [Електронний ресурс] / С. Р. Рибніков, Н. О. Рибнікова. – Режим доступу : <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN1/r1/07rsryud.pdf>.

272. Різун В. В. Інформаційні мережі в засобах масової інформації [Електронний ресурс] / В. В. Різун, О. К. Мелещенко. – Київ : Канал ИНФО-ТАСС, 1992. – 96 с. – Режим доступу : https://scholar.google.com.ua/scholar?hl=uk&as_sdt=0,5&cluster=3110204838398287135.

273. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В. В. Різун. – Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.

274. Український тлумачний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ukrainian_explanatory.academic.ru/49474.

275. Уніфіковані комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://integritysys.com.ua/networks/uc>.

276. Фоміних Н. Ю. Сутність поняття «інформаційно-комунікаційні технології» та їх значення на сучасному етапі модернізації освіти [Електронний ресурс] / Н. Ю. Фоміних. – Режим доступу : http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9084/1/ped905_77.pdf.

277. Шлапак О. А. Дослідження ефективності комунікаційного середовища за різними критеріями оцінки [Електронний ресурс] / О. А. Шлапак. – Режим доступу : www.chtei-knteu.cv.ua.

278. Шлапак О. А. Модель багатокритеріальної оптимізації комунікаційного середовища підприємств [Електронний ресурс] / О. А. Шлапак, О. О. Коваленко. – Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2017/10.pdf.

279. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / Н. І. Яловега. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm.

280. BSC и EVA – конкуренты или союзники [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1197.

281. Business Process Maturity Model (BPMM) – Version 1.0 [Electronic resource] / Object Management Group, 2008. – Access mode : <https://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/About-BPMM>.

282. Capability Maturity Model for Software (Version 1.1) [Electronic resource] / Mark C. Paulk, Bill Curtis, Mary Beth Chrissis, Charles V. Weber. – Pennsylvania, 1993. – 82 p. – Access mode : https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/TechnicalReport/1993_005_001_16211.pdf.

283. CMMI Product Team. CMMI for development, version 1.3 [Electronic resource] / Software Engineering Institute – Carnegie Mellon University, Tech. Rep. CMU/SEI, 2010. – Access mode : <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetid=9661>.

284. Generally Accepted Recordkeeping Principles – Information Governance Maturity Model [Electronic resource] / ARMA International. – Access mode : <http://www.arma.org/principles>.

285. Measuring the Information Society Report 2016 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.itu.int/en/ITU/Statistics/Documents/publications/misr2016/MISR2016-w4.pdf>.

286. Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China [Electronic resource] / G. Jia, Y. Chen, X. Xue et al. // International Journal of Project Management, 2011. – Vol. 29. – P. 834–845. – Access mode : <https://dl.acm.org/citation.cfm?doid=62280.362284>.

287. Smida [Electronic resource]. – Access mode : <https://smida.gov.ua>.

288. The Internet of Things and connected devices: making the world smarter [Electronic resource]. – Access mode : <http://reports.weforum.org/digital-transformation/the-internet-of-things-andconnected-devices-making-the-world-smarter>.

289. The Oxford English dictionary [Electronic resource] / J. A. Simpson, E. S. Weiner. – New York : Oxford University Press, 1989. – Access mode : <https://www.worldcat.org/title/oxford-english-dictionary/oclc/17648714>.

290. Watt J. H. Research methods for communication science / J. H. Watt, S. A. Van den Berg. – Boston : Allyn and Bacon, 1995. – 466 p.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1

Визначення поняття «комунікація» у рамках економічного підходу

Сутнісна складова поняття «комунікації»	Визначення, що належать до відповідної групи	Джерела
1	2	3
Процес зв'язку, взаємодія	Двосторонній процес зв'язку, коли і відправник, і отримувач інформації рівною мірою взаємодіють один з одним, обмінюючись повідомленнями (сигналами)	У. Шрамм [240]
Процес обміну інформацією	Процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб ухвалювались доцільні рішення, але і для ефективного виконання	М. Мескон [129]
	Процес, за допомогою якого здійснюється обмін і усвідомлення інформації двома або кількома людьми з метою мотивації або зміни поведінки	Р. Дафт [70]
	Процес обміну інформацією між двома та більше людьми. Обмін інформацією для вироблення рішень, зрозумілих для всіх членів підрозділів і оточення організації	Дж. Лафта [114]
Процес – послідовності дій у часі	Процес, тобто безперервна послідовність дій у часі	Е. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс [172]
Засіб співробітництва, взаємодія	Засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства з огляду на те, що сучасний бізнес є складним виробництвом з колективним характером праці та використанням значного обсягу ресурсів	Дж. Лейхіфф, Дж. Пенроуз [115]

1	2	3
Сукупність інформаційних каналів, передання відомостей	Сукупність інформаційних каналів, що дозволяють передавати відомості інтелектуального й емоційного змісту	А. Кібанов [95]
Процес, система надання та передавання відомостей	Процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передання відомостей великій кількості людей усередині організації, окремим індивідуумам та інститутам за її межами	Б. Мільнер [130]
Процес передання змісту	Процес передання емоційного та інтелектуального змісту	А. Зверинцев [86]
Взаємодія систем	Взаємодія двох або більше унікальних і складних систем, що відбувається в різних ситуаціях з використанням різних засобів і каналів спілкування	В. Співак [184]
Обмін інформацією	Обмін інформацією між особами	Н. Гавкалова, Н. Маркова [33]
	Обмін інформацією, її змістом між двома та більше особами (працівниками)	Н. Шпак [219]
	Обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для ухвалення ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників	Ф. Хміль [206]
	Обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішень, які доводить до працівників підприємства	Р. Пушкар [168]
	Обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, через які менеджер отримує інформацію для ухвалення і доведення до виконання ефективних рішень	Н. Жигайло [83]
	Обмін інформацією між двома та значною кількістю осіб, який забезпечує взаємний обмін емоційними складовими та ціннісними уявленнями	О. Гірняк [40]

Закінчення додатка А

Закінчення табл. А.1

1	2	3
Процеси зв'язку	Процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо	О. Кузьмін [109]
Процес взаємодії	Засіб зв'язку будь-яких об'єктів, процес взаємодії	Е. Кривокора [104]
Процес обміну	Процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, який веде до взаємного розуміння; «міра участі» в процесі споживання, обміну та використання інформації	Г. Осовська [146]
Процес, обмін інформацією	Процес, у ході якого люди, групи людей або організації обмінюються інформацією	М. Жернакова [82]
Комплекс заходів	Комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку	Н. Яловега [279]

**Порівняльна характеристика поглядів учених щодо показників оцінювання ефективності
управлінської діяльності персоналу підприємства**

164

Джерела Показники	Н. Гавкалова [33]	О. Гіряк [40]	І. Філіпова [202]	А. Єгоршин [79]	О. Ястремська [223]	А. Шегда [215]	О. Осовський [147]	М. Мельник [126]	О. Кузьмін [107]	Г. Осовська [146]	В. Шатун [214]	Г. Назарова [136]	Н. Подольчак [157]	А. Кібанов [95]	А. Криворучко [37]	Сума	Питома вага, %	Ранг
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1																		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	+				+								+			3	0,2	18
Коефіцієнт термінової ліквідності					+	+										2	0,13	31
Коефіцієнт покриття	+			+												2	0,13	32
Рентабельність сукупного капіталу					+											1	0,06	40
Рентабельність власного капіталу					+											2	0,06	41
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)		+			+										+	3	0,2	26
Рентабельність підприємства (активів, виробництва, виробничого капіталу, загальна рентабельність економічна)	+												+		+	3	0,2	27
Рентабельність оборотних активів					+						+					2	0,13	33
Валова рентабельність					+	+								+		3	0,2	28
Рентабельність продажу продукції (товарів, робіт послуг)	+			+					+							3	0,2	29
Рентабельність доходу від операційної діяльності					+									+		2	0,13	34

Продовження додатка Б

Продовження табл. Б.1

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами (частка власних оборотних коштів у активах)						+		+									2	0,13	35
Фондовіддача (коефіцієнт оборотності основних засобів)	+					+										+	3	0,2	25
Коефіцієнт оборотності власного капіталу						+											1	0,06	42
Коефіцієнт оборотності активів	+								+							+	3	0,2	24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	+					+								+			3	0,2	21
Коефіцієнт фінансової стійкості	+					+									+		3	0,2	23
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	+					+										+	3	0,2	20
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами		+				+						+					3	0,2	22
Питома вага оборотних активів у балансі						+											1	0,06	43
Частка прибутку, яка спрямовується на виробничий розвиток	+	+								+							3	0,2	30
Частка основних засобів у активах							+		+							+	3	0,2	19
Частка нематеріальних активів у загальній сумі активів	+																1	0,06	44
Операційна рентабельність продажів						+											1	0,06	45
Прибуток на одного управлінського працівника, тис. грн/ос.	+		+				+	+	+	+			+		+	+	9	0,6	1
Ефективність управління / ефективність діяльності апарату управління	+		+	+			+			+	+	+		+		+	9	0,6	2
Економічність праці апарату управління (рівень управлінських витрат)							+										1	0,06	46
Продуктивність праці	+	+				+			+			+	+	+		+	8	0,53	3
Питома вага витрат на оплату праці																+	2	0,06	47
Рентабельність управлінської діяльності	+		+					+	+		+				+		6	0,4	4
Коефіцієнт стабільності кадрів	+							+	+		+				+	+	6	0,4	5

Закінчення додатка Б

Закінчення табл. Б.1

166

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Питома вага витрат на управління	+															1	0,06	48
Питома вага витрат на одного управлінського працівника	+								+			+	+	+		5	0,33	6
Питома вага витрат на управління в собівартості продукції		+				+		+		+				+		5	0,33	7
Питома вага витрат у собівартості продукції	+		+			+					+				+	5	0,33	8
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці з витратами на управління			+			+			+					+		4	0,27	9
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	+					+						+			+	4	0,27	10
Рівень рентабельності оплати праці		+							+							2	0,13	36
Коефіцієнт управлінського навантаження (рівень керованості)	+									+			+		+	4	0,27	11
Показник інформаційної оснащеності	+											+	+		+	4	0,27	12
Питома вага управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці			+			+		+		+						4	0,27	13
Компетентність персоналу	+											+			+	3	0,2	14
Частка відрахувань на соціальні заходи у загальній сумі витрат на персонал	+													+		2	0,13	38
Коефіцієнт плинності персоналу	+											+			+	3	0,2	16
Залежність оплати праці апарату управління від виручки з реалізації										+			+		+	3	0,2	17
Частка витрат на навчання та здобуття освіти в сукупних витратах підприємства (розвиток апарату управління)	+														+	2	0,13	39
Середній стаж управлінської діяльності			+											+		2	0,13	37
Рівень соціальної забезпеченості працівників	+								+				+			3	0,2	15

Факторний аналіз оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу на промислових підприємствах Харківської області на 2012 – 2018 рр.

Таблиця В.1

Перелік первинних показників, використаних у факторному аналізі щодо визначення ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства

Показники	Позначення	
	2	3
1		
Прибуток на одного управлінського працівника, тис. грн/ос.	$P_{1уп}$	X1
Ефективність управління	E_y	X2
Продуктивність праці	P_p	X3
Рентабельність управлінської діяльності	$R_{уд}$	X4
Частка витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	$Ч_{врк}$	X5
Питома вага витрат на одного управлінського працівника	$P_{вв1уп}$	X6
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск}$	X7
Питома вага витрат у собівартості продукції	$P_{ввсп}$	X8
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та витрат на управління	$C_{тзппвуп}$	X9
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	$C_{тзппзп}$	X10
Коефіцієнт управлінського навантаження	$K_{ун}$	X11
Показник інформаційної оснащеності	$P_{ію}$	X12
Питома вага управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці	$P_{вупзфоп}$	X13
Компетентність управлінського персоналу	$K_{уп}$	X14
Рівень соціальної забезпеченості працівників	$P_{сзп}$	X15
Плинність персоналу	P_p	X16
Залежність оплати праці апарату управління від виручки з реалізації	$Z_{опаувр}$	X17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ла}$	X18
Частка основних засобів у активах	$Ч_{озва}$	X19
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	K_p	X20
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{мвк}$	X21
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{звоз}$	X22
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фс}$	X23
Коефіцієнт оборотності активів	$K_{оа}$	X24
Фондовіддача (коефіцієнт оборотності основних засобів)	F_v	X25

1	2	3
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	$P_{на}$	X26
Рентабельність підприємства (активів, виробництва, загальна рентабельність економічна)	$P_{п}$	X27
Валова рентабельність	$P_{в}$	X28
Рентабельність продажу продукції (товарів, робіт послуг)	$P_{пп}$	X29
Частка прибутку, яка спрямовується на виробничий розвиток	$Ч_{пвр}$	X30

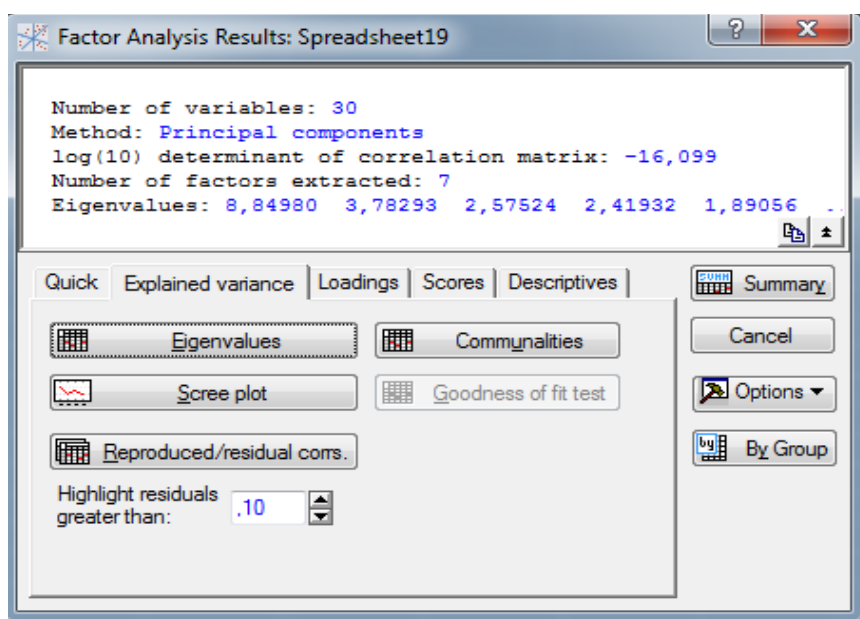


Рис. В.1. Результати факторного аналізу 1

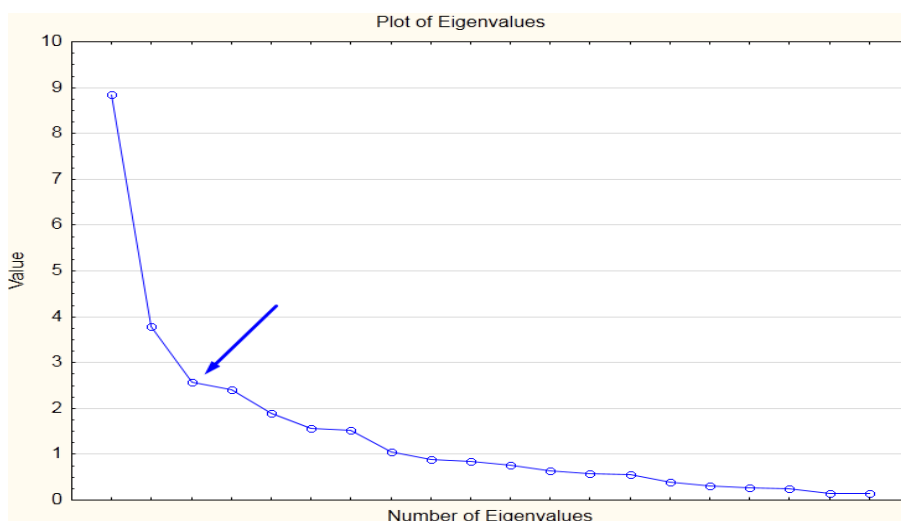


Рис. В.2. Графік власних значень з використанням критерію кам'яно-щебеневого осипу

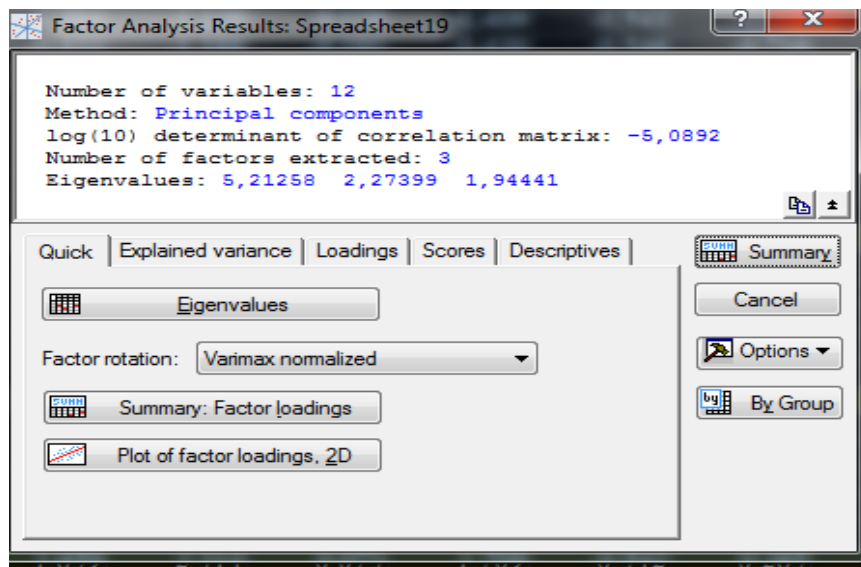


Рис. В.3. Результати факторного аналізу 2

Value	Eigenvalues Extraction: Principal components			
	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	5,212581	43,43818	5,212581	43,43818
2	2,273986	18,94988	7,486567	62,38806
3	1,944406	16,20338	9,430972	78,59144

Рис. В.4. Таблиця з власними значеннями

Variable	Factor Loadings (Varimax normalized) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
X1	0,912377	0,156048	0,357228
X2	0,817146	-0,327116	0,361369
X3	0,311035	-0,235337	0,842782
X4	0,928140	-0,140345	0,022575
X5	-0,039507	-0,332230	0,813951
X6	-0,163899	0,900297	-0,122374
X7	-0,192201	0,867402	-0,024246
X8	0,112565	0,301932	0,800638
X9	-0,117238	0,906184	-0,070688
X10	0,786236	-0,126795	0,201803
X11	0,738392	-0,212216	-0,262169
X12	0,750462	0,038247	0,068609
Expl. Var	4,005384	2,841399	2,384766
Prp. Totl	0,333782	0,236783	0,198730

Рис. В.5. Таблиця з факторними навантаженнями після повертання осей

**Формули для розрахунку показників
для аналізу складових ефективності управлінської діяльності персоналу**

Показники	Умовні позначки		Формула розрахунку	Роз'яснення	Примітка
1	2	3	4	5	5
<i>Фінансово-економічна складова</i>					
170 Прибуток на одного управлінського працівника, тис. грн/ос.	X1	$P_{1уп}$	$P / Ч_{уп}$	П – чистий фінансовий результат, тис. грн; Ч _{уп} – річна середньоспискова чисельність працівників апарату управління, осіб	Стимулятор
Ефективність управління	X2	E_y	P / V_a	П – чистий прибуток, тис. грн; V _a – адміністративні витрати, тис. грн	Стимулятор
Рентабельність управлінської діяльності	X4	$P_{уд}$	OP / V_a	OP – операційний прибуток, тис. грн; V _a – адміністративні витрати, тис. грн	Стимулятор
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X10	$K_{аб.л}$	Φ_1 / Z_p	Φ_1 – поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн; Z _p – поточні зобов'язання, тис. грн	Стимулятор
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	X11	$P_{на}$	$P_{до} / V_{неас}$	P _{до} – прибуток до оподаткування, тис. грн; V _{неас} – вартість необоротних активів середньорічна, тис. грн	Стимулятор
Рентабельність підприємства (активів, виробництва, загальна рентабельність економічна)	X12	P_p	$P / V_{ас}$	П – чистий прибуток, тис. грн; V _{ас} – вартість активів середньорічна	Стимулятор

1	2	3	4	5	
<i>Виробнича складова</i>					
Продуктивність праці	X6	X6	$V / Ч_c$	V – обсяг виготовленої продукції, тис. грн; Ч _с – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Стимулятор
Питома вага витрат на одного управлінського працівника	X7	$П_{вв1уп}$	$V_a / Ч_{уп}$	V _а – адміністративні витрати; Ч _{уп} – річна чисельність управлінського персоналу, осіб	Стимулятор
Залежність оплати праці апарату управління від виручки з реалізації	X9	$З_{опаувр}$	$ОП_{уп} / В_p$	ОП _{уп} – оплата праці апарату управління; В _р – виручка від реалізації, грн	Стимулятор
<i>Організаційно-комунікаційна складова</i>					
Коефіцієнт стабільності кадрів	X5	$K_{ск}$	$1 - ((Ч_{зв.вл} + Ч_{зв.а}) / Ч_{сер.})$	Ч _{зв.вл.} – чисельність звільнених за власним бажанням, осіб; Ч _{зв.а} – чисельність звільнених за ініціативою адміністрації, осіб; Ч _{сер.} – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Стимулятор
Коефіцієнт управлінського навантаження	X3	$K_{ун}$	$Ч_{уп} / (Ч_c - Ч_{уп})$	Ч _{уп} – річна чисельність управлінського персоналу, осіб; Ч _с – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Стимулятор
Показник інформаційної оснащеності	X8	$П_{ю}$	$ПК / Ч_c$	ПК – кількість персональних комп'ютерів, шт.; Ч _с – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Стимулятор

Динаміка інтегральних показників складових ЕУДПП за 2012 – 2018 рр.

Показники	Фінансово-економічна складова							Виробнича складова							Організаційно-комунікаційна складова						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Підприємства																					
ПАТ «Світло шахтаря»	0,437	0,415	0,443	0,371	0,378	0,330	0,413	0,298	0,296	0,278	0,282	0,260	0,215	0,378	0,269	0,361	0,415	0,477	0,452	0,454	0,458
ПАТ «Укрелектромаш»	0,237	0,265	0,246	0,367	0,401	0,283	0,184	0,421	0,482	0,368	0,266	0,341	0,243	0,197	0,456	0,445	0,434	0,401	0,345	0,307	0,156
ПАТ «Південкабель»	0,532	0,434	0,326	0,440	0,477	0,531	0,537	0,378	0,414	0,326	0,487	0,313	0,314	0,445	0,486	0,475	0,479	0,458	0,475	0,478	0,480
ПАТ «Електромашина»	0,493	0,404	0,226	0,311	0,346	0,342	0,263	0,400	0,351	0,294	0,247	0,366	0,325	0,203	0,315	0,319	0,287	0,342	0,416	0,330	0,285
ПАТ «Харверст»	0,279	0,318	0,240	0,325	0,376	0,359	0,348	0,353	0,357	0,301	0,295	0,223	0,257	0,331	0,305	0,296	0,325	0,315	0,323	0,318	0,300
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,514	0,419	0,350	0,364	0,364	0,358	0,436	0,336	0,315	0,327	0,321	0,323	0,325	0,374	0,437	0,458	0,437	0,350	0,395	0,460	0,477
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,286	0,225	0,448	0,342	0,131	0,366	0,378	0,319	0,359	0,366	0,067	0,063	0,255	0,257	0,336	0,295	0,263	0,318	0,267	0,309	0,386
ВАТ «Турбоатом»	0,466	0,495	0,459	0,547	0,590	0,585	0,623	0,401	0,349	0,380	0,486	0,474	0,464	0,528	0,421	0,428	0,343	0,422	0,527	0,544	0,587
ПАТ «ХАРП»	0,305	0,263	0,151	0,177	0,274	0,257	0,395	0,341	0,340	0,305	0,295	0,326	0,263	0,375	0,345	0,354	0,351	0,363	0,279	0,294	0,432
ПАТ «Коннектор»	0,350	0,427	0,328	0,329	0,415	0,286	0,293	0,381	0,365	0,279	0,247	0,292	0,250	0,242	0,270	0,279	0,261	0,184	0,278	0,259	0,267

**Поетапність реалізації інтегрального оцінювання ефективності
управлінської діяльності персоналу на основі застосування
таксономічного аналізу**

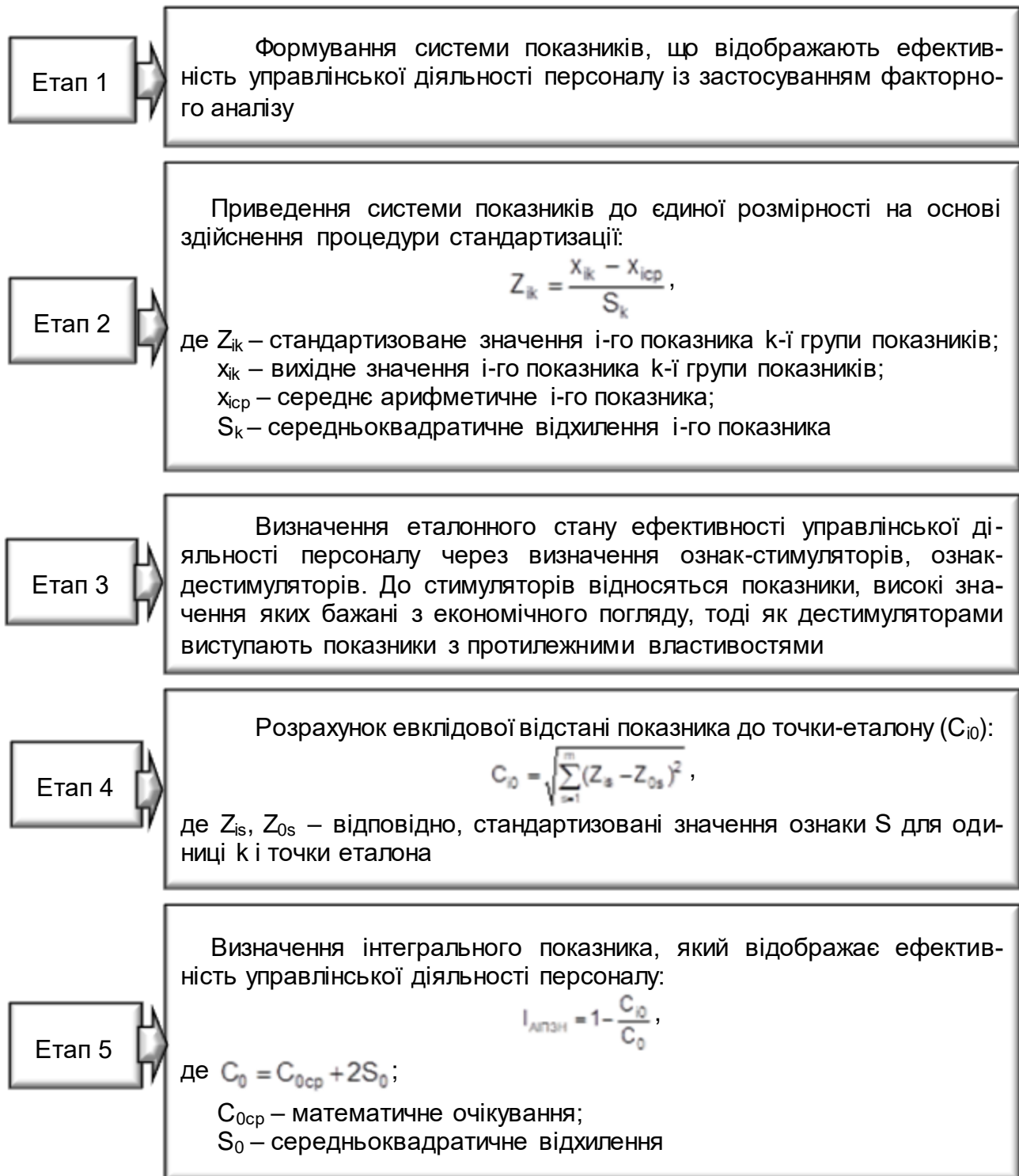


Рис. Г.1. Поетапність реалізації інтегрального оцінювання ефективності управлінської діяльності персоналу на основі застосування таксономічного аналізу

**Показники для інтегрального оцінювання рівня
організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської
діяльності персоналу**

Таблиця Д.1

Показник інформаційної оснащеності УДПП

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,173	0,220	0,284	0,328	0,383	0,390	0,375
ПАТ «Укрелектромаш»	0,312	0,295	0,280	0,323	0,372	0,377	0,202
ПАТ «Південкабель»	0,329	0,337	0,377	0,380	0,382	0,383	0,387
ПАТ «Електромашина»	0,153	0,134	0,134	0,169	0,267	0,292	0,209
ПАТ «Харверст»	0,246	0,227	0,376	0,369	0,373	0,399	0,371
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,296	0,315	0,310	0,330	0,380	0,397	0,384
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджо- нікідзе»	0,239	0,165	0,165	0,197	0,155	0,187	0,185
ВАТ «Турбоатом»	0,368	0,380	0,382	0,427	0,461	0,449	0,478
ПАТ «ХАРП»	0,155	0,153	0,191	0,227	0,247	0,261	0,392
ПАТ «Коннектор»	0,190	0,189	0,186	0,193	0,189	0,190	0,176

Таблиця Д.2

Частка працівників, праця яких пов'язана з роботою на комп'ютері

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,173	0,215	0,275	0,322	0,379	0,380	0,379
ПАТ «Укрелектромаш»	0,306	0,268	0,280	0,300	0,372	0,377	0,224
ПАТ «Південкабель»	0,328	0,335	0,357	0,375	0,372	0,372	0,370
ПАТ «Електромашина»	0,153	0,122	0,129	0,155	0,267	0,287	0,205
ПАТ «Харверст»	0,235	0,227	0,353	0,369	0,373	0,380	0,377
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,296	0,313	0,307	0,325	0,362	0,384	0,370
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджо- нікідзе»	0,219	0,165	0,177	0,193	0,155	0,187	0,187
ВАТ «Турбоатом»	0,341	0,355	0,358	0,399	0,461	0,448	0,480
ПАТ «ХАРП»	0,137	0,145	0,191	0,213	0,240	0,255	0,382
ПАТ «Коннектор»	0,188	0,189	0,180	0,183	0,165	0,171	0,171

**Частка працівників, які використовують комп'ютер,
приєднаний до мережі «Інтернет»**

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,170	0,212	0,275	0,318	0,352	0,353	0,353
ПАТ «Укрелектромаш»	0,239	0,245	0,280	0,350	0,355	0,356	0,202
ПАТ «Південкабель»	0,302	0,309	0,347	0,358	0,361	0,361	0,360
ПАТ «Електромашина»	0,129	0,108	0,134	0,139	0,257	0,285	0,190
ПАТ «Харверст»	0,235	0,213	0,324	0,331	0,321	0,380	0,360
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,282	0,300	0,295	0,317	0,336	0,364	0,330
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджо- нікідзе»	0,219	0,152	0,172	0,172	0,139	0,168	0,154
ВАТ «Турбоатом»	0,317	0,328	0,328	0,396	0,458	0,448	0,447
ПАТ «ХАРП»	0,124	0,138	0,179	0,213	0,238	0,251	0,368
ПАТ «Коннектор»	0,173	0,173	0,175	0,173	0,160	0,173	0,168

Формули розрахунку та результати таксономічного аналізу складових ОКЗУДПП

Таблиця Е.1

Формули розрахунку показників для аналізу складових ОКЗУДПП

Показники	Умовна позначка	Формула розрахунку	Роз'яснення	Примітка
1	2	3	4	5
<i>Кадрове забезпечення</i>				
Частка управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства	$Ч_{уп}$	$Ч_{уп} / Ч_{ср}$	$Ч_{уп}$ – чисельність управлінського персоналу, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Стимулятор
Рівень забезпеченості підприємства кадрами	$P_{зп}$	$Ч_{ф} / Ч_{н}$	$Ч_{ф}$ – фактична чисельність персоналу, осіб; $Ч_{н}$ – нормативна чисельність персоналу, осіб	Номінатор = 1
Частка фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій	$Ч_{фікт}$	$К_{фікт} / Ч_{ср}$	$К_{фікт}$ – чисельність фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	Стимулятор
Частка керівників, професіоналів і фахівців, які підвищили кваліфікацію	$Ч_{кпк}$	$Ч_{кпф} / Ч_{пппк}$	$Ч_{кпф}$ – кількість керівників, професіоналів і фахівців, які протягом певного часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб; $Ч_{пппк}$ – кількість працівників, які протягом певного часу пройшли професійну підготовку, підвищення кваліфікації, осіб	Стимулятор
Частка персоналу, зайнятого в НДДКР	$Ч_{пнддкр}$	$Ч_{нддкр} / Ч_{ср}$	$Ч_{нддкр}$ – кількість працівників, зайнятих у науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	Стимулятор

1	2	3	4	5
<i>Документаційне забезпечення</i>				
Коефіцієнт інформатизації документообігу	$K_{ід}$	$D_{ев} / D_{з}$	$D_{ев}$ – кількість документів у електронному вигляді, од.; $D_{з}$ – загальна кількість документів, од.	Стимулятор
Показник відповідності оформлення документів чинним правилам і вимогам	$P_{вод}$	$K_{прав} / K_{ном}$	$K_{прав}$ – кількість правильно оформлених документів, од.; $K_{ном}$ – загальна кількість номенклатурних справ або документів за номенклатурним переліком, од.	Стимулятор
Відношення кількості електронних документів до кількості паперових документів	$V_{едпд}$	$K_{ед} / K_{пд}$	$K_{ед}$ – кількість електронних документів, од.; $K_{пд}$ – кількість паперових документів, од.	Стимулятор
Річний обсяг документообігу	$P_{од}$	$D_{вхід} + D_{вих} + D_{внутр}$	$D_{вхід}$ – кількість вхідних документів, од.; $D_{вих}$ – кількість вихідних документів, од.; $D_{внутр}$ – кількість внутрішніх документів, од.	Номінатор
Показник відповідності реєстраційних архівних документів чинним інструкціям	$P_{врад}$	$D_{рбпв} / D_{р}$	$D_{рбпв}$ – кількість реєстраційних документів, що ведуться без порушення чинних вимог, од.; $D_{р}$ – загальна кількість реєстраційних документів, од.	Стимулятор
<i>Інформаційно-комунікаційне забезпечення</i>				
Коефіцієнт забезпеченості персоналу засобами комунікації	$K_{зпзк}$	$K_{зк} / Ч_{ср}$	$K_{зк}$ – кількість засобів комунікацій, од.; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	Стимулятор
Коефіцієнт витрат на створення внутрішньої інформаційної бази	$K_{в}$	$V_{віб} / V$	$V_{віб}$ – витрати на внутрішню інформаційну базу (локальні мережі, бази даних, програмне забезпечення, література та періодичні видання), грн; V – загальні витрати підприємства, грн	Стимулятор

1	2	3	4	5
Частка працівників, які використовують у роботі комп'ютер	$Ч_{пвк}$	$K_{пвк} / Ч_{ср}$	$K_{пвк}$ – чисельність працівників, які використовують комп'ютер у роботі, осіб; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	Стимулятор
Коефіцієнт своєчасності комунікацій	K_c	$Дз / Д$	$Дз$ – договори здійснені; $Д$ – договори загальні	Стимулятор
Наявність у підприємства власного функціонального вебсайта	$H_{вс}$	аналіз форми звітності № 1-ІКТ на предмет наявності вебсайта		Стимулятор
<i>Техніко-технологічне забезпечення</i>				
Коефіцієнт упровадження нових технологій	$K_{нт}$	$П_в / Т_в$	$П_в$ – інноваційні технології, впроваджені даним підприємством, од.; $Т_в$ – усі технології, які використовуються даним підприємством, од.	Стимулятор
Технічна озброєність праці	$ТО_п$	$V_{во} / Ч_р$	$V_{во}$ – вартість виробничого обладнання, грн; $Ч_р$ – чисельність робочих у найбільшу зміну, осіб	Стимулятор
Коефіцієнт наукомісткості	K_n	$V_{нддкр} / V_{вп}$	$V_{нддкр}$ – витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, тис. грн; $V_{вп}$ – вартість виготовленої продукції, тис. грн	Стимулятор
Наукоозброєність праці	$H_п$	$V_{нддкр} / Ч_{ср}$	$V_{нддкр}$ – витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, тис. грн; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб	Стимулятор
Коефіцієнт оновлення обчислювальної техніки	$K_{оот}$	$K_{мот} / K_{от}$	$K_{мот}$ – кількість модернізованої обчислювальної техніки за певний період, од.; $K_{от}$ – кількість обчислювальної техніки, од.	Стимулятор

Результати таксономічного аналізу

Таблиця Е.2

Інтегральні показники за складовою організаційного забезпечення УДПП

Підприємства	Інтегральні показники за роками						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Кадрове забезпечення							
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,054	0,078	0,158	0,097	0,282	0,323	0,515
ПАТ «Укрелектромаш»	0,095	0,083	0,046	0,230	0,260	0,222	0,232
ПАТ «Південкабель»	0,351	0,393	0,406	0,264	0,447	0,370	0,582
ПАТ «Електромашина»	0,225	0,289	0,347	0,204	0,301	0,320	0,298
ПАТ «Харверст»	0,412	0,468	0,319	0,246	0,376	0,384	0,392
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,330	0,393	0,201	0,080	0,322	0,358	0,342
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,236	0,335	0,313	0,232	0,301	0,183	0,387
ВАТ «Турбоатом»	0,355	0,250	0,372	0,204	0,096	0,201	0,593
ПАТ «ХАРП»	0,151	0,153	0,097	0,216	0,291	0,373	0,467
ПАТ «Коннектор»	0,189	0,235	0,199	0,118	0,243	0,294	0,276
Документаційне забезпечення							
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,808	0,665	0,668	0,569	0,672	0,618	0,697
ПАТ «Укрелектромаш»	0,215	0,171	0,195	0,115	0,193	0,189	0,235
ПАТ «Південкабель»	0,610	0,597	0,491	0,482	0,468	0,485	0,682
ПАТ «Електромашина»	0,221	0,286	0,267	0,251	0,248	0,280	0,237
ПАТ «Харверст»	0,230	0,199	0,163	0,176	0,376	0,379	0,436
ПАТ «Завод Фрунзе»	0,244	0,199	0,180	0,224	0,194	0,233	0,305
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,430	0,300	0,255	0,385	0,394	0,391	0,287
ВАТ «Турбоатом»	0,572	0,554	0,442	0,439	0,486	0,535	0,823
ПАТ «ХАРП»	0,371	0,345	0,295	0,294	0,316	0,360	0,403
ПАТ «Коннектор»	0,331	0,275	0,272	0,268	0,282	0,271	0,206

Таблиця Е.3

**Інтегральні показники за складовими
комунікаційного забезпечення УДПП**

Підприємства	Інтегральні показники за роками						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Інформаційно-комунікаційне забезпечення							
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,214	0,278	0,356	0,437	0,366	0,264	0,572
ПАТ «Укрелектромаш»	0,305	0,351	0,293	0,267	0,268	0,259	0,243
ПАТ «Південкабель»	0,185	0,172	0,213	0,323	0,456	0,428	0,532
ПАТ «Електромашина»	0,081	0,119	0,131	0,232	0,222	0,241	0,261
ПАТ «Харверст»	0,288	0,271	0,274	0,308	0,236	0,332	0,353
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,365	0,374	0,363	0,427	0,385	0,431	0,304
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,181	0,137	0,112	0,211	0,222	0,227	0,242
ВАТ «Турбоатом»	0,202	0,202	0,196	0,366	0,396	0,441	0,670
ПАТ «ХАРП»	0,068	0,101	0,185	0,156	0,275	0,325	0,392
ПАТ «Коннектор»	0,098	0,084	0,068	0,103	0,075	0,029	0,062
Техніко-технологічне забезпечення							
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,245	0,199	0,218	0,182	0,186	0,158	0,374
ПАТ «Укрелектромаш»	0,239	0,327	0,318	0,312	0,239	0,232	0,143
ПАТ «Південкабель»	0,277	0,252	0,190	0,247	0,315	0,325	0,396
ПАТ «Електромашина»	0,034	0,033	0,059	0,019	0,054	0,031	0,200
ПАТ «Харверст»	0,434	0,379	0,364	0,283	0,194	0,236	0,238
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,206	0,272	0,267	0,281	0,335	0,245	0,320
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»	0,133	0,109	0,118	0,101	0,176	0,161	0,192
ВАТ «Турбоатом»	0,151	0,161	0,190	0,207	0,195	0,240	0,544
ПАТ «ХАРП»	0,308	0,195	0,235	0,233	0,219	0,217	0,340
ПАТ «Коннектор»	0,163	0,143	0,133	0,112	0,111	0,069	0,122

Таблиця Е.4

**Інтегральні показники організаційного забезпечення
управлінської діяльності персоналу підприємства (ОЗУДПП)**

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,431	0,371	0,413	0,333	0,427	0,471	0,630
ПАТ «Укрелектромаш»	0,155	0,127	0,120	0,172	0,227	0,256	0,233
ПАТ «Південкабель»	0,480	0,495	0,449	0,373	0,458	0,427	0,529
ПАТ «Електромашина»	0,223	0,288	0,307	0,228	0,275	0,300	0,248
ПАТ «Харверст»	0,321	0,334	0,241	0,211	0,379	0,383	0,291
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,287	0,296	0,190	0,152	0,258	0,296	0,342
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджо- нікідзе»	0,333	0,317	0,284	0,309	0,348	0,287	0,336
ВАТ «Турбоатом»	0,463	0,402	0,407	0,322	0,291	0,368	0,783
ПАТ «ХАРП»	0,261	0,249	0,196	0,255	0,374	0,417	0,493
ПАТ «Коннектор»	0,260	0,255	0,236	0,193	0,262	0,282	0,276

Таблиця Е.5

**Інтегральні показники комунікаційного забезпечення
управлінської діяльності персоналу підприємства (КЗУДПП)**

Підприємства	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,230	0,238	0,287	0,310	0,276	0,211	0,523
ПАТ «Укрелектромаш»	0,272	0,339	0,255	0,292	0,258	0,256	0,233
ПАТ «Південкабель»	0,231	0,212	0,201	0,235	0,305	0,277	0,464
ПАТ «Електромашина»	0,058	0,076	0,095	0,125	0,138	0,136	0,251
ПАТ «Харверст»	0,361	0,325	0,384	0,346	0,210	0,284	0,203
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,285	0,323	0,315	0,354	0,360	0,338	0,312
ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджо- нікідзе»	0,157	0,123	0,115	0,156	0,199	0,194	0,217
ВАТ «Турбоатом»	0,176	0,181	0,193	0,287	0,296	0,390	0,627
ПАТ «ХАРП»	0,188	0,148	0,210	0,195	0,230	0,212	0,371
ПАТ «Коннектор»	0,130	0,114	0,101	0,107	0,093	0,049	0,092

Анкета для визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства

Шановні респонденти! Відповідаючи на запитання анкети, намагайтеся бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Будь ласка, повністю прочитайте кожний варіант запитання та обведіть ту цифру, яка найбільше відповідає стану справ на Вашому підприємстві. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

Загальні відомості:

Ваш вік						
Стать						
Рівень освіти						
Стаж роботи						
Посада						
Твердження (запитання)	Діяльність ведеться					
	завжди	переважає	у більшості випадків	рідко	дуже рідко	не ведеться
1	2	3	4	5	6	7
1. «Планування»						
Уміння планувати та організовувати роботу. Керівник має здатність ставити завдання, формулювати цілі та проблеми	5	4	3	2	1	0
Має здатність аналізувати на підприємстві інформацію про конкурентів і досвід інших підприємств	5	4	3	2	1	0
Керівник здатний раціонально використовувати свої сили, робочий час	5	4	3	2	1	0
Має здатність раціонально розподіляти завдання серед працівників виробництва	5	4	3	2	1	0
2. «Організація»						
Уміння проводити паралелі й узгоджувати діяльність з іншими працівниками та підрозділами. Готовність і здатність керівника створювати умови для розвитку групи загалом	5	4	3	2	1	0

1	2	3	4	5	6	7
На підприємстві налагоджена система регламентованого проходження документації	5	4	3	2	1	0
Здатність вести переговори, встановлювати конструктивні відносини з людьми, ефективно встановлювати та підтримувати контакти у внутрішньому та зовнішньому для підприємства (підрозділу) середовищі	5	4	3	2	1	0
Приділяється увага техніко-технологічному забезпеченню	5	4	3	2	1	0
3. «Мотивація»						
Створені фінансові й організаційні можливості для навчання і підвищення кваліфікації	5	4	3	2	1	0
Існує можливість кар'єрного зростання в межах підприємства	5	4	3	2	1	0
Уміння формувати механізми заохочення до діяльності підлеглих	5	4	3	2	1	0
Серед працівників розповсюджуються акції підприємства	5	4	3	2	1	0
4. «Контроль»						
Керівник уміє правильно здійснювати контроль за діями персоналу	5	4	3	2	1	0
На підприємстві розроблена система контролю якості організаційно-комунікаційного забезпечення. Керівник здійснює контроль за рівнем забезпечення	5	4	3	2	1	0
Має здатність до ефективного використання потенціалу кожного співробітника	5	4	3	2	1	0
Керівник демонструє послідовність, чіткість і завершеність у досягненні цілей	5	4	3	2	1	0
5. «Регулювання»						
Оперативно ухвалюються рішення про зміну поточних завдань; керівник здатний швидко знаходити компроміс	5	4	3	2	1	0
Уміння правильно регулювати діяльність підлеглих	5	4	3	2	1	0
Чи беруться до уваги поради виконавців	5	4	3	2	1	0
Рівень професіоналізму в регулюванні виробничих і невиробничих процесів на підприємстві	5	4	3	2	1	0

Анкета для визначення шляхів підвищення ефективності управлінської діяльності персоналу

Шановні респонденти! Відповідаючи на запитання анкети, намагайтеся бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

Загальні відомості:

Ваш вік	
Стать	
Рівень освіти	
Стаж роботи	
Посада	

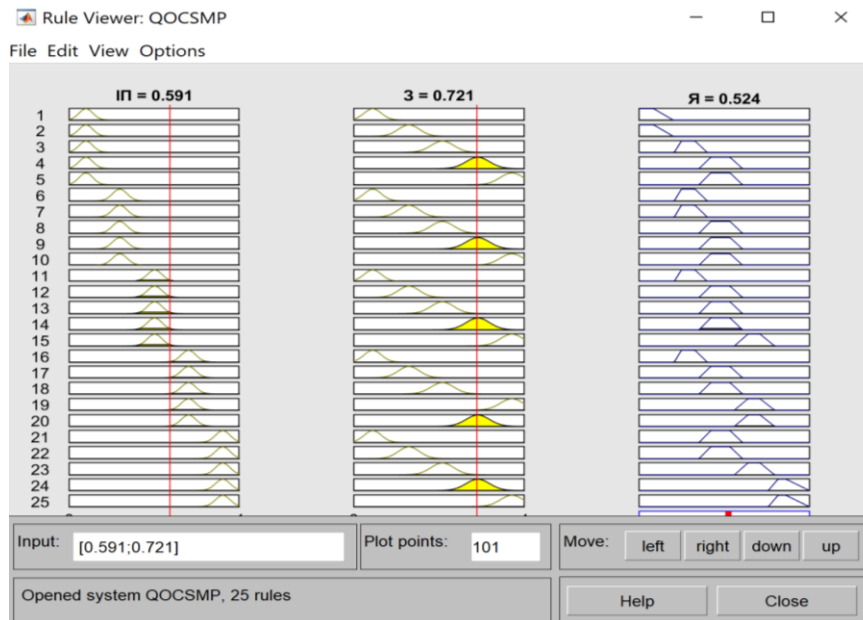
Частина 1. Шляхи вдосконалення управлінських функцій

№ з/п	Питання	Відповідь
1	Які заходи необхідно здійснити для підвищення ефективності витрат на виконання управлінських функцій?	
2	Яку функцію з виконуваних керівником можна виключити або делегувати?	
3	Чи можна скоротити витрати на виконання певних функцій, яким чином?	
4	Як можна змінити якість виконання функції?	
5	Які технічні засоби необхідно придбати?	
6	Як доцільно розподілити функції між персоналом підрозділу?	
7	Які нормативні документи з регламентування діяльності управлінського персоналу(підрозділу) слід розробити?	
8	Як слід змінити кадрове планування та стимулювання процесу щодо забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації?	

Частина 2. Стан управлінських функцій після проведення заходів із вдосконалення

№ з/п	Управлінська функція	Витрати та показники рівня якості управлінських функцій		Річна економія (+), додаткові витрати (-)
		До проведення	Після проведення	

**Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB
для оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення
управлінської діяльності персоналу в запропонованій моделі**



**Рис. К.1. Реалізація нечіткого висновку Мамдані в середовищі MATLAB
для оцінювання якості організаційно-комунікаційного
забезпечення управлінської діяльності персоналу
в запропонованій моделі для промислових підприємств
Харківської області ПАТ «Світло шахтаря»**

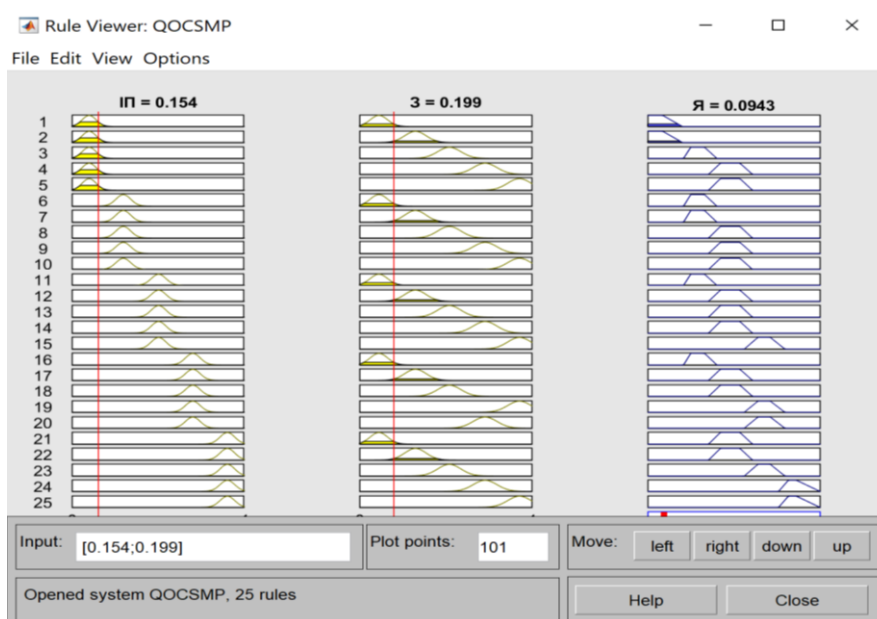


Рис. К.2. ПАТ «Укрелектромаш»

Продовження додатка К

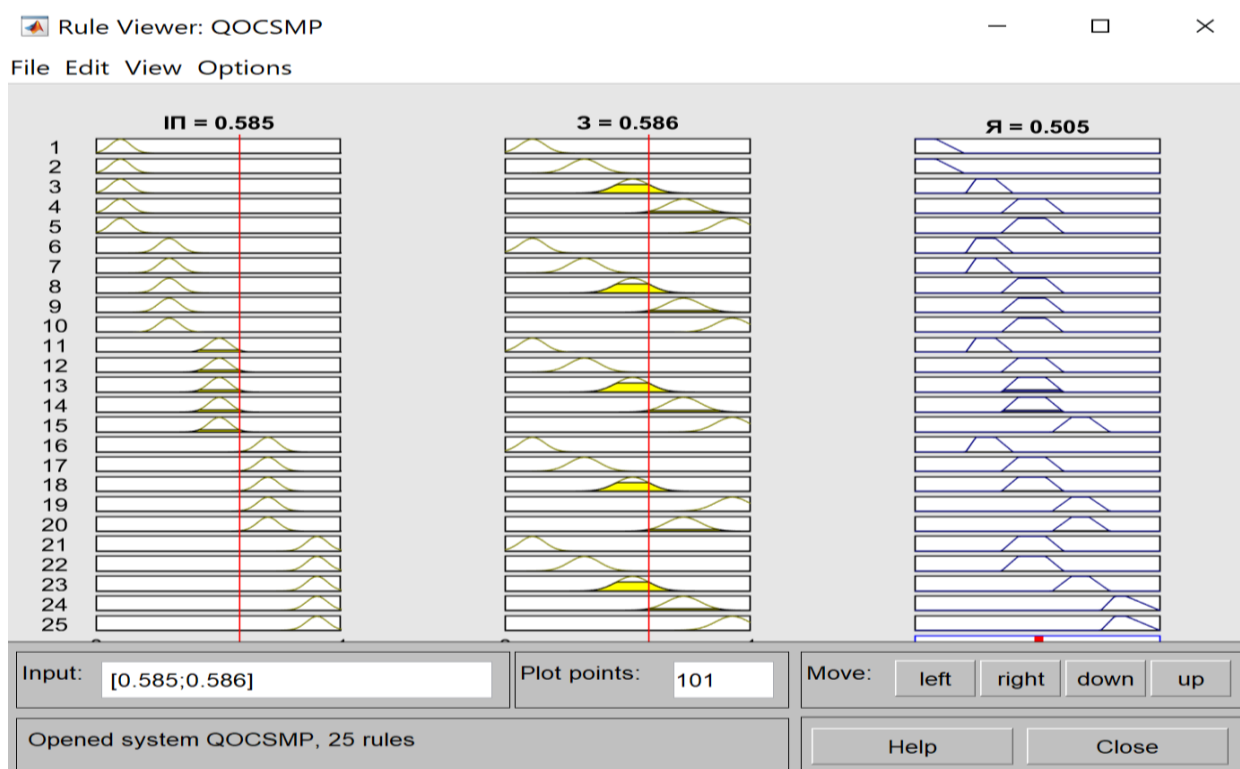


Рис. К.3. ПАТ «Південкабель»

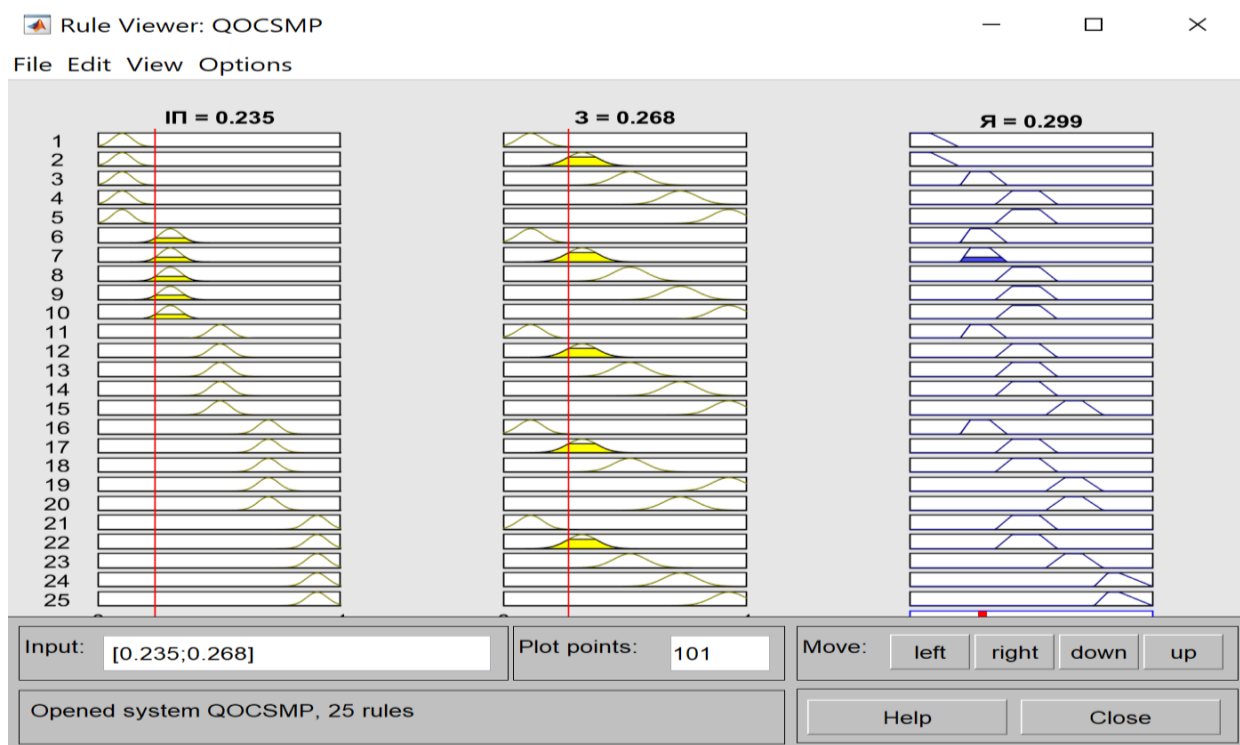


Рис. К.4. ПАТ «Електромашина»

Продовження додатка К

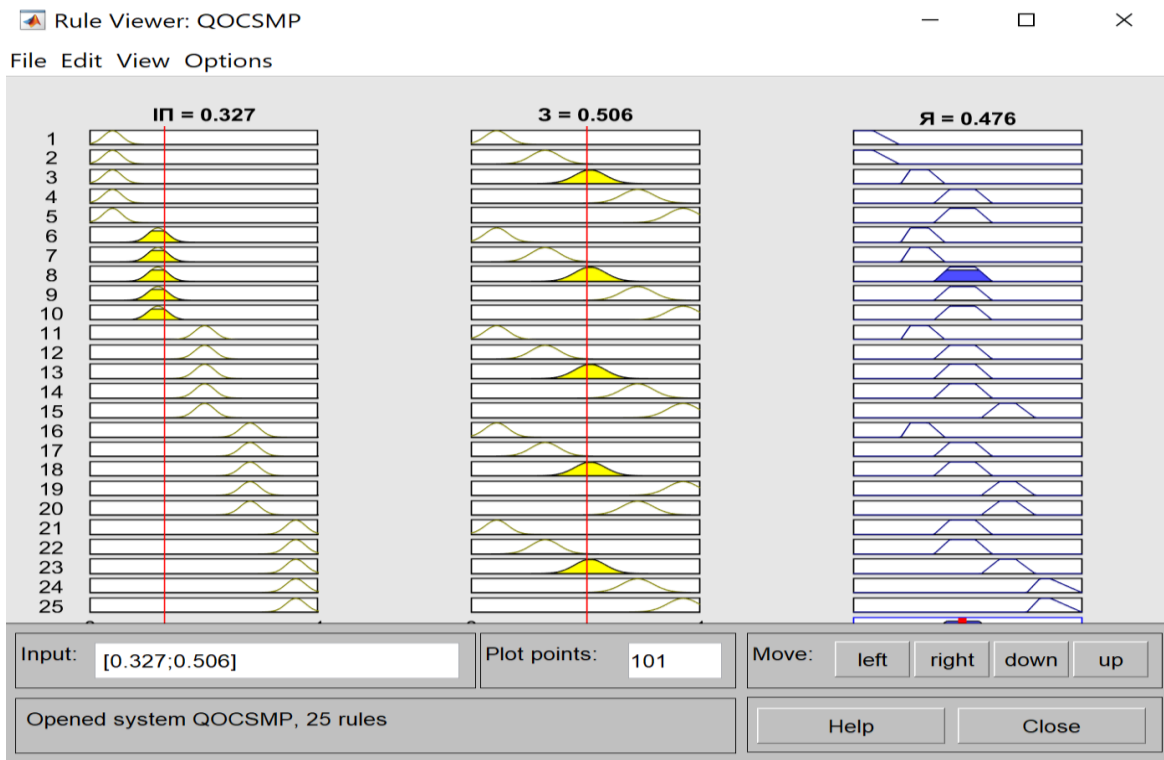


Рис. К.5. ПАТ «Завод Фрунзе»

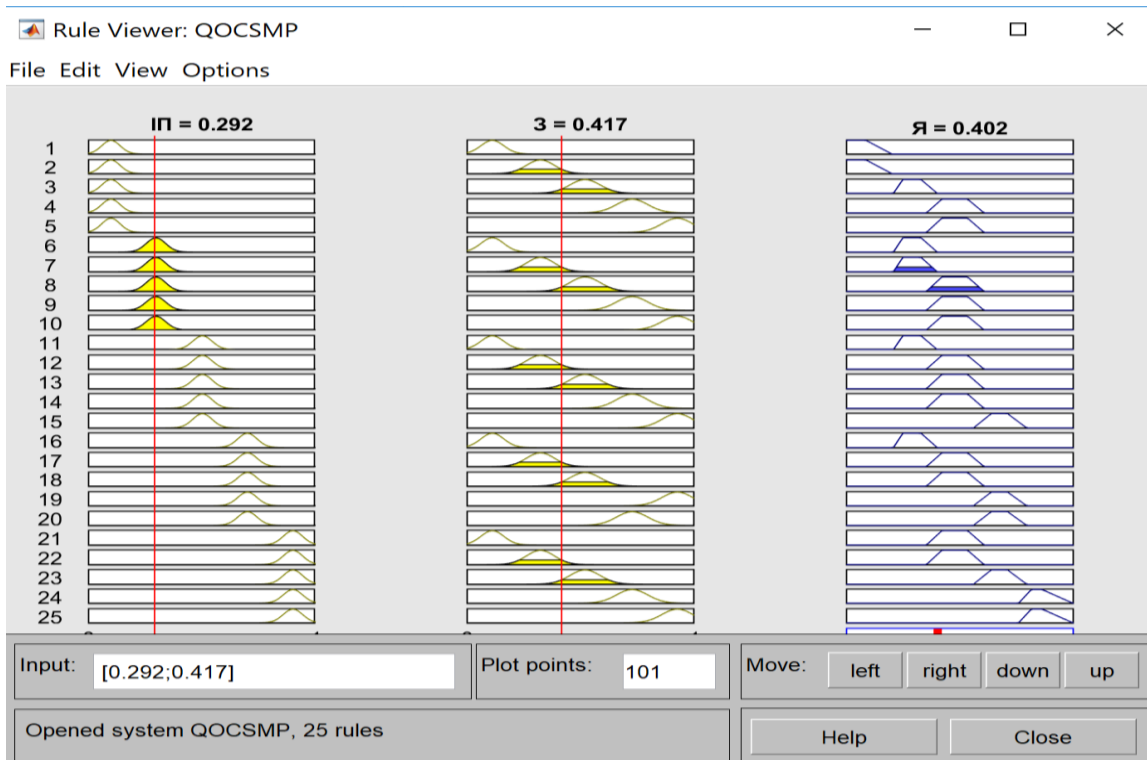


Рис. К.6. ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе»

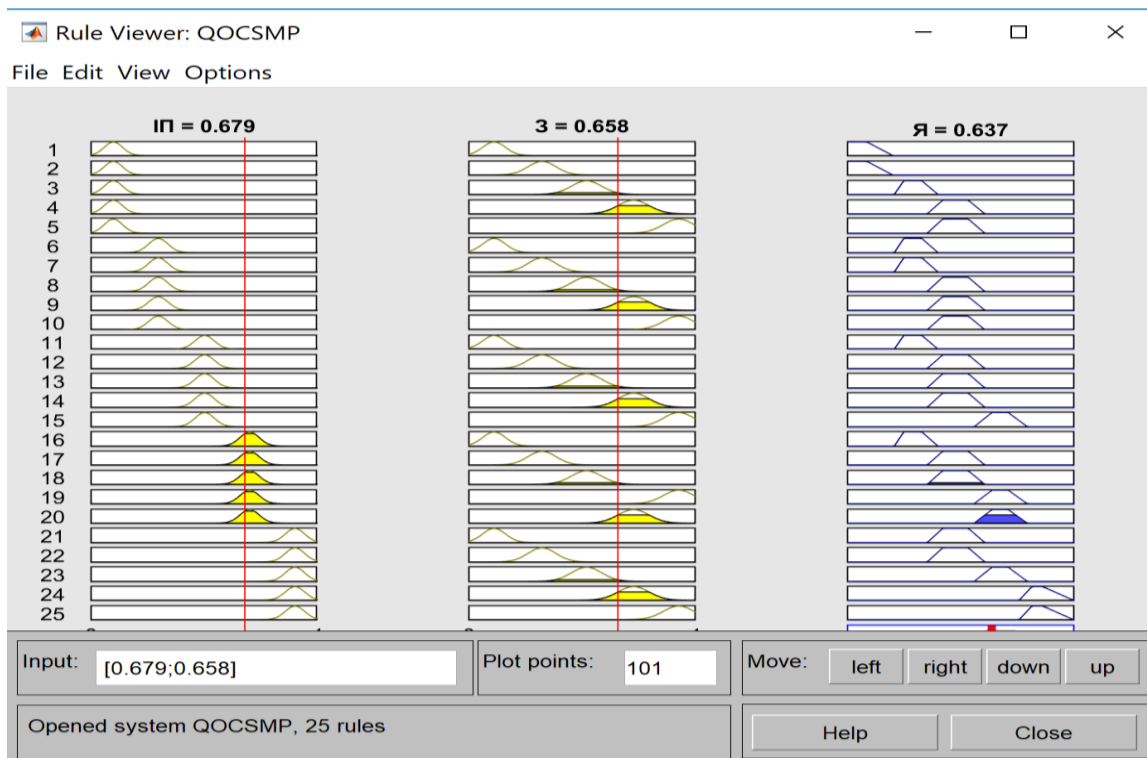


Рис. К.7. ВАТ «Турбоатом»

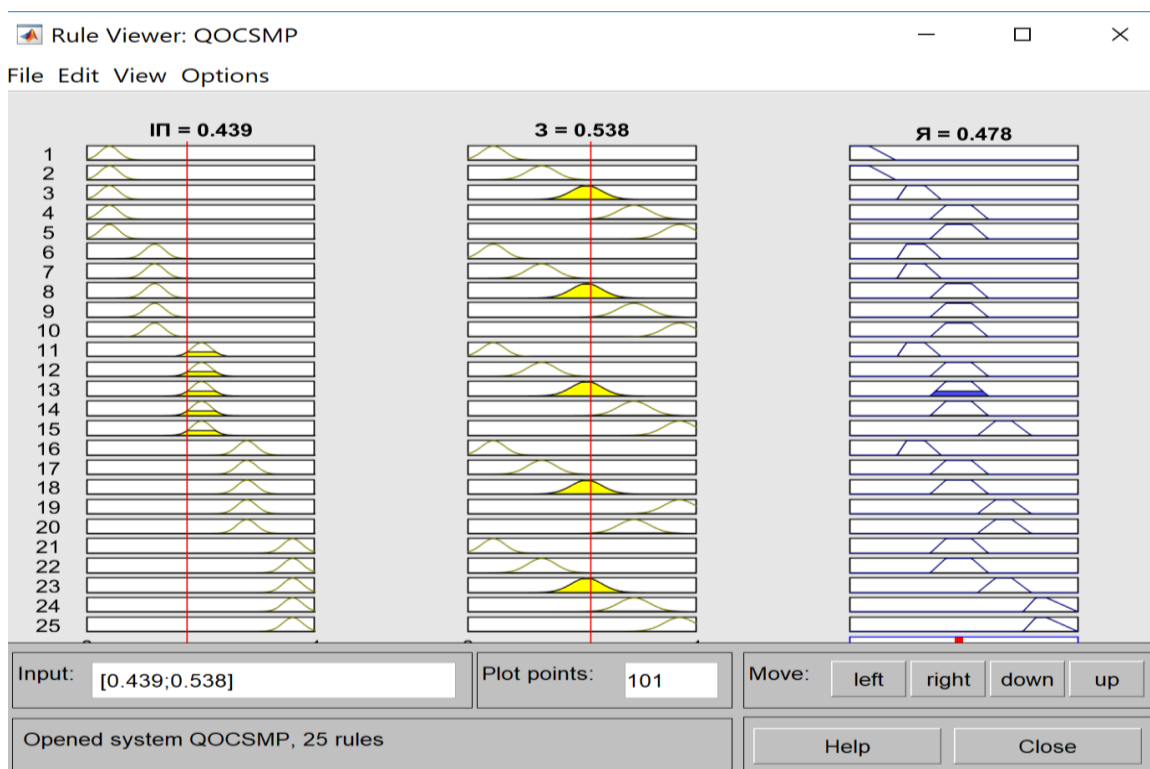


Рис. К.8. ПАТ «ХАРП»

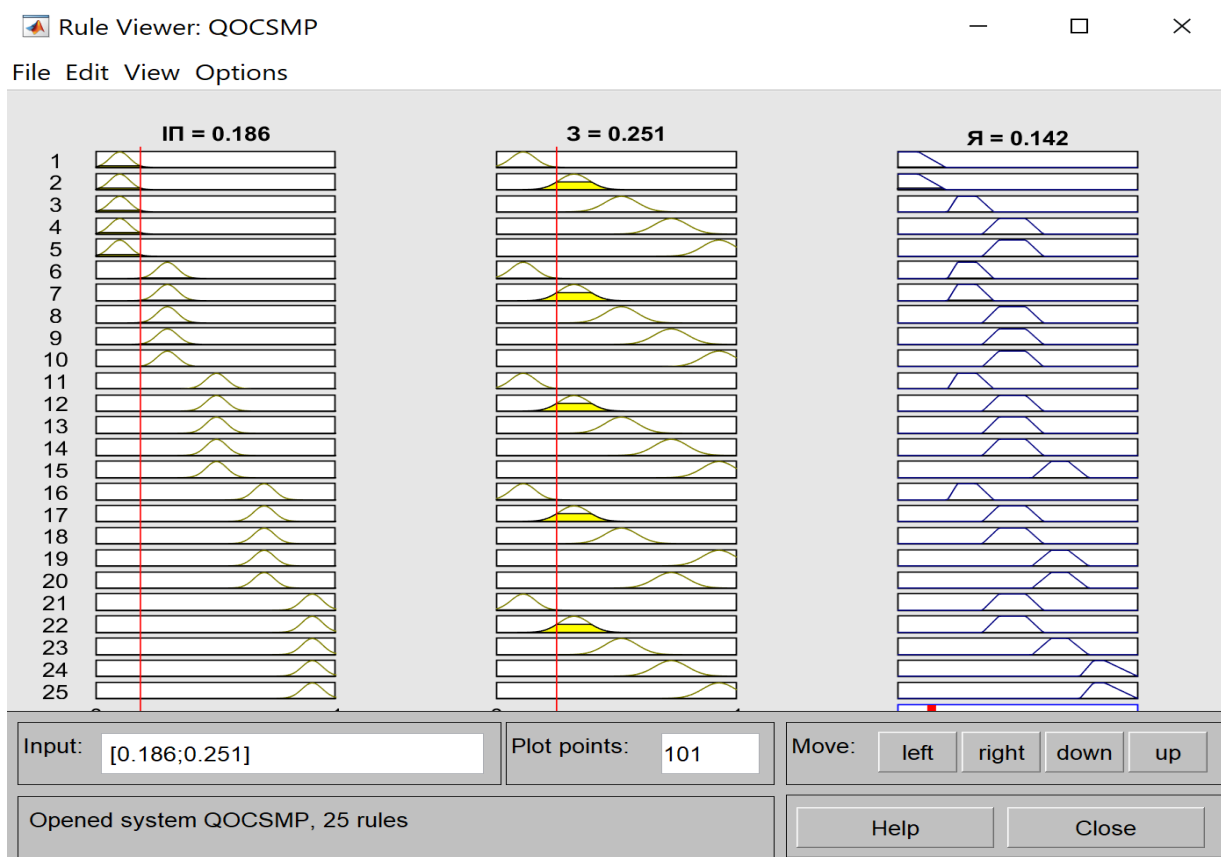


Рис. К.9. ПАТ «Коннектор»

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні засади формування і оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства	5
1.1. Науково-теоретичні аспекти управлінської діяльності персоналу	5
1.2. Організаційне та комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства	25
1.3. Наукові підходи до формування та оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства	45
Розділ 2. Аналіз впливу організаційно-комунікаційного забезпечення на ефективність управлінської діяльності персоналу промислових підприємств	57
2.1. Аналіз впливу факторів на ефективність управлінської діяльності персоналу промислових підприємств	57
2.2. Дослідження ролі використання інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективності управлінської діяльності персоналу промислових підприємств	68
2.3. Методичний підхід до оцінювання організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислових підприємств	81
Розділ 3. Організаційно-методичне забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу підприємства	97
3.1. Розроблення підходу до визначення рівня зрілості управлінської діяльності персоналу підприємства	97
3.2. Пропозиції та рекомендації щодо підвищення якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу промислового підприємства	111
3.3. Шляхи вдосконалення забезпечення ефективності управлінської діяльності персоналу	124
Висновки	135
Використана література	137
Додатки	161

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Гавкалова Наталія Леонідівна
Гришина Вікторія Володимирівна

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ –
ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

Монографія

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *Н. Л. Гавкалова*

Відповідальний редактор *О. С. Вяткіна*

Редактор *Н. І. Ганцевич*

Коректор *А. С. Ширініна*

План 2021 р. Поз. № 4-ЕНВ. Обсяг 191 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру

ДК № 4853 від 20.02.2015 р.