

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**МАКОВЕЦЬКА ІРИНА МИКОЛАЇВНА**

УДК 65.014.1:65.012.45

**УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ**

08.00.04 «Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)»

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело І.М. Маковецька

Науковий керівник  
**Гудзь Олена Євгенівна,**  
доктор економічних наук, професор

Київ – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Маковецька І.М. Управління комунікаціями в підприємствах – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Державний університет телекомунікацій, Київ, 2021.

Дисертація присвячена поглибленню теоретико-методичних засад та обґрунтуванню комунікаційних процесів щодо вдосконалення управління комунікаціями в підприємствах.

У роботі розкрито сутнісні характеристики, складові й завдання управління комунікаціями в підприємствах та сформовано модель вибору комунікаційних каналів підприємств, де, описуючи різного роду тип каналу, можна констатувати, що за своєю характеристикою канали комунікацій є різними і впливають по-різному на ефективність виконання завдань та побудову якісної системи управління комунікаціями в підприємствах.

Описано модель вибору комунікаційних каналів та аспекти в яких пропонується розрізняти комунікаційні канали за допомогою оцінювання ефективності контекстно-інформаційного напрямку здійснення комунікаційного впливу на підприємство, що проявляється через нерозривність комунікацій при досить високому рівні зростання якості переданих інформаційних даних.

Виявлено основні тенденції управління комунікаціями в підприємствах та з'ясовано їх значення, доцільність та вирішення вагомих для підприємства завдань по досягненню високої якості та результативності управління комунікаційним процесом на телекомунікаційних підприємствах за рахунок рівномірного доступу до інформаційних ресурсів, можливості безперешкодного та ефективного управління комунікаціями, формуючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів та спільної роботи працівників підприємства.

Доведено, що новітні українські телекомунікаційні підприємства – це платформа світового масштабу. Українські підприємства, а більш точніше представництва в Україні, є привабливим місцем для розміщення різного роду комунікаційних замовлень в індустрії ІТ-послуги.

Умотивовано, що основні показники діяльності ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна», ТОВ «Lifecell», ТОВ «Інтертелеком» за досліджувані періоди з 2016-2019 роки стали більш прибутковими, це пов'язано зі зниженням тарифів на послуги мобільного зв'язку, що зробило їх доступними для окремих абонентів, а не лише для бізнес одиниць. Також починаючи з 2009 року ринок мобільного зв'язку починає зростати, обсяги наданих послуг у млн. грн. за 10 років збільшилися на 10 266, 7 млн. грн.. (56%), в основному таке зростання доходів відбувалося за рахунок збільшення тривалості розмов внаслідок гнучкої тарифної та маркетингової політики операторів та впровадження додаткових сервісів.

Обґрунтовано формування ефективності комунікаційної політики підприємства для постановки та реалізації заходів по забезпеченню та просуванню комунікацій на телекомунікаційних підприємствах. Завдяки аналізу діяльності підприємств інформаційно-телекомунікаційної галузі визначено шляхи вдосконалення ефективності використання комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств.

Запропоновано єдиний комунікаційний ланцюг управління комунікаціями в підприємствах, що буде поєднувати елементи структури управління телекомунікаційними підприємствами та описувати динамічну систему управління комунікаціями в підприємствах інформаційно-телекомунікаційної галузі для злагодженої комунікаційної роботи апарату управління та його комунікаційних процесів бізнес-середовища.

**Ключові слова:** управління комунікаціями, комунікаційні канали, комунікаційне середовище підприємства, комунікаційна політика телекомунікаційних підприємств, єдиний комунікаційний ланцюг.

## ANNOTATION

**Makovetska I. M. Management of communications in enterprises -**  
Manuscript.

This dissertation is for obtaining Degree of Candidate in Economic Sciences in specialization coded 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (according to the types of economic activities). – The State University of Telecommunications, Kyiv, 2021.

The dissertation is devoted to deepening of theoretical and methodical bases and substantiation of communication processes concerning improvement of management of communications in the enterprises.

The paper reveals the essential characteristics, components and tasks of communication management in enterprises and forms a model of choice of communication channels of enterprises, where describing different types of channels can be stated that the characteristics of communication channels are different and affect the effectiveness of tasks and building a quality system of communications management in enterprises.

Based on the results of consideration of communication channels, methodical approaches to diagnostics of enterprise communication channels are formed, the model of enterprise communication channels selection is described and aspects in which it is proposed to distinguish communication channels by assessing the effectiveness of contextual information direction of communication at a fairly high level of growth in the quality of transmitted communication data.

The main trends of communications management in enterprises are identified. Their importance, expediency and solution of important tasks for the enterprise to achieve high quality and efficiency of communication process management in telecommunications enterprises due to equal access to information resources, opportunities for seamless and effective communication management forming optimal conditions for successful decision-making, conflict resolution and joint work of employees are highlighted.

The newest Ukrainian telecommunication enterprises are a platform of world scale is proved in this paper. Ukrainian enterprises, or more precisely representative offices in Ukraine, are an attractive place to place various types of communication orders in the IT services industry.

It is observed that the main performance indicators of PJSC "Kyivstar", PJSC "VF-Ukraine", LLC "Lifecell", LLC "Intertelecom" for the studied periods from 2016-2019 became more profitable, this is due to lower tariffs for mobile communication services, which made them available to individual subscribers and not just to business units. Also, starting from 2009, the mobile market begins to grow, the volume of services provided in UAH million for 10 years increased by UAH 10,266.7 million (56%), mainly due to an increase in the duration of calls due to flexible tariff and marketing policies of operators and the introduction of additional services.

It is described that with the help of communication support of communication channels the interconnection of elements of communication process at telecommunication enterprises is achieved, and data at their transfer on communication channels to telecommunication enterprises carry information about risk events at the enterprise, economic stability of the enterprise. In particular, it is noted that the communication support of the impact of risks on the communication management mechanism in enterprises is not only a source of data for risk analysis of telecommunications enterprises, but also a necessary communication tool to reduce risks. The analysis of information obtained in telecommunications enterprises should determine the causes of risk in order to prevent it in the future and establishing the level of dependence between the probability of risk and the magnitude of their losses.

The formation of the effectiveness of the communication policy of the enterprise for the formulation and implementation of measures to ensure and promote communications in telecommunications enterprises is substantiated. Thanks to the analysis of activity of the enterprises of information and

telecommunication, branch ways of perfection of efficiency of use of communication channels of the telecommunication enterprises are defined.

A single communication chain of communications management in enterprises is proposed, which will combine elements of the management structure of telecommunications enterprises and describe a dynamic communication management system in enterprises of the information and telecommunications industry for coordinated communication of the management staff and its communication processes.

**Keywords:** communication management, communication channels, communication environment of the enterprise, communication policy of telecommunication enterprises, unified communication chain.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. м. Київ. Вип. №4. С. 126–131. (0,54 друк. арк.).
2. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Розвиток комунікацій на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №1. С. 107–113. (0,58 друк. арк.).
3. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №2. С. 89–95. (0,51 друк. арк.).
4. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Комунікаційний прорив в управлінні підприємством *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №3. С. 115–120. (0,54 друк. арк.).
5. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Agile–менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №4. С.167–172. (0,62 друк. арк.).
6. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Інформаційно–комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №1. С. 90–95. (0,52 друк. арк.).
7. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Комунікаційна привабливість підприємств, як основа інформаційного управлінського простору. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №2. С. 91–96. (0,56 друк. арк.).

8. Маковецька І.М. Важливість глобальних інформаційних тенденцій 2018 року в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №3. С. 118–122. (0,6 друк. арк.).
9. Маковецька І.М. Комунікаційний простір підприємства та інформаційні знання. *Modern scientific researches*. м. Мінськ, Республіка Білорусь. 2018. №6, частина 4. С. 62–65. *Index Copernicus*. (0,20 друк. арк.).
10. Маковецька І.М. Модель 4К: управління на результат. *Modern engineering and innovative technologies*. м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина. 2019. №8, частина 3. С.51-54. *Index Copernicus*. (0,20 друк. арк.).
11. Маковецька І.М. Управлінська комунікація в науці та інформаційному середовищі. *Науковий погляд у майбутнє*. 2019. м. Одеса. Вип. №13, частина 2. С. 34-37. *Index Copernicus*. (0,28 друк. арк.).
12. Маковецька І.М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина. 2020. №11, частина 3. С. 105-108. *Index Copernicus*. (0,25 друк. арк.).
13. Маковецька І.М. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства. *SWorldJournal*. м. Свиштов, Республіка Болгарія. 2020 №4, частина 3. С. 63-67. *Index Copernicus*. (0,25 друк. арк.).

#### **Публікації за матеріалами наукових конференцій**

14. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Сучасний стан ринку інформаційних технологій в управлінні персоналом. *Сучасні інформаційно–телекомунікаційні технології*: матеріали міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 17–20 лист. 2015 р.). Київ, 2015. (0,13 друк. арк.).
15. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Актуалізація механізмів сприяння розвитку телекомунікацій. *Світ телекомунікацій та інформатизації*: матеріали II міжнар. наук.–техн. конф. студ. та молоді. (Київ, 19 травня 2016 р.). Київ, 2016. (0,05 друк. арк.).
16. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Економічний ефект від впровадження нових технологій на телекомунікаційних підприємствах. *Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформації суспільства*: матеріали наук.–техн. конф. (Київ, 20–22 грудня 2016 р.). Київ, 2016. (0,08 друк. арк.).
17. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Світ інформації та телекомунікацій*: матеріали III міжнар. наук.–техн. конф. студ. та молоді. (Київ, 26 грудня 2016 р.). Київ, 2016. (0,17 друк. арк.).
18. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Науковий феномен комунікології. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі*: матеріали міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 16–17 березня 2017 р.). Київ, 2017. (0,12 друк. арк.).
19. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Проблеми інформатизації*: матеріали

- VIII міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 11–12 квітня 2017 р.). Київ, 2017. (0,13 друк. арк.).
20. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Організаційні комунікації в управлінні маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії*: матеріали I міжнар. наук.–практ. інтернет конф. (Київ, 25 жовтня 2017 р.). Київ, 2017. (0,08 друк. арк.).
21. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Інформаційно–комунікаційні технології в навчально–виховному процесі. *Використання технологій менеджменту якості в управлінні навчальними закладами*: матеріали I регіон. наук.–практ. конф. з міжнар. участю. (Тернопіль, 13 листопада 2017 р.). Тернопіль, 2017. (0,23 друк. арк.).
22. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Роль комунікаційних заходів в управлінні інноваційною діяльністю на підприємстві. *Інноваційний менеджмент як наука управління інноваціями та фінансування інноваційних підприємств в Україні*: матеріали наук.–практ. конф. (Київ, 13 квітня 2018 р.). Київ, 2018. ( 0,20 друк. арк.).
23. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Предпринимательский рынок крауд-технологий. *Цифровое будущее на основе 4G/5G*: матеріали регіон. семінара Міжнародного союзу електросвязи (МСЭ) для стран Европы и СНГ. (Київ, 14-16 мая 2018 р.). Київ, 2018. С. (0,15 друк. арк.).
24. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Краудфандинг, як потужний інструмент ХХІ століття для розвитку бізнес–ідей. *Інновації і сучасні бізнес–технології в економіці та управлінні (союз науки і практики)*: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 17–18 травня 2018 р.). Суми, 2018. (0,13 друк. арк.).
25. Маковецька І.М. Комунікаційний простір підприємства та інформаційні знання. *Високі наукові цілі '2018*: Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції (м. Мінськ, Республіка Білорусь, 11-12 грудня 2018 р.). м. Мінськ, Республіка Білорусь, 2018. (0,05 друк. арк.).
26. Маковецька І.М. Управлінська комунікація в науці та інформаційному середовищі. *Практичне значення сучасних наукових досліджень '2019*: матеріали міжнародної наукової конференції. (Одеса, 08-09 квітня 2019 р.) Одеса. 2019. (0,05 друк. арк.).
27. Маковецька І.М. Модель 4К: управління на результат. *Науково-технічна революція ХХІ століття '2019*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина, 6-7 червня 2019 р.). м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина, 2019. (0,05 друк. арк.).
28. Маковецька І.М. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті, як базис для навчання. *Актуальні проблеми розвитку сучасної науки*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Софія, Республіка Болгарія, 16-18 жовтня 2019 р.). м. Софія, Республіка Болгарія, 2019. (0,18 друк. арк.).



29. Маковецька І.М., Рудоль Д.С. Комунікації в сфері інновацій, як самостійний напрям професійної діяльності підприємства. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 18-19 грудня 2019 р.). Київ, 2019. (0,17 друк. арк.).

30. Маковецька І.М. Управлінські комунікації, як інформаційна привабливість для бізнес середовища. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 11 лютого 2020 р.). Київ, 2020. (0,21 друк. арк.).

31. Маковецька І.М., Берднікова С-М.І. Особливості комунікацій в інформаційному просторі розвитку підприємства. *Цифровий простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*. (Київ, 20 грудня 2020 р.). Київ, 2020. (0,17 друк. арк.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	11
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	19
1.1. Сутність комунікацій підприємств та їх класифікація	19
1.2. Складові та особливості механізму управління комунікаціями в підприємствах	40
1.3. Методичні підходи до оцінки управління комунікаційними каналами підприємства	61
<b>Висновки до розділу 1</b>	82
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	85
2.1. Стан та тенденції розвитку комунікацій в підприємствах	85
2.2. Ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах	103
2.3. Оцінка управління комунікаційними каналами підприємства	121
<b>Висновки до розділу 2</b>	140
<b>РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ</b>	142
3.1. Обґрунтування методичного інструментарію ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах	142
3.2. Удосконалення наукових підходів до формування комунікаційної політики підприємства	169
3.3. Концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства	192
<b>Висновки до розділу 3</b>	206
<b>ВИСНОВКИ</b>	209
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	214
<b>ДОДАТКИ</b>	237

## ВСТУП

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

Теоретико-методичним базисом формування, оцінки та удосконалення управління комунікаціями в підприємствах є наукові здобутки іноземних і вітчизняних вчених. Серед них слід відзначити таких: О. Апарова, Б. Берлесон, Д. Баюра, О. Безчасний, Д. Берд, Дж. Бернет, С. Боняр, Н. Ботвина, Т. Булах, О. Ващенко, М. Верескун, О. Виноградова, О. Гривківська, Д. Горовий, О. Гудзь, О. Гусєва, О. Жам, І. Зеліско, Н. Євтушенко, Т. Єжижанська, О. Князева, В. Колосок, Ф. Котлер, Ж. Крисько, Л. Лазоренко, С. Легомінова, Н. Любченко, Д. Никифорчук, В. Орел, І. Охрименко, Ю. Половинчак, Н. Прокопенко, А. Сорока, П. Стецюк, Т. Сьомкіна, І. Троц,

Т. Халімон, Л. Шваб та інші. У наукових працях названих авторів розкрито питання формування та організації управління комунікаціями в підприємствах, окреслені взаємопов'язані підходи функціональної їх взаємодії, накопичення та передачі інформації для перспективного комунікаційного прориву в управлінні підприємствами. Проте, як показує практика, сучасні комунікаційні реалії ускладнили раніше існуючі моделі з переходом до більш інтенсивних комунікацій та потребують більш детальнішого розгляду цієї важливої проблематики. Це й визначило важливість, наукову актуальність та прикладну цінність обраної теми дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва Державного університету телекомунікацій за темами: «Методичні підходи щодо формування та реалізації сталого розвитку галузі зв'язку, інформації та інформатизації» (№0114U002053), в межах якої автором запропоновано пріоритетні напрями розвитку комунікацій в підприємствах; «Методологічні засади побудови процесно-орієнтовного підприємства телекомунікацій» (№0114U001500), в межах якої умотивовано особливості, завдання й механізм управління комунікаціями в підприємствах й наукові підходи щодо оцінки ефективності управління комунікаціями в підприємствах; «Інноваційні засади розвитку телекомунікаційних підприємств» (№0120U100021), в межах якої обґрунтовано методичний інструментарій щодо формування та оцінки комунікаційних каналів у підприємстві. Результати наукових досліджень відображені у розділах наукового звіту, підготовлених дисертантом індивідуально.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є обґрунтування теоретико-методичного базису та науково-організаційних рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки й вирішення наступних дослідницьких **завдань**:

розкрити сутність комунікацій підприємств та їх класифікацію;

визначити складові та особливості механізму управління комунікаціями в підприємствах;

сформувати методичні підходи до оцінки управління комунікаційними каналами підприємства;

охарактеризувати стан та виявити тенденції розвитку комунікацій в підприємствах;

визначити ефективність механізму управління комунікаціями в підприємствах;

оцінити управління комунікаційними каналами підприємств;

обґрунтувати методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах;

удосконалити наукові підходи до формування комунікаційної політики підприємства;

розробити концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління комунікаціями в підприємствах.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад щодо управління комунікаціями в підприємствах.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною платформою дослідження виступали загальнонаукові та спеціальні економічні методи пізнання, фундаментальні положення теорії управління і загальні принципи економічної науки. Для досягнення поставленої мети та розв'язання дослідницьких завдань були використані наступні методи і підходи: метод дедукції – для формування логічної структури наукового пошуку; логічний та історичний методи – для розкриття сутнісних характеристик та уточнення завдань комунікацій підприємств; метод систематизації – для уточнення класифікаційних ознак комунікацій підприємства; метод системно-

функціональних підходів – для визначення складових та особливостей механізму управління комунікаціями в підприємствах; метод системного підходу та компаративного аналізу – для оцінки управління комунікаційними каналами підприємства та формування системи показників; розрахунково-конструктивний метод – для характеристики стану та виявлення тенденцій розвитку комунікацій в підприємствах; економіко-математичні методи – для ідентифікації ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах; експертних оцінок, якісного та кількісного аналізу – для оцінки управління комунікаційними каналами підприємств; метод порівняння, ранжування та ієрархій і ситуаційний підхід – для визначення методичного інструментарію ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах; багатовимірний факторний аналіз – для вибору рівня стратегічних перспектив управління комунікаціями підприємства; сценарний метод – для формування комунікаційної політики підприємства; методи економічного моделювання та цільовий й системно-креативний підходи – для гармонізації комунікаційних каналів підприємства та їх прогнозування; метод індукції – при формуванні загальних висновків щодо проведеного дослідження; абстрактно-логічний метод – для формування висновків; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні публікації Державної служби статистики України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, міжнародних організацій, дані статистичної, фінансової та нефінансової звітності телекомунікаційних підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем дослідження управління комунікаціями в підприємствах, нормативно-довідкова література, експертні оціночні судження аналітиків, фахівців і спеціалістів телекомунікаційної сфери, інформаційні ресурси мережі Internet, а також авторські розрахунки та спостереження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методичного базису та науково-організаційних рекомендацій щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах. Найбільш вагомими науковими результатами, які містять елементи наукової новизни, є наступні:

*удосконалено:*

методичні підходи до оцінки управління комунікаційними каналами підприємства, які на відміну від існуючих враховують композицію, структуру і регламентацію комунікаційного середовища та ґрунтуються на синтезі процесного, системного й кумулятивного підходів, що забезпечить дієвість планування, складання графіків, розробку сценаріїв, імітаційного моделювання та вертикальну й горизонтальну координацію комунікацій на усіх ієрархічних рівнях;

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

наукові підходи до формування комунікаційної політики підприємства, які на відміну від існуючих передбачають впровадження нових комунікацій організації бізнес-процесів, які успішно використовують сучасні цифрові технології: віртуальну, багатовимірну, кругову, інтелектуальну, що дає змогу максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в свою чергу підвищує результативність комунікацій підприємства;

концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства, який на відміну від існуючих окреслюються незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтується на широких можливостях сучасних

інформаційно-комунікаційних технологій та управлінської моделі «вулику», яка використовує кастомізовану платформу для взаємодії і спілкування співробітників, управління завданнями, клієнтськими проєктами, що сприятиме функціональному синтезу та формуванню гнучких комунікаційних каналів з елементами штучного інтелекту, що надають якісно нові можливості для їх керованості й прогнозованості;

*набули подальшого розвитку:*

сутність комунікацій підприємств, які на відміну від існуючих визначень розкривають їх конституційні характеристики у бізнесовому, технічному й семантичному зрізі, що дозволило систематизувати їх за класифікаційними ознаками: сферою охоплення, способом виникнення, способом здійснення, обсягом і місцем одержання інформації, типом та формою комунікацій, що сприятиме пошуку нових можливостей удосконалення управління комунікаціями;

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

система показників визначення ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах, яка на відміну від існуючих формується за такими критеріями: адекватності, оптимальності, оперативності, адаптивності, надійності, гнучкості і динамізму, економічності, спеціалізації, пропорційності, що сприятиме об'єктивній їх ідентифікації, аналітичній оцінці та прогнозуванню на тривалих часових інтервалах;

науково-організаційні засади вибору рівня стратегічних перспектив управління комунікаціями підприємства, які на відміну від існуючих використовують тріадну модель управління (стратегічну, тактичну,



оперативну), що створює додаткові можливості для досягнення мети, реалізації управлінських рішень та заходів, оптимального розподілу обмежених ресурсів, адаптації до коливань економічного простору, внутрішньої координації, гармонізації взаємодій та комунікаційних каналів.

**Практичне значення одержаних результатів.** Наукові положення та прикладні рекомендації дисертації схвалені та прийняті до впровадження у роботі: ТОВ «Воля-кабель» (довідка № 1-44/12 від 05.12.2020 р.); ПАТ «Укртелеком» (довідка № 40/910-09 від 09.09.2020 р.); ТОВ «Максимум-Нет» (довідка № 45-20 від 12.02.2020 р.); ПрАТ «Київстар» (довідка № 08-113 від 11.06.2019 р.); Українська Національна Інтернет-Асоціація (довідка № 352 від 18.12.2018 р.) та в навчальному процесі Інституту менеджменту та підприємництва Державного університету телекомунікацій при написанні кваліфікаційних наукових (курсівих, бакалаврських, магістерських) робіт, а також при викладанні таких навчальних дисциплін: «Менеджмент», «Менеджмент і адміністрування», «Менеджмент в ТК», «Інформаційний менеджмент», «Стратегічний менеджмент» (довідка №02/436 від 28.02.2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, отримані в ході проведення дослідження та подані в дисертації, розроблено здобувачем самостійно.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення, результати прикладних досліджень доповідались на 18 наукових та науково-практичних конференціях, семінарах і круглих столах, зокрема: «Сучасні інформаційно–телекомунікаційні технології» (м. Київ, 2015 р.); «Світ телекомунікацій та інформатизації» (м. Київ, 2016 р.); «Світ телекомунікацій та інформатизації» (м. Київ, 2016 р.); «Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформації суспільства» (м. Київ, 2016 р.); «Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі» (м. Київ, 2017 р.); «Проблеми інформатизації» (м. Київ, 2017 р.); «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії» (м. Київ, 2017 р.);

«Використання технологій менеджменту якості в управлінні навчальними закладами» (м. Тернопіль, 2017 р.); «Інноваційний менеджмент як наука управління інноваціями та фінансування інноваційних підприємств в Україні» (м. Київ, 2018 р.); «Цифровое будущее на основе 4G/5G» (м. Київ, 2018 р.); «Інновації і сучасні бізнес–технології в економіці та управлінні (союз науки і практики)» (м. Суми, 2018 р.); «Високі наукові цілі '2018» (м. Мінськ, Республіка Білорусь, 2018 р.); «Науково-технічна революція XXI століття» (м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина, 2019); «Практичне значення сучасних наукових досліджень '2019» (м. Одеса, 2019 р.); «Актуальні проблеми розвитку сучасної науки» (м. Софія, Республіка Болгарія, 2019 р.); «Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес» (м. Київ, 2019 р.); «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 2020 р.); «Цифровий простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес» (м. Київ, 2020 р.).

**Публікації.** Основні наукові положення й результати дисертаційного дослідження викладено у 31 наукових працях, з яких 9 статей у наукових фахових виданнях України, 4 статті опублікованих у наукових фахових періодичних виданнях іноземних держав, які включено до міжнародних наукометричних баз (Index Copernicus) та 18 тез наукових доповідей.

**Структура й обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 253 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 61 рисуноків, 16 додатків. Список використаних джерел містить 241 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Сутність комунікацій підприємств та їх класифікація

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

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

індустріального суспільства на інформаційне супроводжується не лише кількісними зрушеннями, а й якісними змінами [52, с.6].

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

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

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

Науковці по різному тлумачать зміст «комунікації». У широкому значенні – це різновид взаємодії між тими чи іншими суб'єктами інформаційного впливу за посередництвом певного визначеного об'єкта, тобто повідомлення. Отже, мова йде про взаємодію певних людей, груп людей, соціальних інститутів, суспільства загалом [12]. Український дослідник В. Бебик пропонує таке визначення поняття комунікації: «Комунікація – це опосередкована і цілеспрямована взаємодія двох суб'єктів, яка може відбуватися як в реальному, так і віртуальному просторі і часі» [12, с.

28-33]. «Будь-яка комунікація, – вважає він, передбачає передачу інформації, тому визначає відносини і, як наслідок, взаємовідносини між суб'єктами, які перебувають у процесі комунікації» [12, с. 28-33].

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

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

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

І остання третя група вчених – це ті які досліджували розвиток інформаційних технологій при взаємодії суб'єктів комунікаційного процесу. Це праці таких науковців, як Хлівнюк Т. П., М. Вершинін та О. Зернецька [187, 31, 76].

Загалом, в економічній літературі, сформувалася думка, що комунікація, як формальна категорія знань, у кожного управлінця

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

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

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

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

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

Так, відомий американський теоретик комунікації У. Шрамм [237], відмічає, що комунікація (у всякому випадку, управлінська комунікація) – це те, що відбувається між працівниками. Сама по собі, без працівників – вона не існує. В неї нема нічого магічного, крім того, що працівники вступають в комунікаційні зв'язки. У повідомленні немає іншого змісту, крім того, яке в

нього вклали працівники підприємства. Таким чином, вивчаючи комунікацію, вивчаємо і працівників підприємства, що вступають у відносини один з одним, зі своїми групами, підприємством і суспільством в цілому [237].

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

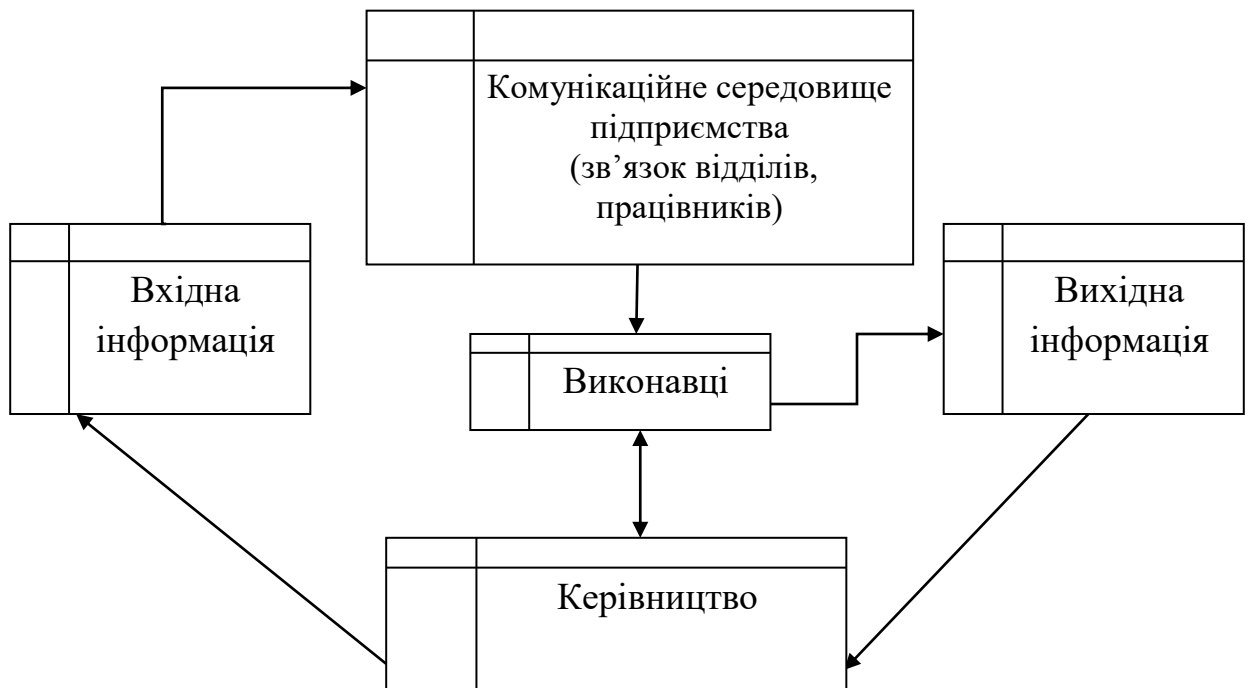
А під «управлінням комунікаціями в підприємствах» ми вважаємо доцільним розуміти: цілеспрямований вплив інформаційного повідомлення на систему комунікацій через комунікаційні канали за рахунок взаємодії всіх елементів комунікаційного процесу, що забезпечить розвиток комунікацій в підприємствах.

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

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

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

На рисунку 1.1 зображений комунікаційний процес на підприємстві.



*Рис. 1.1.* Комунікаційний процес на підприємстві

Примітка: розроблено автором.

Дуже важливим для підприємства є вміння правильно виокремлювати внутрішні комунікації, тобто комунікації між структурними підрозділами, працівниками тощо та зовнішні комунікації, тобто комунікації підприємства із зовнішнім середовищем. При цьому, інколи виділяють ще третій напрямок комунікацій, так звані корпоративні комунікації, що забезпечують обмін інформації між структурними підрозділами підприємства, які територіально відокремлені між собою [167].

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



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

Так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначали, що керівник витрачає 50 – 90 % свого часу на комунікації, реалізуючи ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні та процесах прийняття рішення; вирішуючи проблеми в процесі планування, організації, мотивації і контролю. Тому більшість науковців комунікацію називають зв'язуючим елементом в управлінській діяльності [128].

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

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

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

Опираючись на розгляд сутності комунікаційної системи у різних наукових зрізах (табл. 1.1), доходимо висновку, що комунікаційну систему можна розглядати як систему управління, де процес виробництва інформації є об'єктом управління. Комунікації в підприємствах є складними та водночас динамічним явищем, що розглядається як дія, взаємодія і процес. Ефективними будуть такі комунікації, у яких отримане повідомлення приближене за значенням до початкового. Але зазвичай сам зміст

повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу на підприємстві.

Таблиця 1.1

Сутність комунікаційної системи у різних наукових зрізах

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

Примітка: узагальнено та адаптовано автором на основі [86].

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



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

Примітка: розроблено автором на основі [29].

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

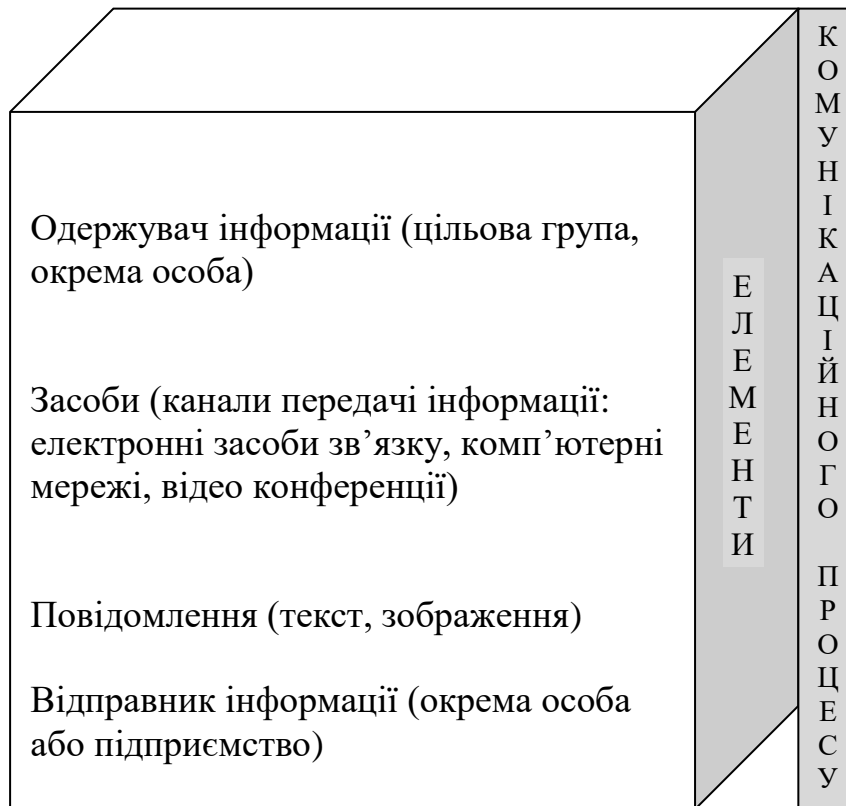


Рис. 1.3. Елементний ланцюг комунікаційного процесу на підприємстві

Примітка: розроблено автором на основі [7].

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

Виокремлюють чотири основні елементи комунікаційного процесу [7]:

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

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

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

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

Відправник має за допомогою символів закодувати ідею, яку хоче передати. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Кодування – це процес трансформації перетворення інформації у повідомлення за допомогою цифрових символів, слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації. Результативність кодування залежить від: здібностей хисту відправника відповідним чином кодувати інформацію, що призначена для обміну; ставлення відправника щодо інформації, яка кодується; ступеня обізнаності (глибини знань) відправника про інформацію, що кодується; соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник [60].

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

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

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

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

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

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

Якість комунікацій в системі управління визначає і якість управлінських рішень. Комунікаціями пронизана вся система управління підприємством. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої

інформації, адже сам по собі факт обміну інформацією не забезпечує ефективності спілкування працівників на підприємстві. Якщо усунути комунікацію, то підприємство перестає бути керованими, його діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру. При управлінні комунікаціями підприємства важливо розуміти інформаційні потреби та можливості співробітників, а також володіти основними технологіями комунікацій в управлінні [59].

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

Саме тому, Н. Луман визначає комунікаційний процес, як процес передачі інформації від однієї людини до іншої, або її рух між групами людей різними каналами і за допомогою різних засобів комунікації (вербальних, невербальних тощо) [109, 172, 149].

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

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

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

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

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

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

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

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

соціалізуюча – це пов'язана із соціальним вихованням членів суспільства, формуванням або зміною інтенсивності та спрямованості соціальних настанов, цінностей і ціннісних орієнтацій контактної аудиторії,

зокрема, соціалізуюча функція може розглядатися як така, що реалізує стратегічний PR, на якому ґрунтується вся суспільна сфера;

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

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

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

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

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

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

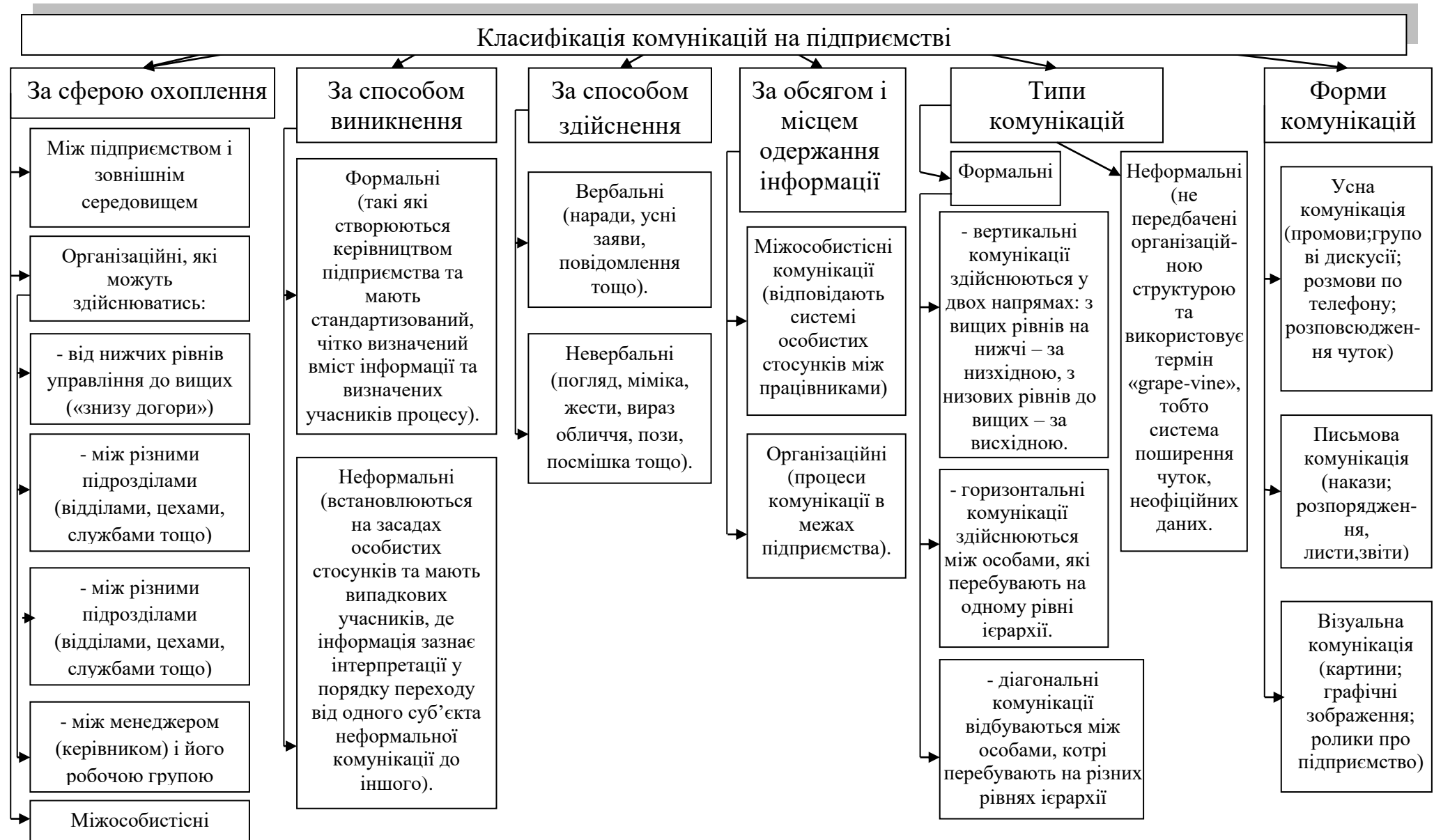
поетична – ПОВІДОМЛЕННЯ – зосереджує увагу на повідомленні заради нього самого, притаманна поетичному повідомленню, а в повідомленнях іншого типу є вторинною, допоміжною;

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

метамовна – КОД – встановлює тотожність висловлювання [201].

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

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



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



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

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

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

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

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

Системне та комплексне використання комунікацій на підприємстві несе в собі цифровий характер, що науково обґрунтований через ефективність інформаційного впливу адресата на бізнес середовище в якому знаходиться підприємство. Якщо розглядати в бізнесовому зрізі комунікації,

то вони стають філософією самого бізнесу в якому і відбуваються усі комунікаційні процеси, які не обійшлися без розвитку сучасних технологій.

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

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

Якщо, опиратись на семантичні характеристики комунікацій підприємств, то ми побачимо не лише процеси зв'язку та управління на підприємстві з різними його організаційними аспектами, а й і саму повну і досконалу систему взаємодій. Інтереси семантичності розповсюджуються на

всі види і типи комунікацій. Важливим, виступають тексти та знакові системи, що є тим унікальним явищем при передаванні та отриманні інформаційних даних, які презентуються як матеріальні носії. Все стає зрозумілим лише тоді коли адресант вибирає комунікаційний канал, за яким буде рухатися інформаційне повідомлення. При цьому кодується повідомлення в символи, а сам код повинен бути відомий адресату, а середовище, в якому відбувається сам процес, має бути доступним для сприйняття. Переважно, комунікації впливають на ситуацію на підприємстві. Підприємство стає інформаційною єдиною структурою, оскільки постійно відбувається зростання комунікаційної ролі та розширення і накопичення інформаційних даних та інформаційно-комунікаційних технологій.

Систематизувати комунікації на підприємстві, слід наступним чином:

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

Організаційні, які можуть здійснюватися:

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

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

між різними підрозділами (відділами, службами тощо);

між менеджером (керівником) і його робочою групою.

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

Міжособистісні комунікації виникають між окремими працівниками, де відбувається взаємний обмін суб'єктивним досвідом, а працівники

підприємства при цьому перебувають у просторовій близькості та мають можливість бачити, чути, дотикатися один до одного, забезпечувати зворотній зв'язок [10, с. 329]. На шляху таких комунікацій можуть виникати певні перепони, а саме:

неповне сприйняття працівником інформації;

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

не якісний зворотний зв'язок.

## 2. За способом виникнення:

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

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

## 3. За способом здійснення:

Вербальні (наради, усні заяви, повідомлення тощо).

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

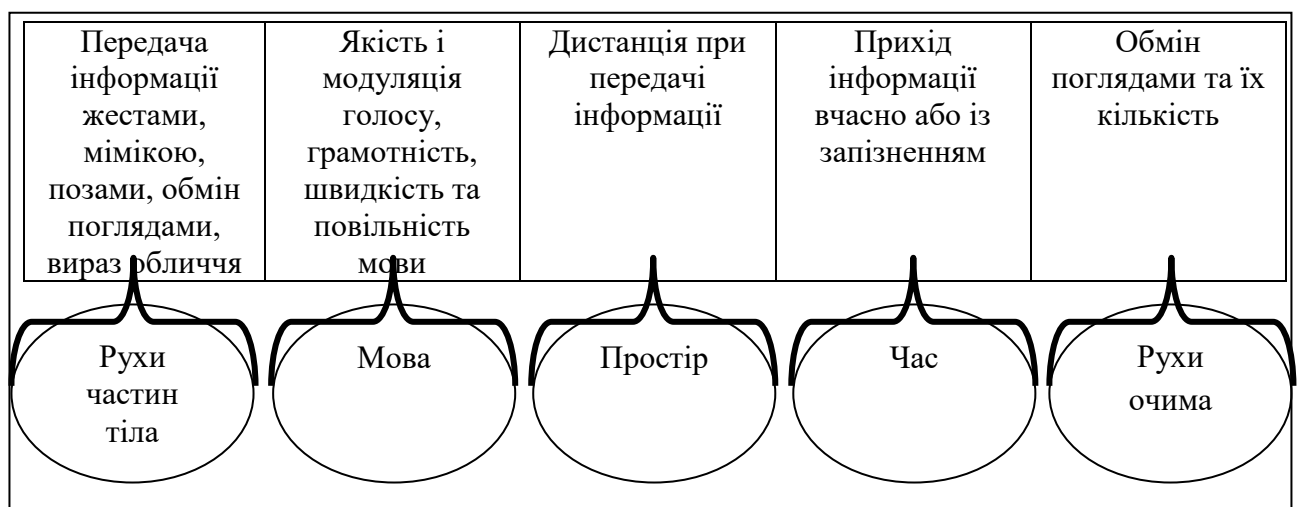


Рис. 1.5. Особливості невербальної комунікації підприємства

Примітка: розроблено автором на основі [100, с. 92].

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

Міжособистісні комунікації (відповідають системі особистих стосунків між працівниками).

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

#### 5. Типи комунікацій:

Формальні:

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

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

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

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

#### 6. Форми комунікацій:

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

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

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

Внутрішні комунікації за своєю спрямованістю поділятимуться на види:

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

вертикальні (між керівниками та підлеглими).

Така систематизація комунікацій на підприємстві, демонструє, що метою управління комунікацій в підприємствах є забезпечення взаєморозуміння працівників, які беруть участь в інформаційному обміні.

Для працівників на підприємстві комунікація розглядається як робочий інструмент, що є необхідним для ефективного управління всього підприємства.

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

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

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

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

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

Під управлінням комунікаціями в підприємствах пропонується розуміти цілеспрямований управлінський вплив на обмін інформацією, для

отримання частоти даних в комунікаційних каналів за рахунок взаємодії декількох елементів комунікаційного процесу, що забезпечує стабільність досягнення встановлених цілей розвитку.

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

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

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

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

Досліджено, що комплекс комунікацій являє собою цілісну сукупність керованих комунікаційних елементів, маніпулюючи якими підприємство має можливість представити свої послуги у привабливому світлі для контактної аудиторії. Процес комунікації включає в себе елементний ланцюг

комунікацій на підприємстві, який може різнитися за характером і за напрямом впливу.

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

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

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

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

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

Саме підприємство є системою, яка складається з механізмів та зв'язків. Кожен елемент такої системи впливає на комунікаційний процес та



механізм підприємства, який налагоджує взаємозв'язки між підрозділами підприємства та із зовнішнім середовищем.

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

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

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

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

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

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

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

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

Механізм управління комунікаціями в підприємствах вважається найбільш важливою передумовою для досягнення бізнесової мети підприємства, адже саме комунікації виступають тим інструментом, що

поєднує виконання всієї роботи працівників під час управління підприємством.



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

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

Механізм управління комунікаціями в підприємствах має передбачати інформаційне забезпечення управлінського процесу підприємства, де основним ресурсом виступає інформація що проходить свій шлях по комунікаційним каналам за допомогою різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій.

Тому, механізм управління комунікаціями в підприємствах повинен забезпечувати передачу швидкої, достовірної, оперативної, актуальної інформації, накопичувати дані про саме підприємство і його комунікаційне

середовище, дані про ресурси і комунікаційні потреби для розвитку підприємства, забезпечувати підприємство комунікаційними перевагами, знижувати ризики при не правильній подачі інформації та ефективно управляти всім підприємством. Водночас, підприємство за допомогою механізму управління комунікаціями забезпечує обмін достовірними даними між елементами та рівнями комунікаційного процесу.

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

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

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

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

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

Профіль механізму управління комунікаціями в підприємствах представлено на рисунку 1.7.

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

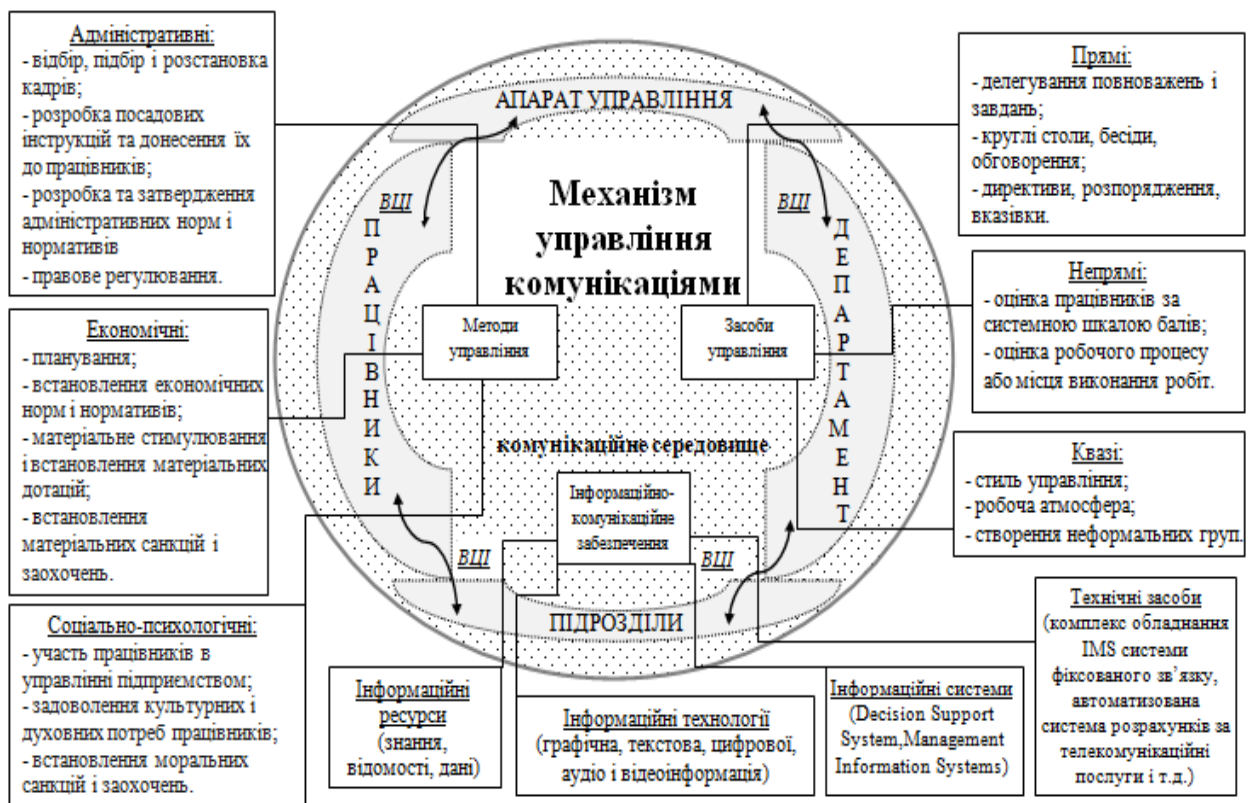


Рис. 1.7. Профіль механізму управління комунікаціями в підприємствах

Примітка: ВЦІ – внутрішня циркуляція інформації на підприємстві .

Примітка: розроблено автором.

Механізм управління комунікаціями супроводжує і налагоджує між учасниками різноманітні взаємодії, тому інформація яка циркулює в комунікаційному середовищі через ланки підприємства повинна бути повною та достовірною. На таке комунікаційне середовище може вплинути досвід

підлеглих, їхні особисті якості, сприймання будь-якої інформації тощо. В такому середовищі зосереджені методи і засоби управління.

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

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

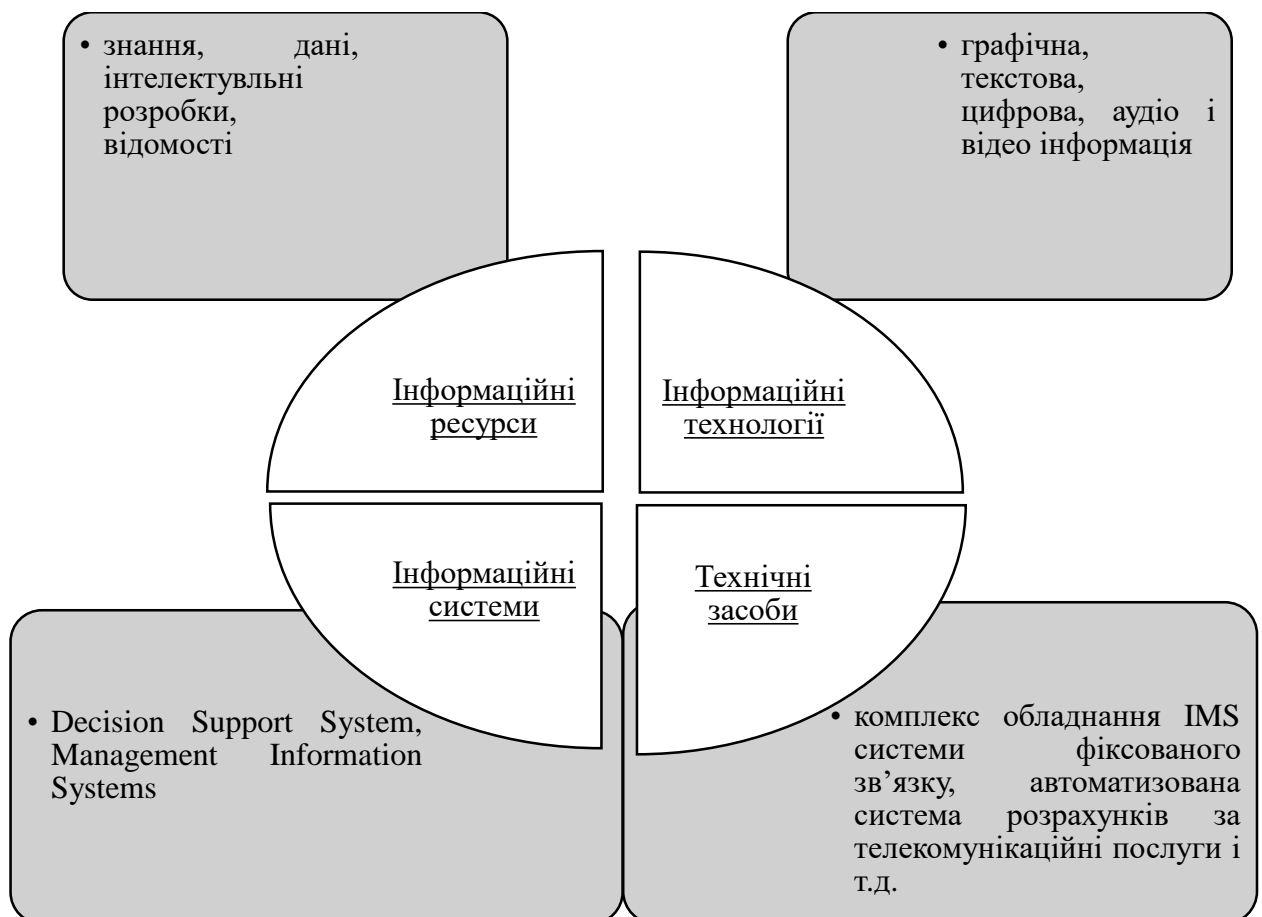


Рис. 1.8. Інформаційне забезпечення механізму управління комунікаціями на підприємстві.

Примітка: розроблено автором.

Механізм управління комунікаціями на підприємстві повинен забезпечувати працівників вхідними інформаційними даними та налагодити взаємодію між елементами комунікаційного процесу. Кожен з елементів механізму управління комунікаціями в підприємствах володіє своїми унікальними характеристиками (рис. 1.9).

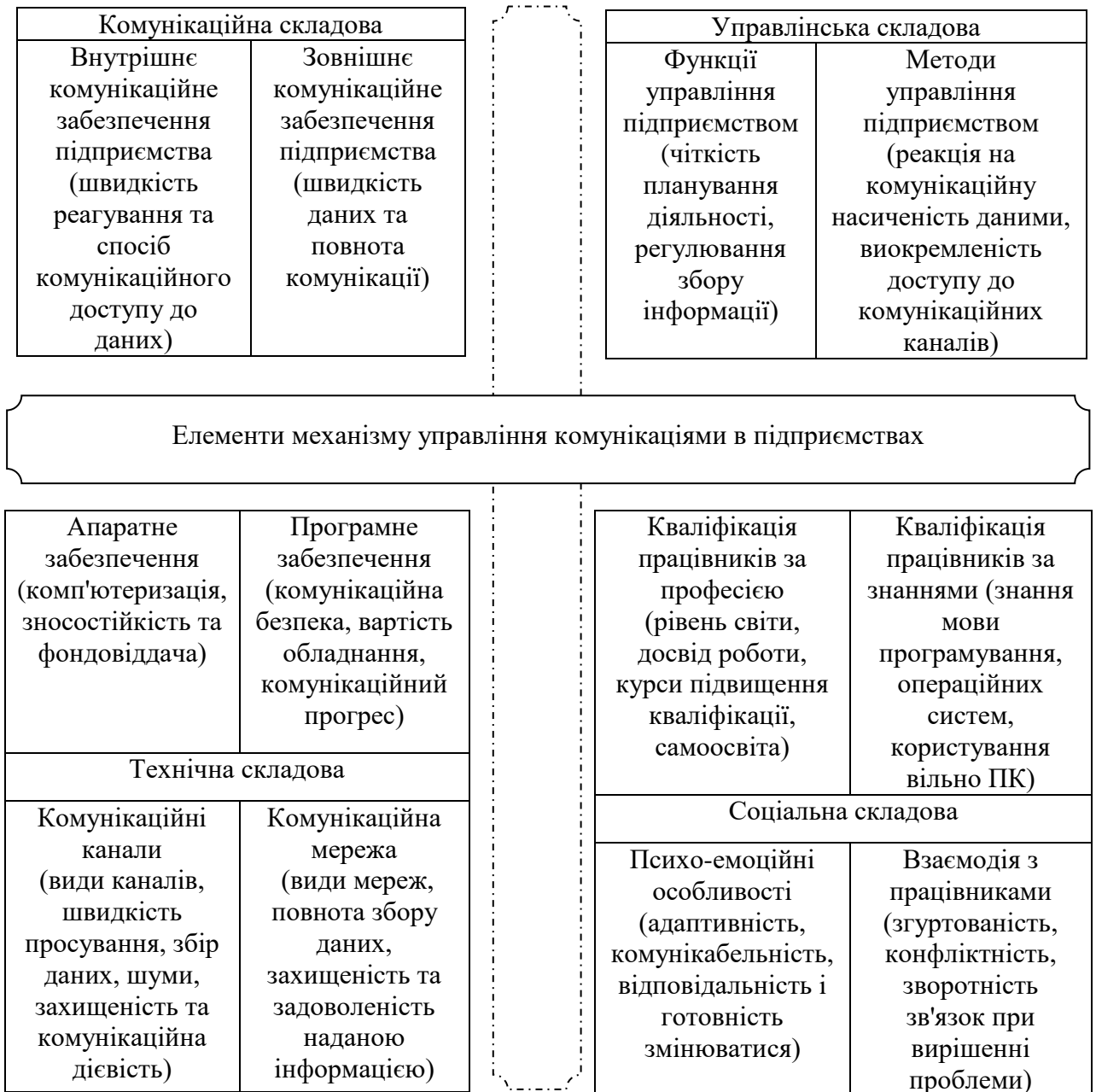


Рис. 1.9. Елементи механізму управління комунікаціями в підприємствах

Примітка: розроблено автором на основі [12, 22, 83].

Соціальна складова важлива хоча б тому, що повної автоматизації обміну інформацією досягти поки що в принципі неможливо. Допоки

персонал працюватиме з інформацією, його характеристики впливатимуть на ефективність комунікацій. Також, матимуть велике значення компетентності персоналу та рівень володіння працівниками інформаційними технологіями, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру та якість соціальних взаємодій у групах [22]. Кожен із зазначених елементів соціальної складової механізму управління комунікаціями в підприємствах можна оцінити за допомогою низки показників.

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

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

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

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

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

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

Ключовими завданнями внутрішньої підсистеми комунікаційного процесу на підприємстві слід вважати:

організація ефективного керівництва на всіх рівнях управління;

керівництво всіма ланками управління;

організація взаємозв'язку між підрозділами апарату управління підприємством;

організація ефективної комунікаційної роботи працівників і відділів підприємства один з одним.

При цьому, австрійський вчений Олександр Хаслам [228] виділяє 4 ключові функції внутрішньої підсистеми комунікаційного процесу на підприємстві: допомагати працівникам розуміти цінності і корпоративну культуру організації; формувати підтримку працівниками цілей і політики організації; надавати необхідну для виконання робочих завдань інформацію; інформувати про події і рішення, що стосуються роботи всіх відділів [228, с. 723–724].

Ефективне управління внутрішньою підсистемою, надає можливість підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі;



забезпечувати вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Корпоративна підсистема комунікаційного процесу на підприємстві окреслює комунікації із відокремленими структурними підрозділами підприємства і розглядається як комплекс управлінських заходів, що окреслюють внутрішні та зовнішні комунікації та спрямовують свої зв'язки на створення сприятливих відносин на підприємстві. Вони забезпечують розповсюдження інформації між керівниками та відокремленими територіально чи організаційно підрозділами підприємства з метою підвищення комунікаційної спроможності і здатності підприємства до інформування.

Корпоративна підсистема комунікаційного процесу, на думку Н.М. Григор'євої [43], – це підсистема комунікацій, соціальної взаємодії, що здійснюється всередині конкретного підприємства, між підприємством і його середовищем та є стратегічною базою всіх комунікаційних процесів підприємства. Цікаво, що Н.М. Григор'єва у корпоративній підсистемі комунікаційного процесу виокремлює ще й PR – «паблік рилейшнз», при цьому вона зазначає, що: PR є складовою корпоративної підсистеми комунікаційного процесу; PR розуміється як розширення корпоративної підсистеми комунікаційного процесу; PR ототожнюється з корпоративною підсистемою комунікаційного процесу [43, с. 44].

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

Корпоративна підсистема комунікаційного процесу покликана забезпечити взаємозв'язок та ефективний обмін інформацією між структурними елементами одного підприємства, які територіально знаходяться на відстані один від одного. При цьому в якості відправників та

одержувачів інформації залежно від ситуації виступають керівники й працівники головних офісів, Ради директорів, філій, дочірніх підприємств та фірм, спільних підприємства тощо. Таким чином, в корпоративній підсистемі мають місце вертикальні та горизонтальні комунікації. Обмін інформацією між головним офісом та філіями носить вертикальний зв'язок, а між двома чи більше філіями – горизонтальний. До завдань корпоративної підсистеми комунікаційного процесу слід віднести: налагодження інформаційного обміну між головним офісом та філіями й структурними підрозділами задля забезпечення виконання єдиної стратегічної цілі, інформування про поточні корективи в роботі підприємства; забезпечення взаємодії між філіями та структурними підрозділами щодо обміну ресурсами, управління запасами тощо [178, с. 113]. Корпоративна та внутрішня підсистеми комунікаційного процесу на підприємстві стосуються обміну комунікаціями в межах цього ж підприємства.

Налагодження комунікацій між підприємством та зовнішнім середовищем, а правильно було б сказати, з підсистемами цього оточення, має важливий характер як і попередні підсистеми комунікаційного процесу підприємства. Із зовнішнього середовища підприємство отримує комунікаційні дані про наявних працівників, про їх кваліфікаційні можливості та специфічні характеристики, навички і досвід роботи.

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

система комунікацій із суб'єктами мезо оточення: комунікації зі споживачами; комунікації із представниками масової інформації, PR-агенціями та іншими контактними аудиторіями, взаємовідносини з якими покликані сформуванню позитивну громадську думку; комунікації із

посередниками: фінансовими, інвестиційними, маркетинговими, торговельними, юридичними, страховими, транспортними тощо; комунікації із постачальниками; комунікації із конкурентами (можливо розглядати з точки зору доцільності горизонтальної інтеграції);

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

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

визначення завдань підприємства;

вибір цільової групи для подальшої роботи;

організація та компактність дії комунікаційної роботи;

формування відповідних повідомлень в комунікаційному середовищі підприємства;

планування діяльності кожного з учасників комунікаційного процесу.

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

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

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

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

Таблиця 1.2

## Принципи побудови механізму управління комунікаціями в підприємствах

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

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

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

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

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

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

Трансформація діяльності підприємства вплинула і на механізм управління комунікаціями в підприємствах. Комунікаціями пронизана вся структура підприємства, а його середовище більш вагомим стало до вибору різноманітних компонентів, таких як інтерфейс, дизайн, рекурсивність, ітеративність, мережевість процедур, що впливає на робочий процес апарату управління підприємством. Розроблення та моделювання комунікаційних процесів для визначення інформаційно-телекомунікаційних цілей змінює ставлення працівників до напрямків надання інформації контактним аудиторіям, що підвищити якість управління та задіє усі елементи та комунікаційні канали для ефективного механізму управління комунікаціями в підприємствах.

Але будь-який механізм не може існувати без певних показників комунікаційної ефективності підприємства. Якісна оцінка підприємства надає таку комунікацію, яка може бути використана для удосконалення процесу роботи підприємства та спрямована на його стратегію. Така оцінка виявляє неочікувані результати опису і майбутнього розвитку, що фокусуються в комунікаційному плані підприємства.

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

організаційних комунікацій). При цьому результативність має у своїй структурі такі елементи, як стратегічний план розвитку системи комунікацій та генеральна стратегія організації. Перший визначається як ступінь розробленості та виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння внесених до плану та фактично досягнутих результатів; другий – шляхом визначення ступеня цілей організації у результаті виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння очікуваного та фактичного впливу на цілі організації [181, с. 126].

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

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

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

кількість підприємств, які мали доступ до мережі Інтернет;

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

кількість підприємств, що мали веб-сайт;

статистика відвідування веб-сайту підприємства;

кількість працівників на підприємстві;

продуктивність праці;

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

кількість абонентів;

чистий дохід підприємства;

чистий прибуток підприємства.

Якісні індикатори, що вимірюються завдяки опитування експертів:

вдосконалення знань щодо процедур взаємодії з інформаційними технологіями;

коефіцієнт повноти отримання інформації;

коефіцієнт своєчасності надходження інформації;

коефіцієнт швидкості надходження інформації.

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

Основними такими показниками щодо ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах будуть показники, які виникають при об'єктивних процесах. Тобто, показники що будуть описувати стан розвитку підприємства, взаємозв'язок між комунікаційними елементами, аналіз діяльності підприємства в комунікаційній динаміці, порівняльні зіставлення і відхилення різних параметрів комунікації на досліджувані об'єкти діяльності, сприяти вивченню діагностичних процедур і підходів за допомогою наданої інформації по комунікаційним каналам підприємства.

Кількісні методики управління комунікаціями в підприємстві використовуються як окремо, так і у сукупності з експертними методами (табл. 1.3). Зокрема О. Шубін та І. Сіменко для підвищення об'єктивності оцінки якості організаційних комунікацій пропонують паралельно використовувати методику, яка ґрунтується на сприйнятті експертами якості об'єктів оцінки (однак при цьому не можна відкидати певний суб'єктивізм респондентів), також кількісну (при цьому обмеженням є те, що не всі показники якості можна математично розрахувати) [200].

Оцінка механізму управління комунікаціями в підприємствах повинна здійснюватися за методичним підходом з використанням комунікаційної,



інформаційної, управлінської та технологічної компоненти. Кожну з компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах будемо оцінювати за наступними індикаторами:

Таблиця 1.3

Кількісні показники оцінювання ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах

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

Примітка: розроблено автором на основі [22, 200].

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

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

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

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

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

Комплексна методика оцінювання ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах на основі вище перерахованих показників та описаних чотирьох компонент, розкриває функціональну комунікаційну залежність підприємства:

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Усі джерела комунікаційного впливу переплітаються між собою і накладаються на систему показників ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах, де результати впливу з боку виконавців є складними для прогнозування й контролю, що допомагають розвиненому інструментарію комунікацій першочергово впливати на клієнтів через прогнозоване комунікаційне середовище підприємства. Саме аналітична оцінка комунікацій має бути застосованою в кожній конкретній ситуації, а

прогнозування на тривалих часових інтервалах повинно зростати від кількості застосування традиційних засобів комунікацій, опираючись на досвід працівників в даній сфері діяльності.

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

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

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

Комунікаційні канали забезпечують стійкість та рівновагу управління підприємством. У контексті управління комунікаціями в підприємствах, стабільність і надійність комунікаційних каналів окреслюється їх здатністю передавати необхідну інформацію в потрібному обсязі та без затримок.

Своєчасне виявлення нестабільності комунікаційного каналу необхідне для здійснення заходів щодо його полагодження або формування нового. Під нестабільністю комунікаційного каналу при цьому мається на увазі наявність уже існуючих затримок при здійсненні комунікацій, утрати інформації або внесення спотворень до інформації, що передається. Під потенційною нестабільністю вчені розуміють «близьку загрозу виникнення фактичної нестабільності внаслідок деградації каналу або внаслідок ускладнення комунікацій, із якими найближчим часом не зможе впоратися старий канал» [241].

На підприємстві для налагодженого функціонування апарату управління формуються прямі і зворотні канали зв'язку. Завдяки таким комунікаційним каналам на підприємстві гармонійно проходить обмін інформацією між керівниками структурних підрозділів та підлеглими, що впливає на ефективність комунікаційних процесів, бо без налагодженої комунікаційної системи, управління між управляючою і керованою системами було б неможливим. Каналом прямого зв'язку на підприємстві виступає вхідна інформація для керованої системи (керуючі дії), а каналом зворотного зв'язку – є вихідна інформація про стан керованої системи управління, на основі якої ухвалюються управлінські рішення.

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

Актуальні комунікаційні канали (крауд-технології), досліджено в роботі О. Зозульова та К. Полторак [78], які запропонували двоконтурну модель комунікаційного впливу. В основу цієї моделі покладено оцінювання ефективності двох напрямів здійснення комунікаційного впливу – це контекстно-інформаційного та товарно-інформаційного. Але слід відзначити, що цей напрям комунікацій має обмежену аудиторію, яка не завжди

співпадає з фактичними контрагентами підприємства, тобто цей канал не гарантує отримання інформації споживачем. Крім того, поза увагою залишилися внутрішні комунікаційні канали [78].

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

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

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

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

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

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

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

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

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



оцінена через динаміку відвідувань та рівень задоволення споживачів [13].

Динаміку відвідувань оцінюють наступним чином:

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

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

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

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

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

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

У цілому можна вважати, що чим більш віддалений період від сучасного, тим менша його вага, тому можна розраховувати вагу як  $k_t = \frac{t}{T}$ . Якщо коефіцієнт динаміки відвідування додатний, можна вважати цей комунікаційний канал стабільним [13].

У свою чергу, рівень задоволення споживачів варто оцінювати як:

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

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

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

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

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

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

Для оцінювання задоволення споживачів уведено припущення, що задоволений відвідувач здійснює придбання продукції підприємства, тому темпи росту продажів та відвідувань майже тотожні. Слід відмітити, що це припущення має сенс лише в разі відсутності нерегулярних заходів, перш за

все, рекламних кампаній. Якщо показник наближується до нуля, то можна вважати цей комунікаційний канал стабільним [13].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

де  $S_p$  – значення стабільності  $p$ -го комунікаційного каналу;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

де  $b_{pw}$  – бінарна змінна, що відображає, чи прийнято рішення вживати заходів з удосконалення  $p$ -го комунікаційного каналу для  $w$ -го варіанта

функціонування (0 – варіант не буде реалізовано, 1 – варіант буде реалізовано);

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

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

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

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

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

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



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

Примітка: розроблено автором на основі [13].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Неформальні комунікаційні канали з’являються на підприємстві та існують неконтрольовано, постійно змінюючись в усіх напрямках. Вони мають перевагу, оскільки є швидкими, вибірковими та мають великий вплив на діяльність підприємства загалом. Неформальні комунікаційні канали доповнюють формальні канали передачі інформації [139].

Координація в процесі неформальної комунікації здійснюється за допомогою виникнення зворотного зв’язку через комунікаційні мережі та

механізми, які є альтернативними способами визначення ефективності прийнятих управлінських рішень [139].

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

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

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

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

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

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

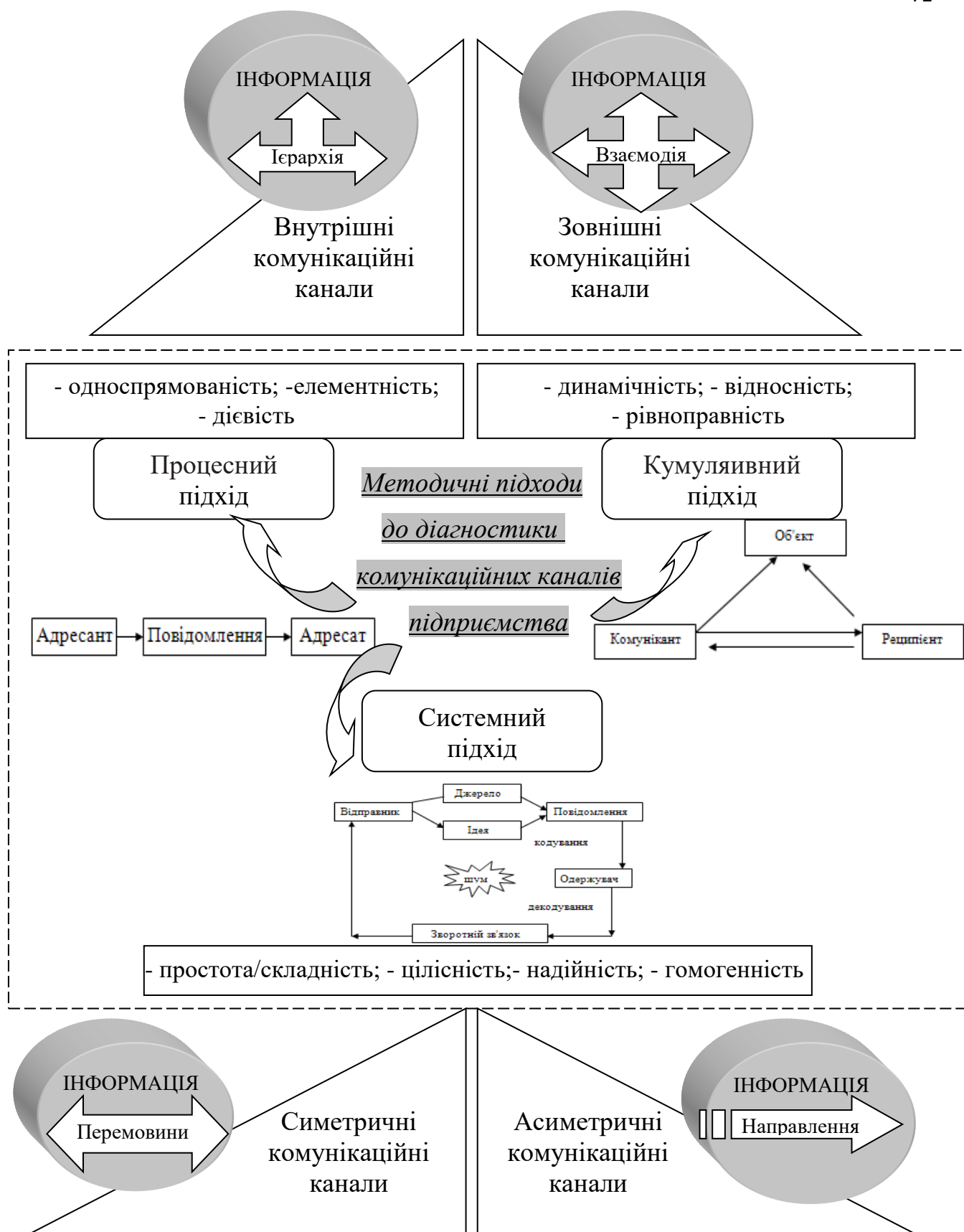


Рис. 1.12. Модель вибору комунікаційних каналів контекстно-інформаційного напрямку здійснення комунікаційного впливу на підприємстві

Примітка: розроблено автором на основі [140, 154, 168, 185, 197].



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

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

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

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

Процесні або трансляційні підходи зображають комунікацію як односпрямований процес кодування й передачі інформації від джерела до одержувача повідомлення. Сучасні немеханістичні діалогічні тенденції у

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

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

Кумулятивний підхід розглядає комунікацію як взаємодію і заперечує прямий вплив повідомлень комунікатора на реципієнта, адже останній при системному підході бачився лише в ролі об'єкта, що реагує на сприйняту інформацію. На перший план поставлено активність реципієнта як рівноправного суб'єкта комунікації. Ітераційний підхід до комунікації сформулював Тео дор Ньюкомб. Модель має вигляд рівностороннього трикутника, вершини якого складають комунікант, реципієнт і об'єкт мовлення. Взаємодія комуніканта й реципієнта здійснюється і з урахуванням соціальної ситуації, і без неї. Суб'єкти комунікації тут рівноправні і пов'язані взаємними очікуваннями й установками або ж спільним інтересом до предмета спілкування. Комунікація розглядається як реалізація цього інтересу за допомогою передачі повідомлень. Ефективність комунікації полягає у зближенні чи розходженні точок зору комунікатора і реципієнта на

об'єкт мовлення, що, своєю чергою, означає розширення чи звуження їх можливостей взаєморозуміння і співробітництва [158, с. 231].

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

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

процесі осмислення намірів та спостереження реакції реагування один на одного.

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

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

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

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

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

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



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

Примітка: розроблено автором на основі [241].

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

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

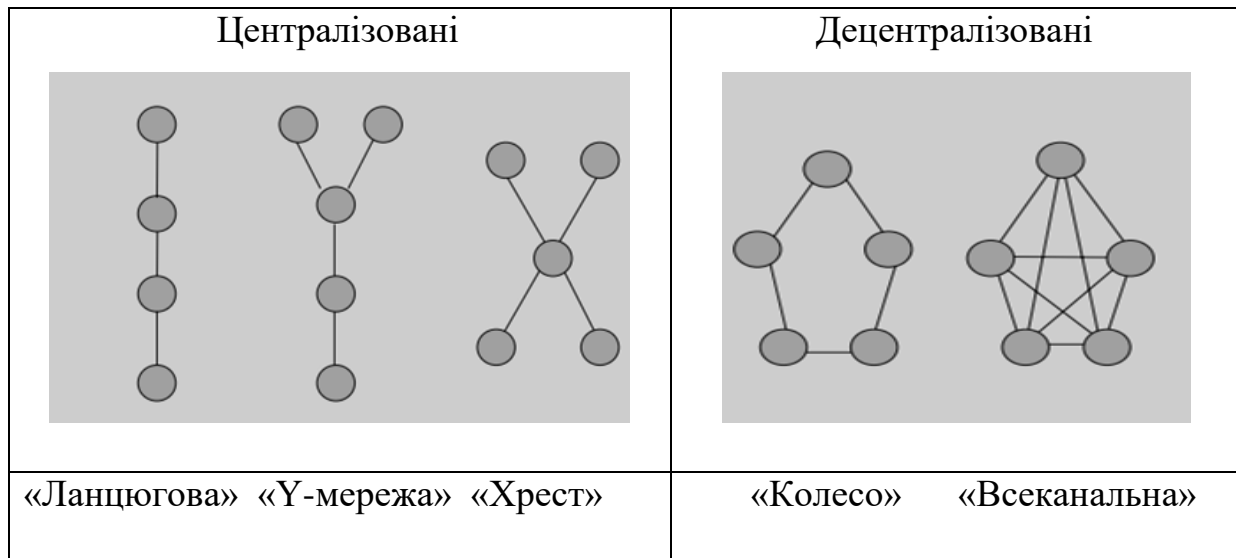


Рис. 1.14. Різновиди базових типів комунікаційних мереж на підприємстві

Примітка: розроблено автором на основі [241].

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

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

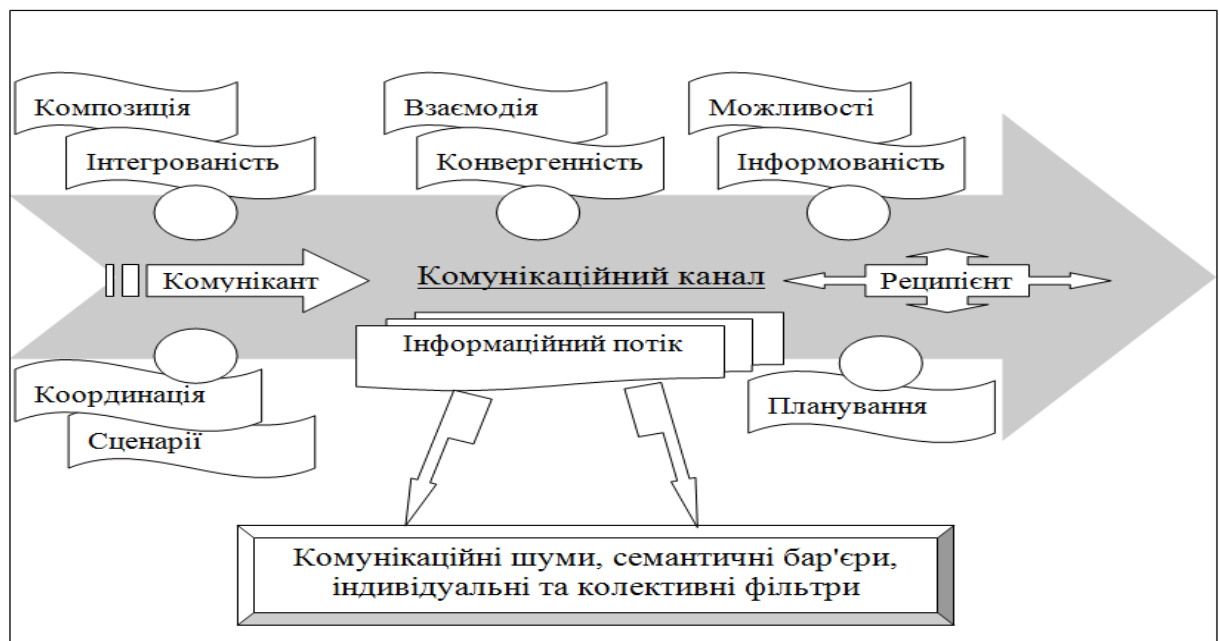


Рис. 1.15. Модель комунікаційного каналу підприємства

Примітка: розроблено автором.

Методологія інформаційних кіл в комунікаційному каналі підприємства зацікавлює виконавців та впливає на їх інструментальні засоби підтримки, що становлять основу для комунікації в процесі цілеспрямованої діяльності. Комунікаційний процес на підприємстві залежить від постановки

та виконання цілей управління підприємства, а також важливим фактором є продуктивність комунікаційних каналів.

Етапи управління комунікаційними каналами в підприємствах представлено на рисунку 1.16.



Рис. 1.16. Етапи управління комунікаційними каналами в підприємствах

Примітка: розроблено на основі [22, 44, 82, 106, 107, 112, 118].



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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Висновки до розділу 1**

З'ясовано, що сучасні комунікації виникли та функціонують завдяки технічним досягненням: швидко дійним та містким засобам зберігання інформації (жорсткі та лазерні диски, флеш-пам'ять); цифровим засобам зв'язку, які не накладають суттєвих обмежень на відстань та час (глобальні комп'ютерні мережі); апаратним та програмним засобам автоматизованого опрацювання інформації (вибірка, сортування, подання в потрібній формі). Об'єктивна доцільність їх використання сучасними підприємствами зумовлена наступними чинниками: глобалізацією, загостренням конкуренції, необхідністю переходу на інноваційні засади діяльності, громіздкої організаційної структури, якісними змінами відносин власності та розподілу.

Доведено, що комунікації в підприємствах є складними та водночас динамічними явищами, що розглядаються як дії, взаємодії і процес. Ефективними будуть такі комунікації, у яких отримане повідомлення приближене за значенням до початкового. Але зазвичай сам зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу на підприємстві.

Уточнення сутності комунікацій підприємств та їх класифікації дає змогу сформувати комфортне комунікаційне середовище та побудувати проактивну систему управління комунікаціями в підприємствах, що забезпечить гнучкість, унікальність та адаптивність управління комунікаціями підприємств, успішну партнерську взаємодію, підвищить клієнтоорієнтованість, ціннісну орієнтацію та розширить конкурентні переваги через нарощення компетентностей підприємств.

Умотивовано, що формування адекватного механізму управління комунікаціями в підприємствах створює можливості для спрощення процесу комунікацій між працівниками, своєчасного виявлення загроз, впровадження мережових комунікацій, здійснення контролю за витратами, пришвидшення руху документообігу, оперативного інформування керівництва, використання новітніх електронних комунікацій, забезпечення деталізованою інформацією, виявлення оптимуму для використання обмежених ресурсів, моделювання різних сценаріїв комунікаційного розвитку. Розроблена система показників ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах дає змогу більш достовірно визначити ефективність в поточному періоді та стратегічному горизонті та виявити комунікаційні взаємодії, можливості й латентні загрози.

Представлено, що в механізмі управління комунікаціями в підприємстві мають окреслюватися ключові показники діяльності самого підприємства. Залежно від об'єкту вимірювання такі показники діляться на три групи: техніко-технологічні показники, економічні показники обслуговування як процесу та економічні показники послуги як результату, що можуть розкривати в подальшому функціональну комунікаційну залежність підприємства.

Доведено, що оцінку управління комунікаційними каналами підприємства доцільно визначати на якісно новій основі з урахуванням специфіки функціонування підприємства, композиції, структуризації і регламентації комунікаційного середовища та комунікаційних і компетентнісних можливостей у певному часовому інтервалі. Обґрунтовані авторські пропозиції дозволяють більш деталізовано та об'єктивно надавати практичні рекомендації стосовно вибору комунікаційних каналів, що сприятиме мінімізації загроз та уникненню втрати контролю.

Аргументовано, що в системі управління комунікаційними каналами мають окреслюватися ключові показники діяльності самого підприємства і саме тому система комунікацій на підприємстві повинна бути добре

спланованою і ефективною для продуктивного обміну комунікаціями та характеризуватися як процес розрахунку показників результативності і ефективності обміну комунікаціями між керівниками і працівниками для досягнення цілей підприємства.

Основні ідеї та наукові положення презентовані у даному розділі опубліковані у працях автора [113-125, 202-219].

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 2.1. Стан та тенденції розвитку комунікацій в підприємствах

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

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

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

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

Серед таких працівників – мобільні фахівці, які проводять більшу частину свого часу за межами офісу та користувачі телекомунікаційних систем, які працюють вдома. До цієї ж категорії належать працівники невеликих підприємств, які сьогодні можуть собі дозволити новітнє

телекомунікаційне й офісне обладнання, яке не так давно було доступним лише для великих підприємств [190, с. 226].

Діагностику управління комунікаціями в підприємствах ми здійснювали на прикладі телекомунікаційних підприємств. Аналіз їх діяльності продемонстрував, що вони розвиваються досить динамічно і цьому сприяють інноваційна діяльність, стабілізація фінансового сектора економіки, розвиток електронної комерції, удосконалення комунікаційного середовища підприємства.

Ринок телекомунікаційних послуг є на сьогоднішній час одним з найбільш дохідних і динамічних ринків України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

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

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

Примітка: складено автором на основі [54].

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

Таблиця 2.2

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

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

Примітка: складено автором на основі [54].

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

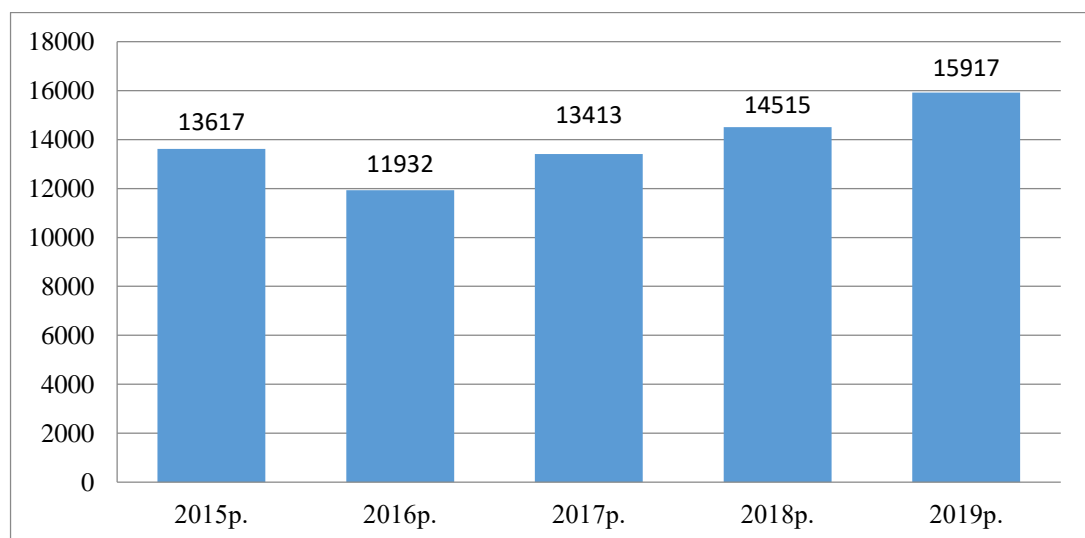


Рис. 2.1. Динаміка кількості телекомунікаційних підприємств України

Примітка: складено автором на основі [54].

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



Рис. 2.2. Динаміка прибуткових і збиткових телекомунікаційних підприємств України у 2015-2019 рр., %

Примітка: складено автором на основі [54].

В додатку Д проілюстрована структура доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку та їх частка у 2019 році, а в додатку Е – динаміка доходів від надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку за 2017-2019 роки

На рисунку 2.3 зображена діаграма, яка засвідчує, що за останні 4 роки відбулися зміни в сфері інформації та телекомунікації по підприємствам, які використовують комп'ютери, а саме збільшення їх кількості та збільшення середньої кількості працівників, які почали використовувати комп'ютерну техніку.



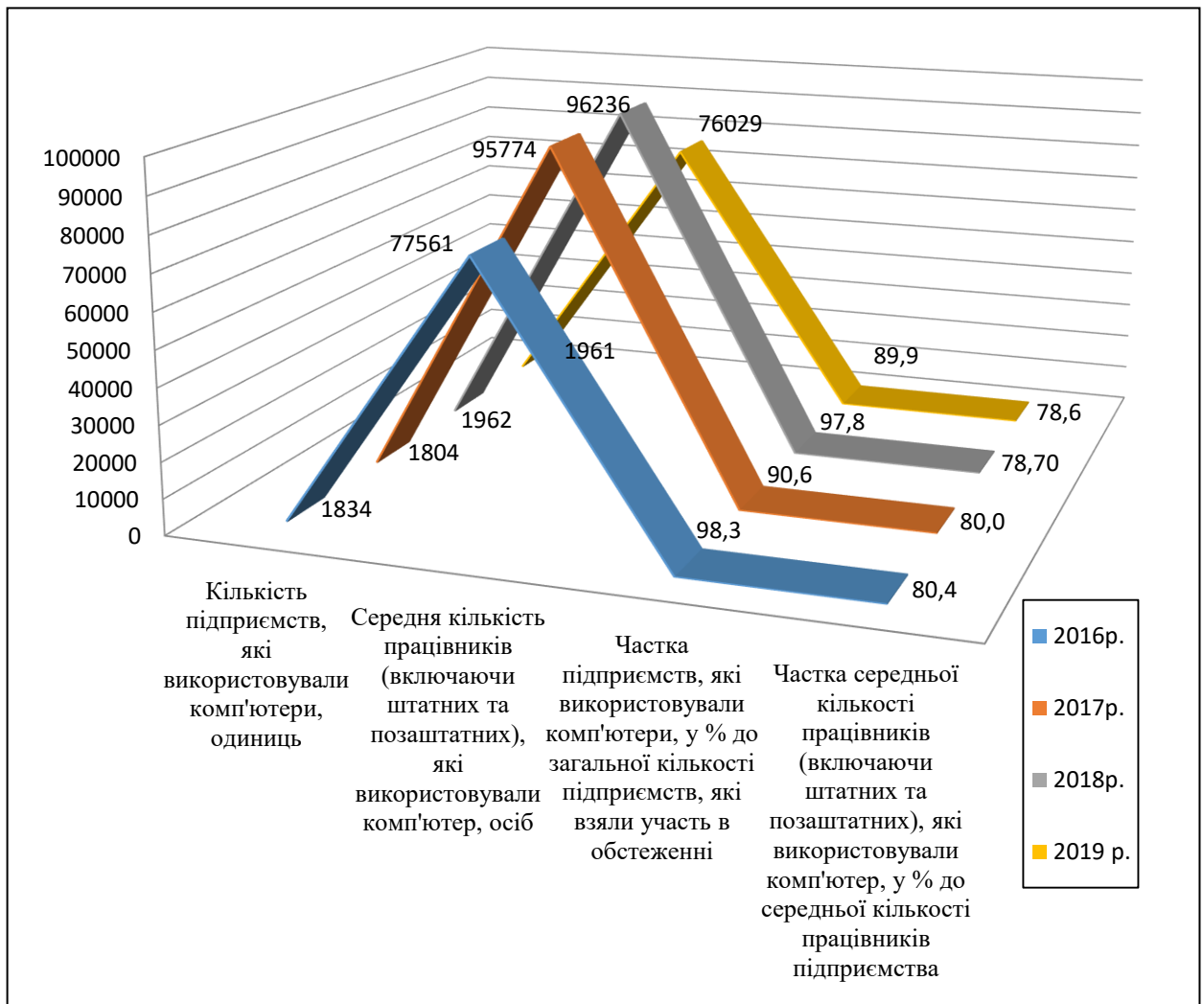


Рис. 2.3. Кількість телекомунікаційних підприємств, які використовують комп'ютери, та середня кількість працівників, які використовують комп'ютери у 2016-2019 роках

Примітка: складено автором на основі [54].

Відомо, що за допомогою загальних показників використання мережі Інтернету можна опосередковано оцінити рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій підприємства (рис. 2.4). Згідно з інформацією Державної служби статистики України [54], ті підприємства, які працюють у сфері інформації та телекомунікацій, мають високу частку працівників, але в 2019 році середня кількість працівників, які використовували комп'ютери із доступом до мережі Інтернет зменшилася, це пов'язане з тим, що працівники

мають базовий рівень ІКТ-компетентності (володіють основними необхідними навиками роботи).

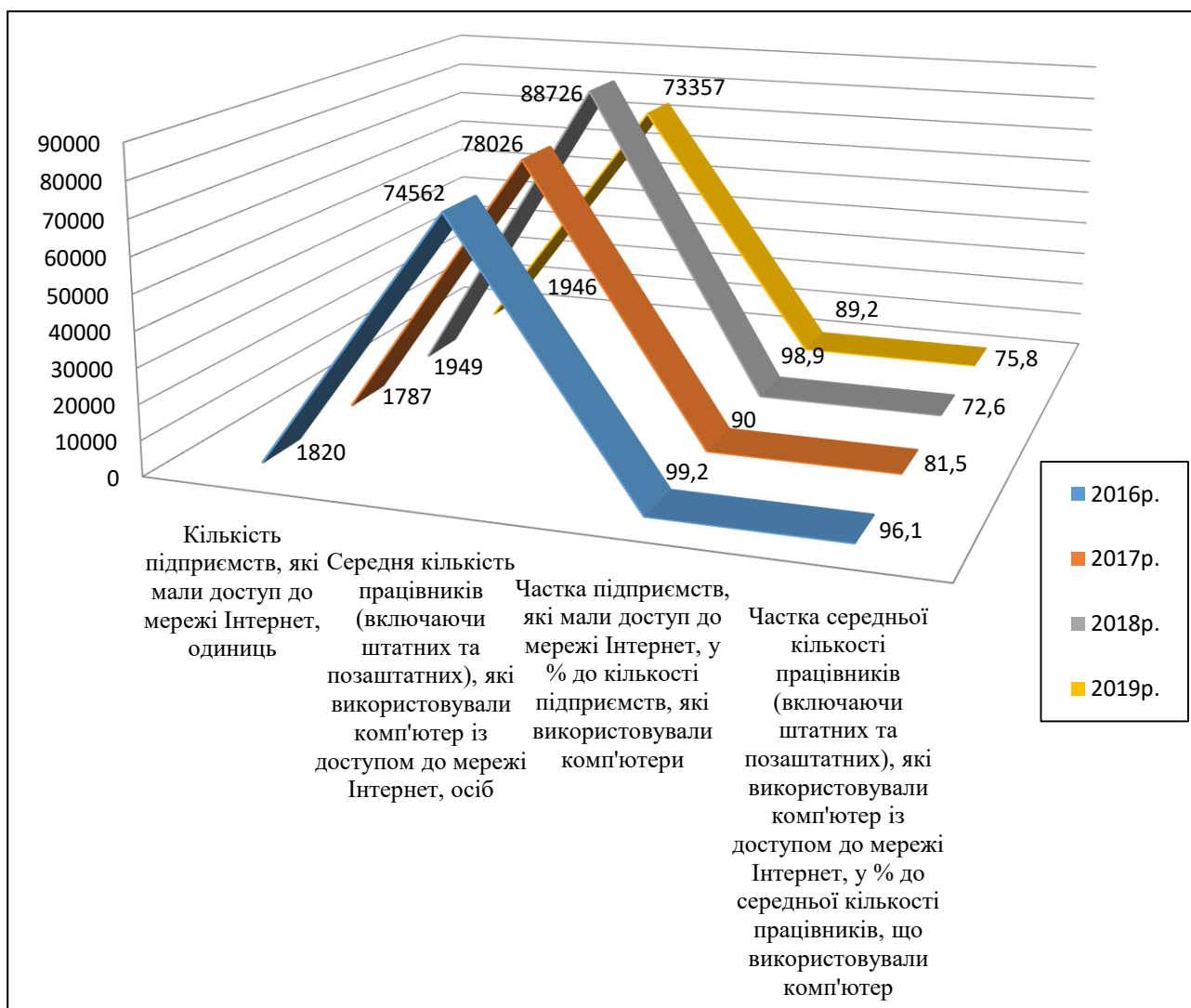


Рис. 2.4. Кількість телекомунікаційних підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, та середня кількість працівників, які використовують комп'ютер із доступом до мережі Інтернет, у 2016-2019 роках

Примітка: складено автором на основі [54].

Для виявлення тенденцій управління комунікаціями в підприємствах докорінне значення мають якісні та кількісні показники використання мережі Інтернет. У таблиці 2.3, представлені ключові показники напрямів використання мережі Інтернет підприємствами.

Таблиця 2.3

Ключові кількісні та якісні показники використання підприємствами  
мережі Інтернет

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

Примітка: складено автором на основі [54].

Кількість підприємств, що використовували локальну комп'ютерну мережу зростає (з 1396 у 2016 році до 1503 у 2019 році тобто, на 92,9 відсотки). Істотно збільшилась кількість підприємств, що використовують мережу Інтернет для надсилання різних повідомлень електронною поштою,

здійснення телефонних дзвінків та відео конференцій, отримання інформації про товари та послуги, миттєвим обміном повідомлень, отримання інформації від державних органів, здійснення банківських операцій тощо.

Аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах за видами економічної діяльності (інформація та телекомунікації) протягом 2016-2019 років показав, що за останні роки динамічно збільшується кількість задіяних фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій та покращується стан розвитку комунікацій в підприємствах за допомогою новітніх комунікаційних технологій (рис. 2.5).

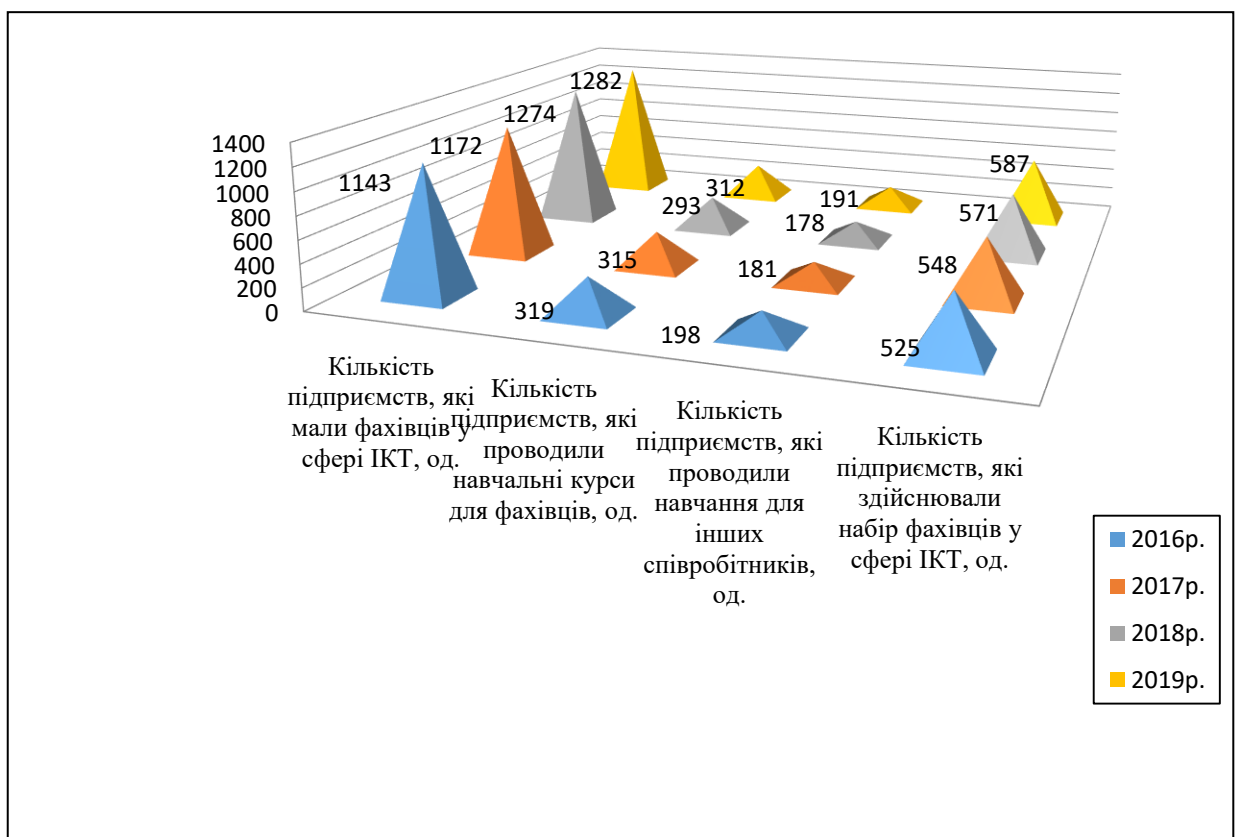


Рис. 2.5. Кількість підприємств, які мали фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій

Примітка: складено автором на основі [54].

Телекомунікаційні підприємства України демонструють постійні щорічні зростання частки доходів від трансляції, ретрансляції теле- та радіопрограм, технічного обслуговування й експлуатації обладнання в мережах мовлення, надання Інтернет-послуг та поштової та кур'єрської

діяльності. В додатку Ж представлена динаміка обсягів голосового трафіку операторів рухомого (мобільного) зв'язку за 2017-2019 роки. В додатку З проілюстрований висхідний тренд кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку, з яких було здійснено доступ до мережі Інтернет за 2019 рік. У додатку И демонструється динаміка кількості активних ідентифікаційних телекомунікаційних карток мережі рухомого (мобільного) зв'язку за послугою M2M у 2019 році. В додатку К представлена динаміка доходів від абонентів, що отримали послуги міжнародного роумінгу за 2016-2019 роки.

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

Спостерігається, що стан розвитку комунікацій в підприємствах завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям покращується та став невід'ємною частиною управління підприємством, оскільки забезпечує створення, збереження, обробку і доступ до комунікації, а при цьому доходи від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг з кожним роком зростають. Це пояснюється тим, що відбувається зростання користування споживачами різноманітних месенджерів для передавання/приймання голосових викликів, аудіо, відео та текстових повідомлень за допомогою мережі розповсюдження послуг рухомого (мобільного) зв'язку та поступове розширення географії мереж 4G; проведення дослідної експлуатації надання телекомунікаційних послуг з використанням нового типу електронних ідентифікаційних телекомунікаційних карток – eSIM, яка дозволяє користувачам певних видів смартфонів змінювати номер та/або постачальника послуг шляхом перепрограмування, в тому числі дистанційно; надання послуг передачі даних, у тому числі доступу до мережі Інтернет, яка з кожним роком стає все більш ключовою статтею доходів операторів рухомого (мобільного) зв'язку для телекомунікаційних підприємств України.

Таблиця 2.4

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

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

Примітка: складено автором на основі [54].

На сучасних телекомунікаційних підприємствах, комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Загальний обсяг доходів від надання телекомунікаційних послуг українськими підприємствами у 2019 році склав 71598,5 млн. грн. Тільки у 2019 році мало місце невелике (на 1,3 % порівняно з попереднім роком) уповільнення обсягів реалізації телекомунікаційних послуг (рис. 2.6).

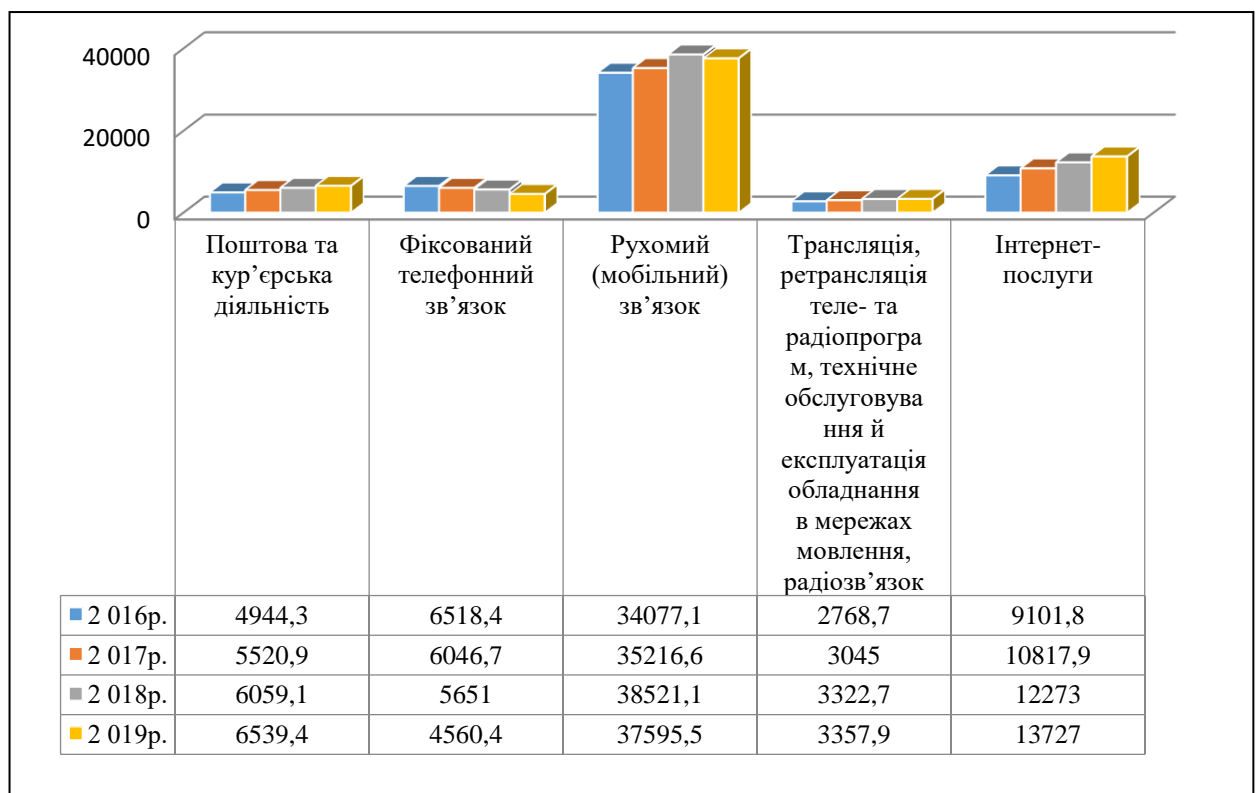


Рис. 2.6. Обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку за 2016-2019 рр., млн. грн.

Примітка: складено автором на основі [54].

Продемонстрований обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку, засвідчує, що впровадження конвергентних рішень вплинуло на покращення якості послуг рухомого (мобільного) зв'язку, тарифне регулювання та удосконалення здійснення державного нагляду з метою забезпечення максимального покриття на території України всіх телекомунікаційних послуг шляхом встановлення економічно обґрунтованих

тарифів, в тому числі на загальнодоступні телекомунікаційні послуги, універсальні послуги поштового зв'язку та розрахункових тарифів за послуги пропуску трафіка. Тобто, протягом 2016-2019 років відбулося зростання впливу розвитку цифрової інфраструктури на подолання цифрового розриву та збільшення переліку доступних на території держави електронних послуг для управління комунікаціями в підприємствах.

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

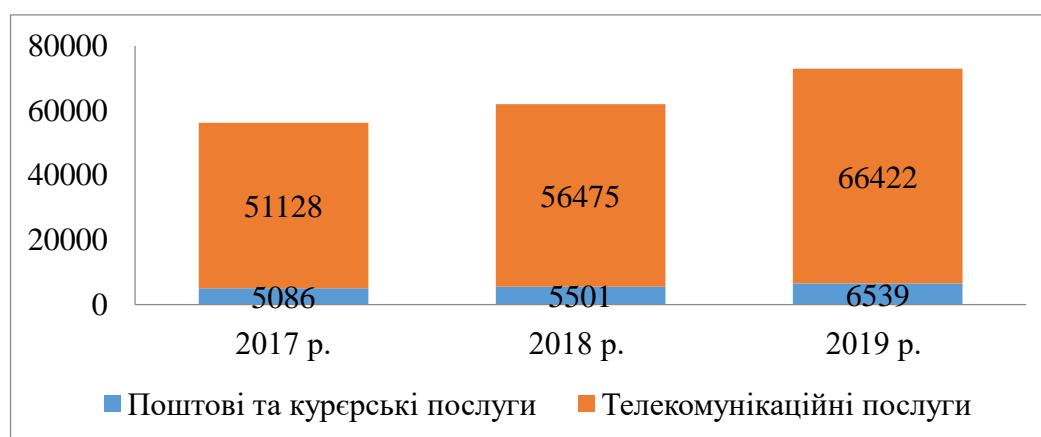


Рис. 2.7. Динаміка доходів підприємств від надання послуг зв'язку, млн. грн.

Примітка: складено автором на основі [69].

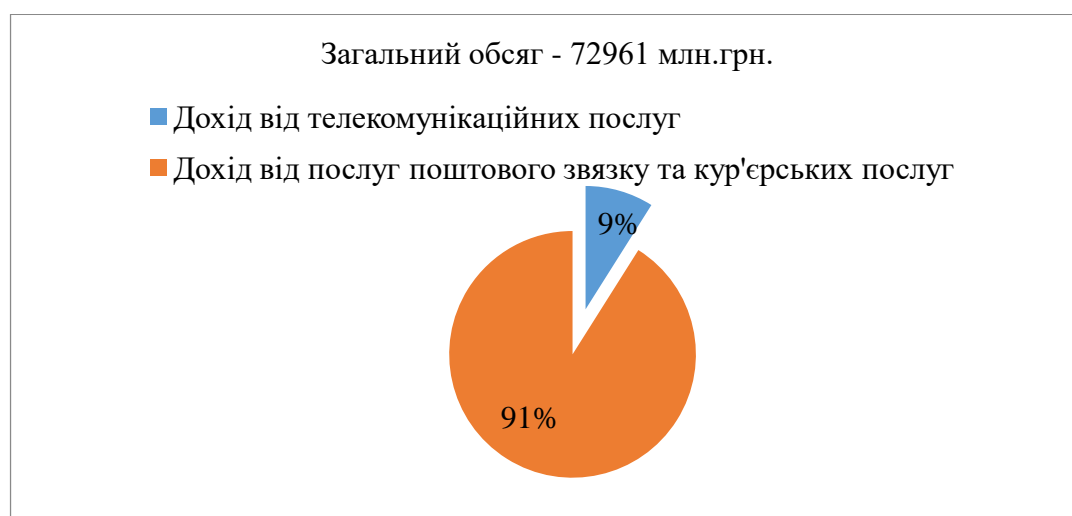


Рис. 2.8. Динаміка структури доходів від надання послуг зв'язку у 2019 році, млн. грн.

Примітка: складено автором на основі [69].



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Управління комунікаціями є невід'ємною частиною діяльності телекомунікаційних підприємств та запорукою ефективної їх діяльності, спрямованої на стабільність в фінансовому сегменті, зростання доходів від наданих послуг, сприяння економічного росту та налагодження комунікаційних зв'язків на підприємстві.

Для досягнення високої якості та результативності управління усі учасники комунікаційного процесу на телекомунікаційних підприємствах повинні мати рівний доступ до інформаційних ресурсів, можливість

безперешкодно та ефективно комунікувати один з одним, формуючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, вирішення конфліктів та спільної роботи команди [185, с. 195].

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

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



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

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

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

Так, для українських підприємств, які здійснюють діяльності у галузі телекомунікацій отримання прибутку та ефективного управління комунікаційними процесами неможливе без інформаційно-комунікаційних

технологій. Для телекомунікаційних підприємств комунікаційні технології стали одним із важливих умов успішного ведення бізнесу в Україні.

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

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

Комунікація без меж: працівник завжди на зв'язку. На телекомунікаційних підприємствах завдяки добре врегульованим комунікаційним каналам відбуваються зміни, тобто технологічні досягнення відкривають нові можливості для того, щоб управління комунікаціями на підприємстві позитивно впливали на саму діяльність цього підприємства. Інструменти комунікації, а саме засоби зв'язку, стали швидко впроваджуватися на робочих місцях працівників, які працюють в галузі телекомунікацій та інформатизації. Проте, телекомунікаційним підприємствам необхідно покращувати свої організаційно-управлінські, колективні та індивідуальні результати комунікаційних технологій, застосовувати свої комунікаційні знання в управління групою працівників, підрозділом, департаментом підприємства та надавати необхідну інформацію

своїх підлеглим, щоб стати комунікаційним вузлом контрольних зв'язків на телекомунікаційному підприємстві.

Розширення знань про працівників. Для телекомунікаційних підприємств стають більш доступні персональні дані про працівників завдяки комунікаційній платформі зв'язку та потужним технічним інструментам. Нині, для апарату управління телекомунікаційних підприємств та їх працівників є необхідністю володіти інформаційними даними щодо усіх працівників та партнерів, конкурентів, клієнтів за межами підприємства, для того щоб відбулося ефективне управління комунікаціями в підприємстві та взаємодія з постійними клієнтами телекомунікаційної галузі.

Командами керують команди. В телекомунікаційних підприємствах до працівників, які знаходять в команді висувається шерек вимог щодо між функціонального комунікаційного бачення, взаєморозуміння та співпраці один з одним. Для цього необхідно передавати комунікацію разом як команду, а керівникам структурних підрозділів вести свої команди до успіху. Такий комунікаційний тренд налагодженої управлінської взаємодії для телекомунікаційних підприємств необхідний для керування та регулювання комунікаційних проблем з якими стикаються телекомунікаційні підприємства та налагоджувати відносини всередині підприємства. Важливою є співпраця з всіма відділами та департаментами підприємства для дієвої налагодженої комунікаційної роботи.

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

роботу, вирішувати різні нестандартні проблеми та покращувати інформаційні зв'язки в комунікаційному середовищі підприємства.

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

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

Нові системи винагород. Інтеграція підприємств, піднесення рівня економічності, вихід на новітні ринки, startup та інше, це все впливає на винагородження працівників. Для працівників телекомунікаційних

підприємств України важлива система винагород, бо завдяки руху комунікаційних знань прискорюється і дієвість в роботі і зростає продуктивність праці таких працівників. Саме нові комунікаційні плани фокусуються на винагородах для працівників телекомунікаційних підприємств, бо вони є індивідуальні, гнучкі та цілісні і базуються на системі винагород та на оцінці індивідуальної комунікаційної ефективності кожного працівника.

Слід зазначити, що пріоритетними напрямками розвитку управління комунікаціями в підприємствах є інформаційні та комунікаційні технології.

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

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

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

ПрАТ «Київстар» – найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектру мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 3G та 4G. Абонентами підприємства є понад 25 млн. клієнтів мобільного зв'язку і близько 810 тис. клієнтів фіксованого широкопasmового Інтернету [71]. ПрАТ «Київстар» входить до складу VimpelComLtd., однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних підприємств [71]. ПрАТ «Київстар» – одне з небагатьох підприємств у складі VimpelComLtd., що надає послуги під власним, суто українським брендом. Воно досягло значних успіхів завдяки інвестиціям у

розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбіч. Підприємство надає роумінгові послуги в 195 країнах на п'яти континентах [71].

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

У травні 2015 року ТОВ «Lifecell» стало першим оператором на українському ринку, який запустив зв'язок третього покоління на основі технології 3G+. Ця технологія є останнім досягненням у розвитку 3G-стандарту [144]. Одним з історичних досягнень ТОВ «Lifecell» є розвиток ринку мобільного Інтернету в Україні. Оператор першим запровадив на українському ринку інноваційну технологію EDGE, відкривши для абонентів швидкісний мобільний Інтернет. Відтоді підприємство зайняло заслужену нішу оператора №1 для смартфонів з найвищим проникненням пристроїв у мережі (52,3%). Сьогодні оператор розгортає мережу четвертого покоління на базі інноваційної технології 4G+ та надає послуги 4G+ мобільного Інтернету понад 28% абонентів. Тому ТОВ «Lifecell», акумулюючи всі кращі розробки та досягнення, ставить перед собою мету стати першим українським дата-оператором [144].

ПАТ «Укртелеком» розгорнуло найпотужнішу національну магістральну мережу передавання даних на технологічній основі DWDM, яка уможлиблює надання сучасних телекомунікаційних послуг різноманітним



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

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

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

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

Показники	ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «ВФ-Україна»	ТОВ «Lifecell»	ТОВ «Інтертелеком»	ПАТ «Укртелеком»	ТОВ «Воля-кабель»
Швидкість	Швидкість передачі даних в мережі NB-IoT - до 200 кбіт /с. 4G-мережа забезпечує швидкість завантаження даних до 700 Мбіт/с і передачі – до 90 Мбіт/с	Середня швидкість передачі даних – 20 – 40 Кбіт/сек, У середньому 4G забезпечує швидкість передачі даних до 143 Мбіт/с.	Швидкість передачі даних на рівні контролера базових станцій - 132,8 Кбіт/с	Швидкість безлімітного 3G інтернету до 30 Мбіт/с.	Максимальна швидкість передавання та приймання залежить від технічної спроможності лінії (200 Мбіт/сек)	Швидкість передачі даних від 10 Мбіт/сек до 199,4 Мбіт/сек
Гнучкість	Персональне обслуговування 24/7 і технічна підтримка від Microsoft	Висока швидкість обробки запитів 24/7	Цілодобовий контактний центр	Інформаційна підтримка та On-line консультант	Цілодобова сервісна підтримка	On-line та цілодобово підтримка абонентів
Стійкість	Технологія WAP, технології Azure	Передача даних на основі технології IP MPLS	Інноваційна технологія передачі даних EDGE + / GPRS +.	Послуги місцевого та мобільного зв'язку стандарту CDMA2000 EV-DO Rev	Технології на основі DWDM та технології UMTS/WCDMA	Можливість отримання послуг з доступом до Інтернету за технологією DOCSIS/ Euro DOCSIS
Стабільність	Новітнє обладнання MSCServer Blade Cluster	Оренда цифрових каналів зв'язку (L2, точка-точка), організація корпоративної мережі на базі технології IP MPLS	Унікальна послуга «Мобільне TV», послуга «Мобільна бізнес-пошта» (Push e-mail), месенджера ВіР, весь спектр телекомунікаційних послуг	Домашній інтернет GEAPON, програма телефонізації та інтернетизації сільської місцевості	Інтерактивне TV, інтернет та телефонія	Весь спектр телекомунікаційних послуг, поштова скринька, інноваційна послуга хмарного сервісу (VoliaCLOUD), бібліотека FOXNOW
Надійність	Висококваліфікований персонал, проведення навчальних курсів і тренінгів, надійний захист повідомлень від пошкоджень та витоку інформації					
Ефективність	IP-телефонні лінії, віртуальний сервер «Azure Stack with Kyivstar», віртуальна мобільна АТС, телекомунікаційні послуги	Навігаційні та телематичні сервіси(для передачі інформації), М2М-рішення, послуги електронного документообігу, телекомунікаційні послуги	Мобільна телеметрія, М2М тарифи, пакетні хвилини для передавання інформації голосом, даними та факсів (CSD ) в мережі lifecell, телекомунікаційні послуги	М2М-рішення, SIP телефонія, сучасні телекомунікаційні послуги	Різноманітні Інтернет-послуги, послуги відеоконференц-зв'язку та послуги інтернет-сервісів з приймання платежів, телекомунікаційні послуги	Сучасні телекомунікаційні послуги: аналогове, цифрове, HD- й інтерактивне телебачення, високошвидкісний доступ до Інтернету

Рис. 2.10. Опис ефективності управління комунікацій в телекомунікаційних підприємствах

Примітка: складено автором на основі [141-146].

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

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

Таблиця 2.5

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

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

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

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

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

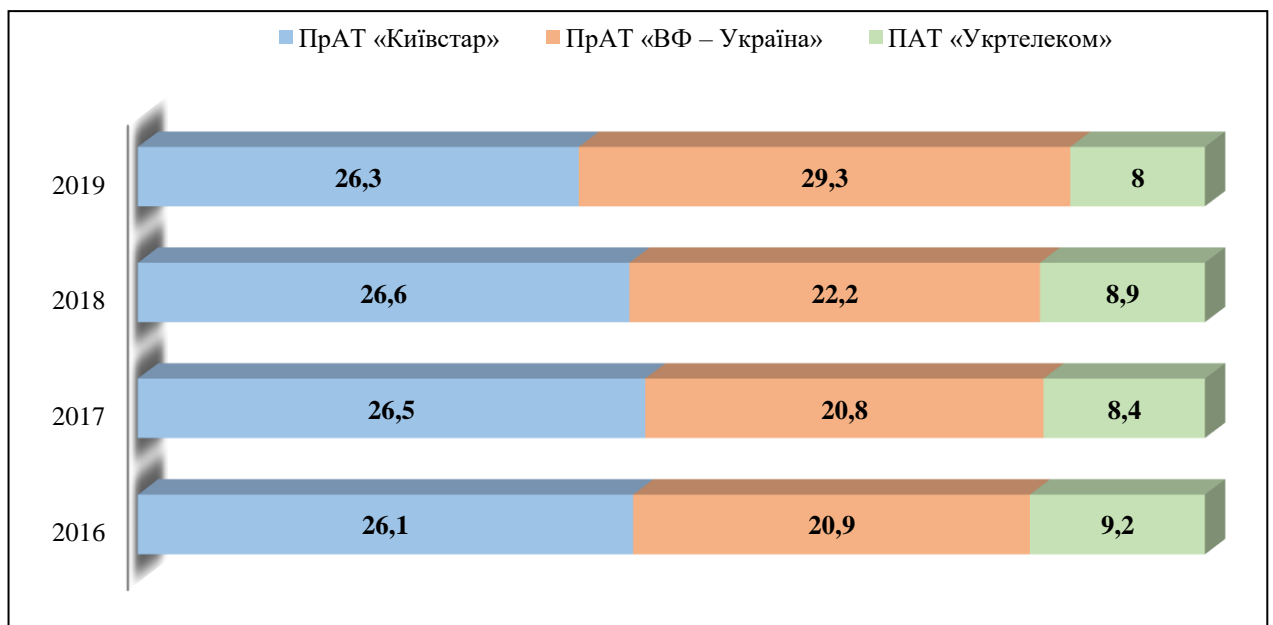


Рис. 2.11. Динаміка кількості абонентів ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПАТ «Укртелеком» за 2016-2019 рр., млн. осіб

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

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

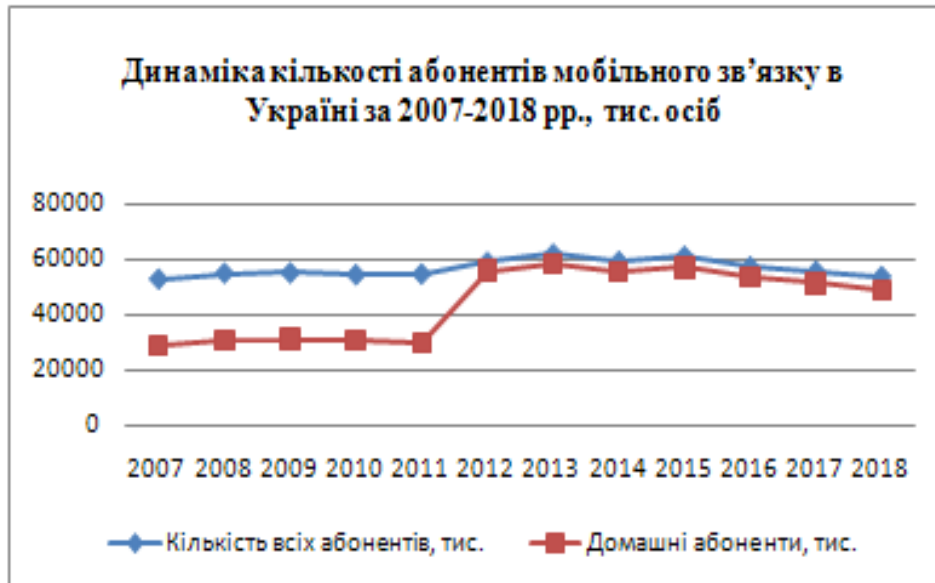


Рис. 2.12. Динаміка кількості абонентів мобільного зв'язку в Україні за 2007-2018 рр., тис. осіб

Примітка: складено автором на основі [69].

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

Таблиця 2.6

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

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

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

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

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

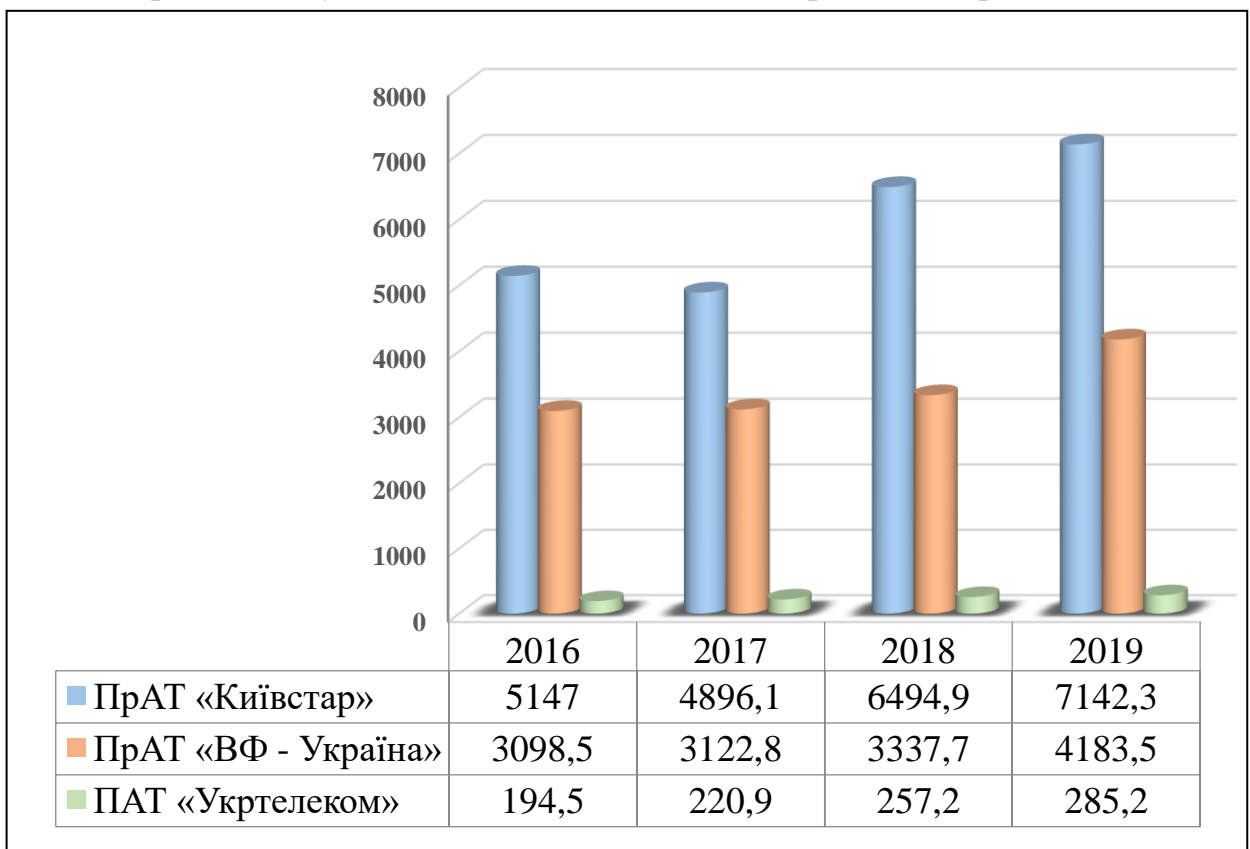


Рис. 2.13. Динаміка зміни продуктивності праці телекомунікаційних підприємств з 2016-2019 рр., тис. грн.

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

За результатами проведеної оцінки ефективності механізму управління комунікаціями досліджуваних телекомунікаційних підприємств можна

зробити висновок, що рівень ефективності є середнім і потребує подальшого удосконалення на практиці.

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

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

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

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

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

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

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

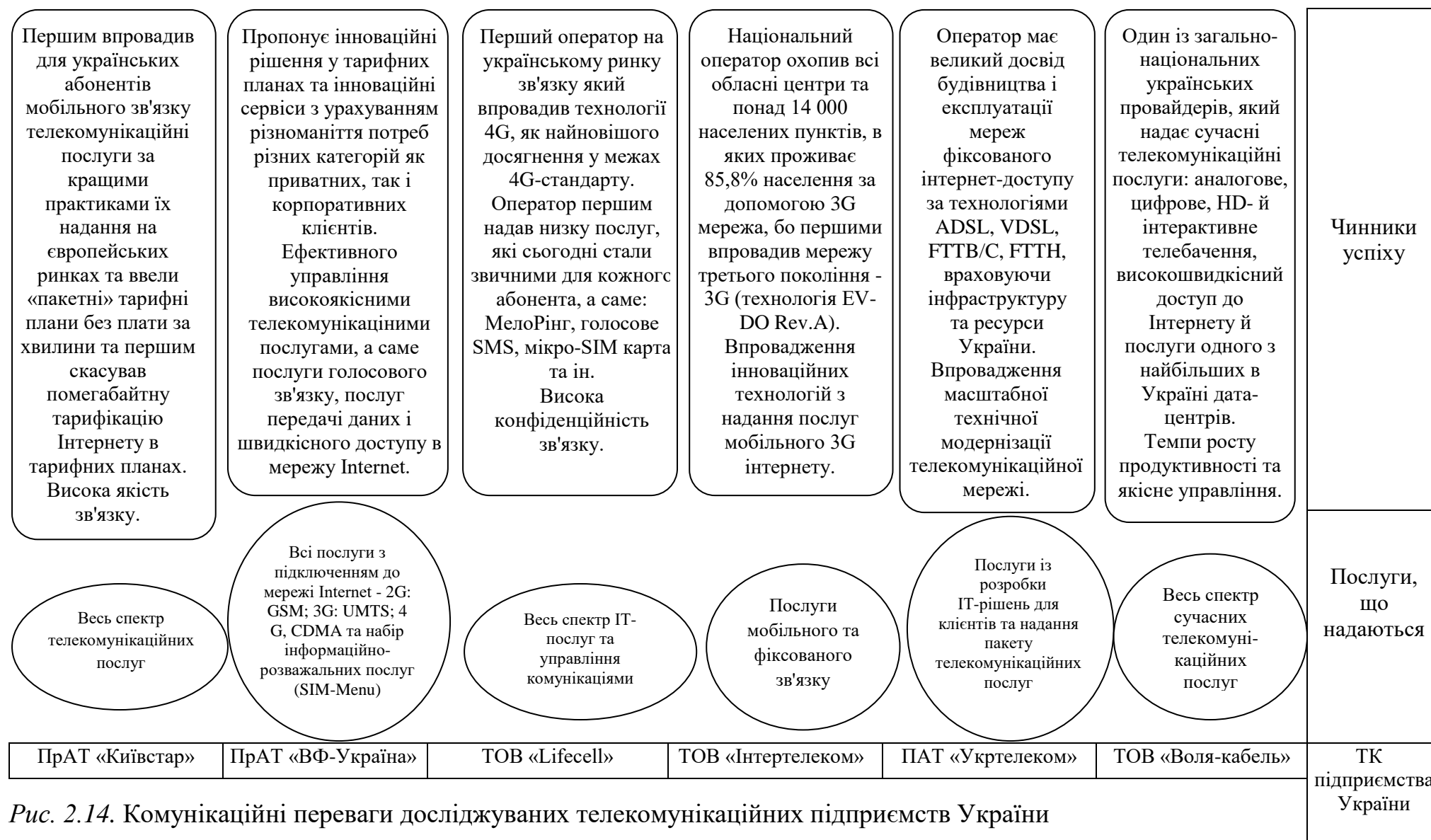


Рис. 2.14. Комунікаційні переваги досліджуваних телекомунікаційних підприємств України

Примітка: складено автором на основі [141-146].



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

Таблиця 2.7

Оцінка рівня ефективності механізму управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах

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

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

Результати оцінки рівня ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах в ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПАТ «Укртелеком» свідчать про достатній рівень ефективності, а саме, рівень вищий за середній. Результати проведеної оцінки ТОВ «Lifecell», ТОВ «Інтертелеком», ТОВ «Воля-кабель», свідчать про середній рівень

ефективності, де потрібно звернути увагу на необхідне вдосконалення або покращення даної ситуації на підприємстві.

Обрані критерії ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах є ключовими чинниками забезпечення ефективного функціонування механізму управління комунікаціями в підприємствах за рахунок своїх інформаційних можливостей. Саме завдяки експертній оцінці діяльності стає зрозумілим для телекомунікаційних підприємств на які критерії треба звернути увагу та які з них забезпечать високу ефективність управління комунікаціями в підприємствах.

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

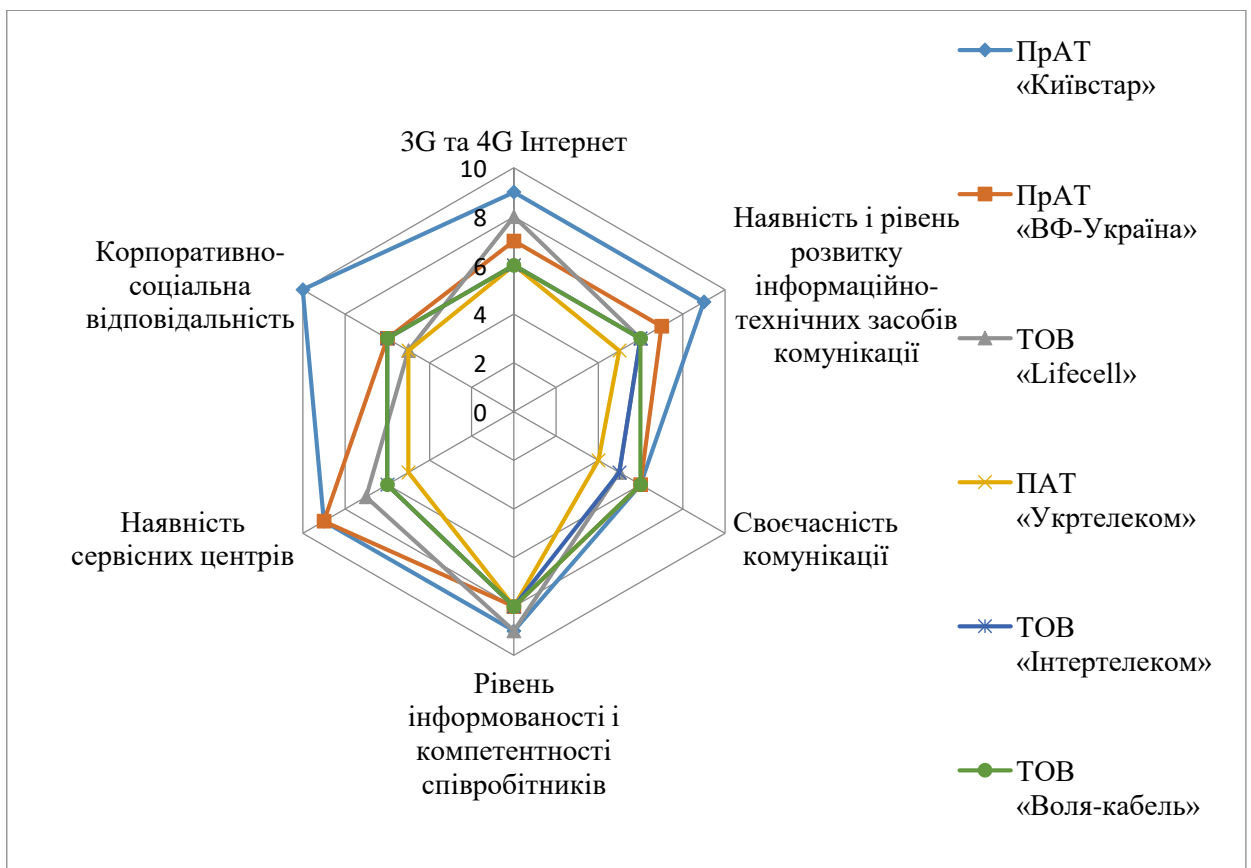


Рис. 2.15. Ефективність механізму управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах.

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.8

Оцінка компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах

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

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

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

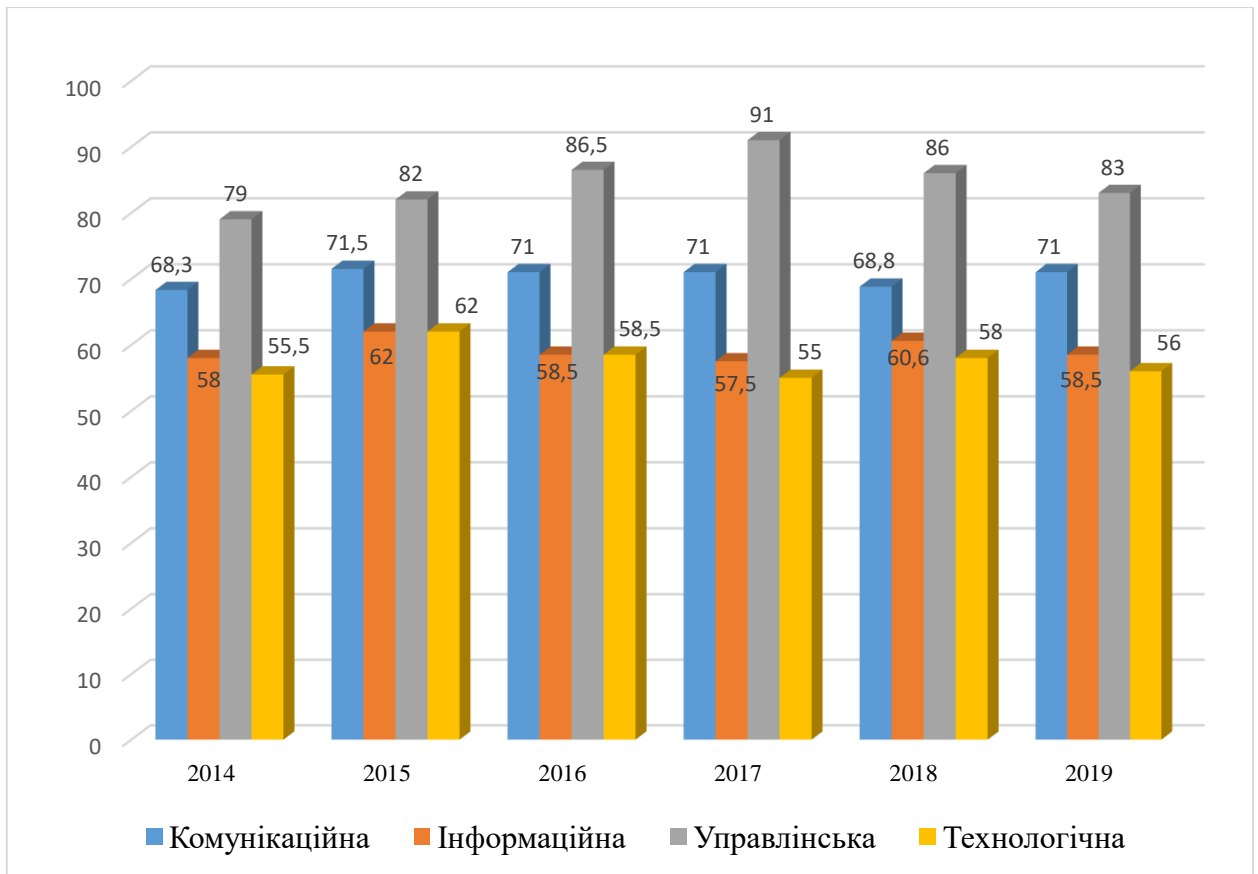


Рис. 2.16. Оцінка компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах

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

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

Таблиця 2.9

Оцінка компонентів механізму управління комунікаціями в підприємствах за окремими великими підприємствами

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

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

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

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

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

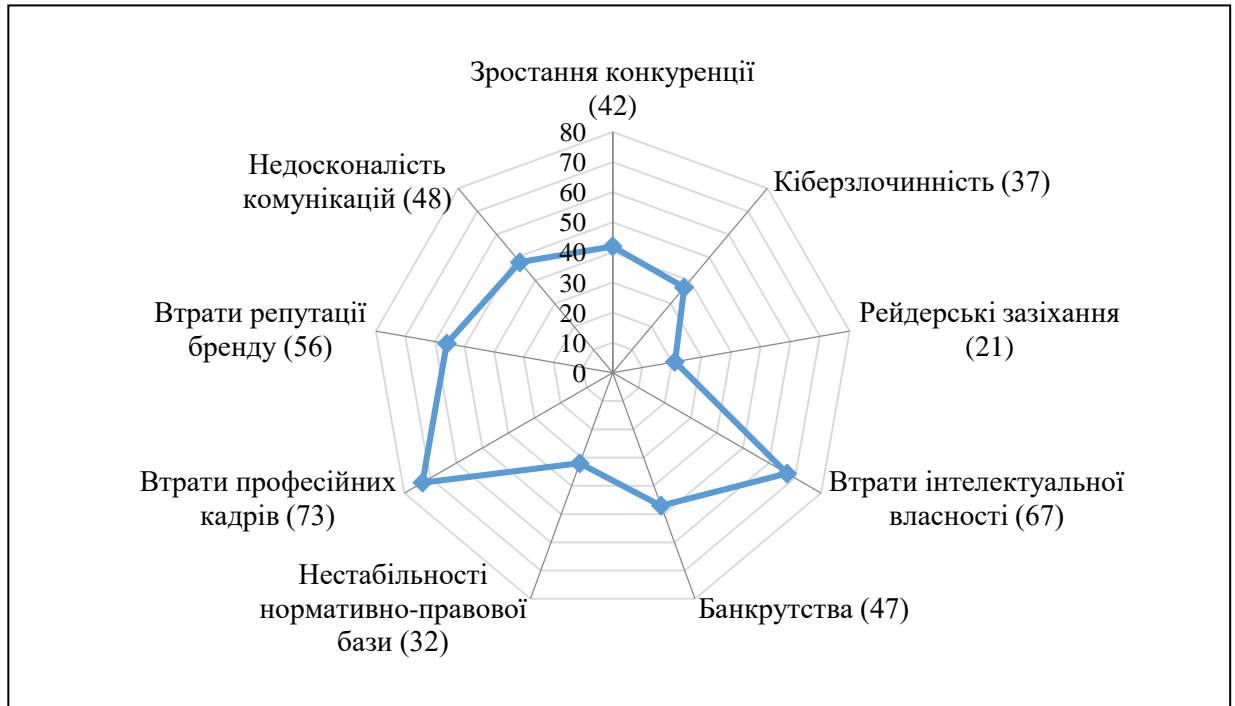


Рис. 2.17. Вплив ризиків на механізм управління комунікаціями в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, %

Примітка: складено автором на основі [141, 143, 144].

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

внутрішніх взаємодій та комунікацій, оптимізація та налагодження стійких зовнішніх взаємодій із партнерами тощо.

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

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

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

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

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

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

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

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

Отже, комунікація перестала бути просто способом передачі інформації для телекомунікаційних підприємств, а стала важливим і потужним інструментом управління бізнесом. Відтак, питання про інформаційну взаємодію у них постає гостріше, ніж у інших сферах діяльності, де саме комунікації відіграють одну із важливих ролей трансформацій інформаційного суспільства. Підвищення ефективності механізму управління



комунікаціями в досліджуваних підприємствах протягом 2016-2019 років сприяло зростанню їх прибутковості й ефективності комунікаційного впливу. Але для вирішення проблем щодо нарощення ефективності механізму управління комунікаціями необхідно обґрунтувати методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах та розробити якісно нові наукові підходи до формування комунікаційної політики підприємства.

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

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

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

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

Зважаючи на розвиток цифрових технологій, які формують основні комунікаційні канали в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, а також з огляду на орієнтацію наданих послуг у сфері телекомунікацій та

інформатизації, необхідно акцентувати увагу на налагоджені комунікаційних каналів та їх зв'язках в комунікаційному середовищі.

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

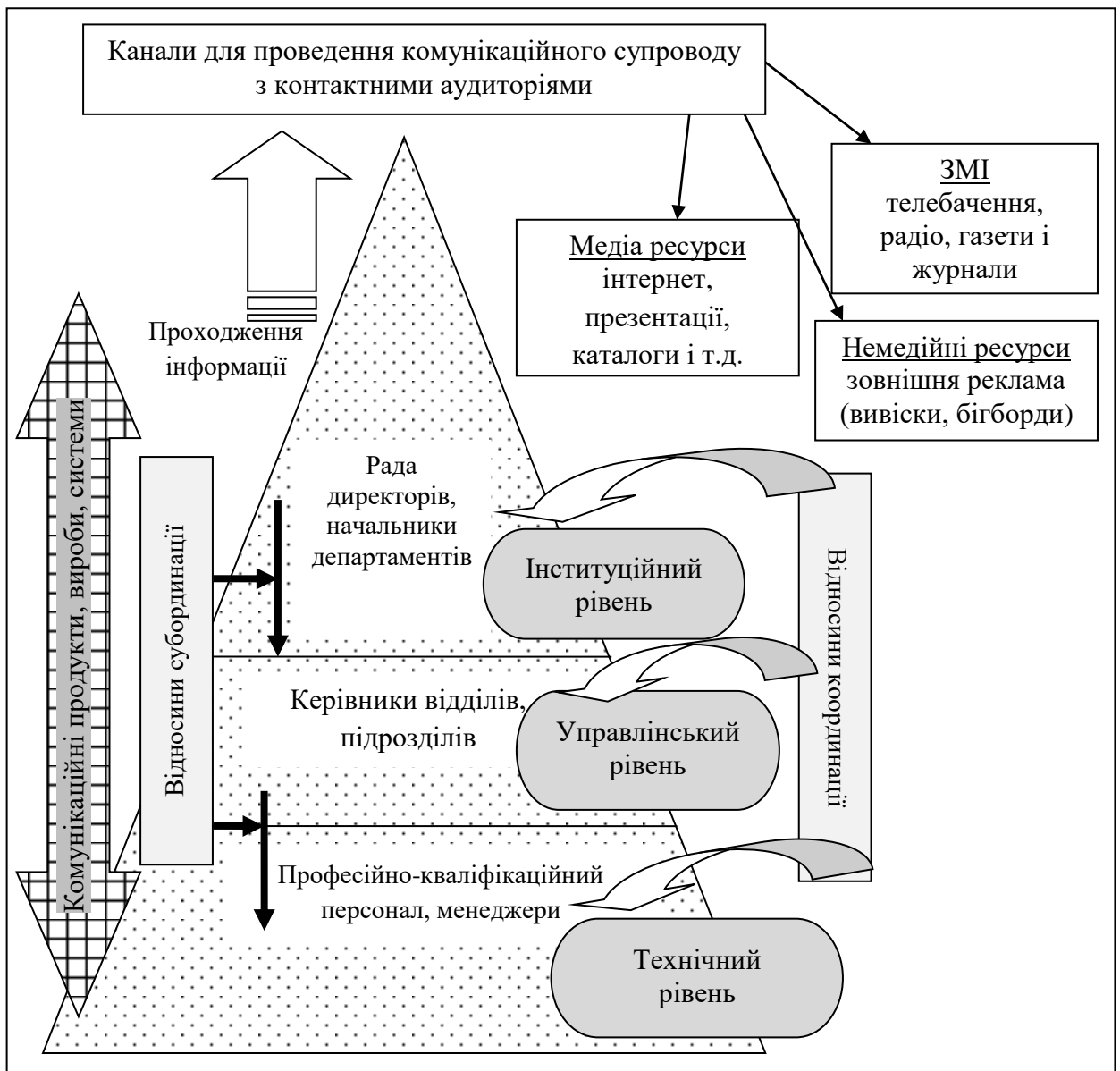


Рис. 2.18. Модель комунікаційних відносин в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах між рівнями управління на основі проходження інформації по комунікаційним каналам підприємства

Примітка: складено автором на основі [22, 42, 49, 83, 107, 136, 157, 161, 185, 187].

Переконаємось, що потужним чинником, який забезпечує проходження інформації по комунікаційним каналам підприємства із залучення працівників до вирішення управлінських бізнес-завдань, є наявність на підприємстві розвиненого комунікаційного поля для взаємодій між ієрархічними рівнями управління підприємством.

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

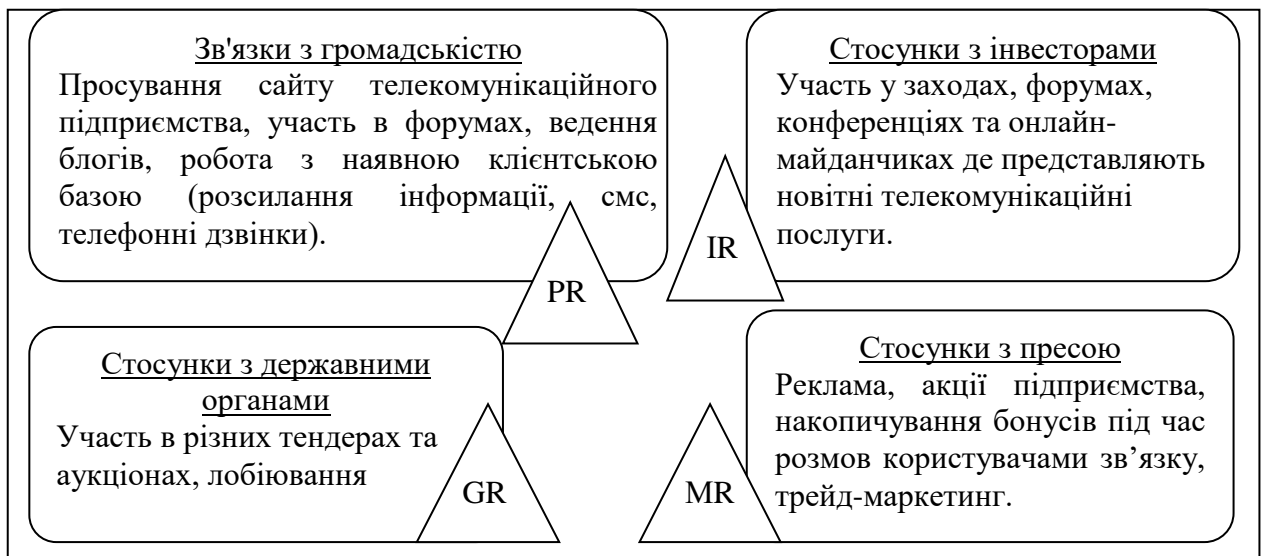


Рис. 2.19. Комунікаційні канали просування даних в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах.

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

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

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

Так, в таблиці 2.10 показана оцінка значення коефіцієнтів якості комунікаційних каналів досліджуваних телекомунікаційних підприємств.

*Таблиця 2.10*

Оцінка значення коефіцієнтів якості комунікаційних каналів досліджуваних телекомунікаційних підприємств

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

Примітка: складено автором на основі [141-146].

Фактично, комунікація в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах – це щоденний обмін різними даними у форматі розповсюдження інформаційних повідомлень за різноманітними комунікаційними каналами у різний спосіб їх отримання (електронні джерела доступу до інформації, аудіо-візуалізовані інформування, особисті зустрічі, наради, тощо).

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

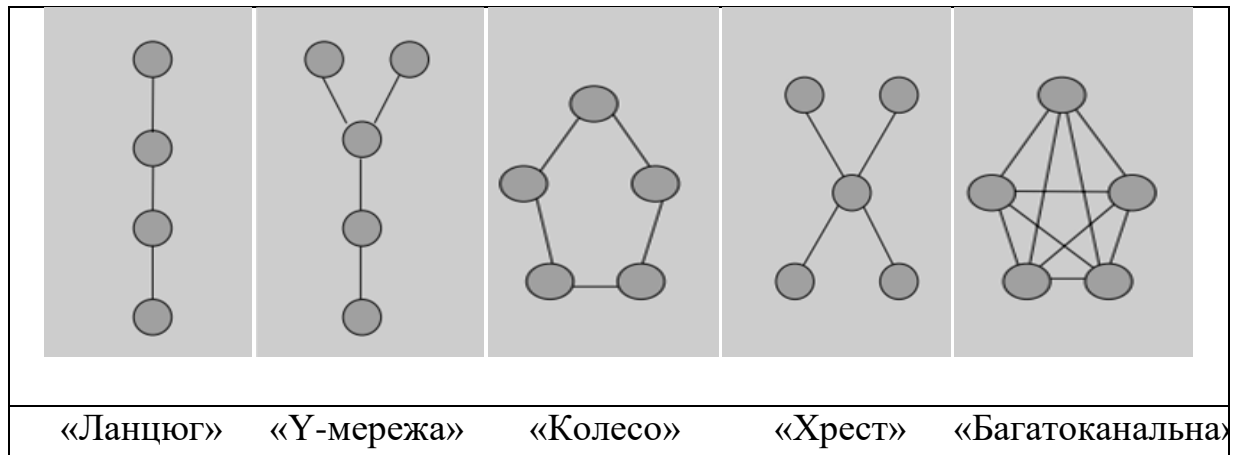


Рис. 2.20. Основні типи комунікаційних мереж для досліджуваних телекомунікаційних підприємств.

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

Зазвичай, від розміру підрозділу досліджуваного телекомунікаційного підприємства залежить можливість розвитку системи комунікацій на підприємстві. Чим більше за обсягом комунікаційна група, тим краще розвивається саме підприємство, яке характеризується й потужнішими комунікаційними взаємовідносинами. Саме швидкість та ефективність передачі комунікаційних даних впливає на правильну побудову комунікаційної мережі в конкретному досліджуваному телекомунікаційному підприємстві.

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

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

Таблиця 2.11

Критерії оцінки типу комунікаційних мереж в досліджуваних  
телекомунікаційних підприємствах

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

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

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

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

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

Комунікації в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах окреслюються інформаційними аспектами управлінської взаємодії, яка є

однією з головних характеристик будь-якої діяльності, включаючи організаційну, а особливо управлінську.

Зокрема, виникає інформаційне перевантаження працівників в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, які використовують великі обсяги даних, а деякі з них не можуть зрозуміти доцільність цих інформаційних даних.

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

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

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

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

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

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

відображення комунікаційних стратегій підприємства;

оброблення комунікаційних потреб клієнтів та їх технічні і інформаційні проблеми;

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

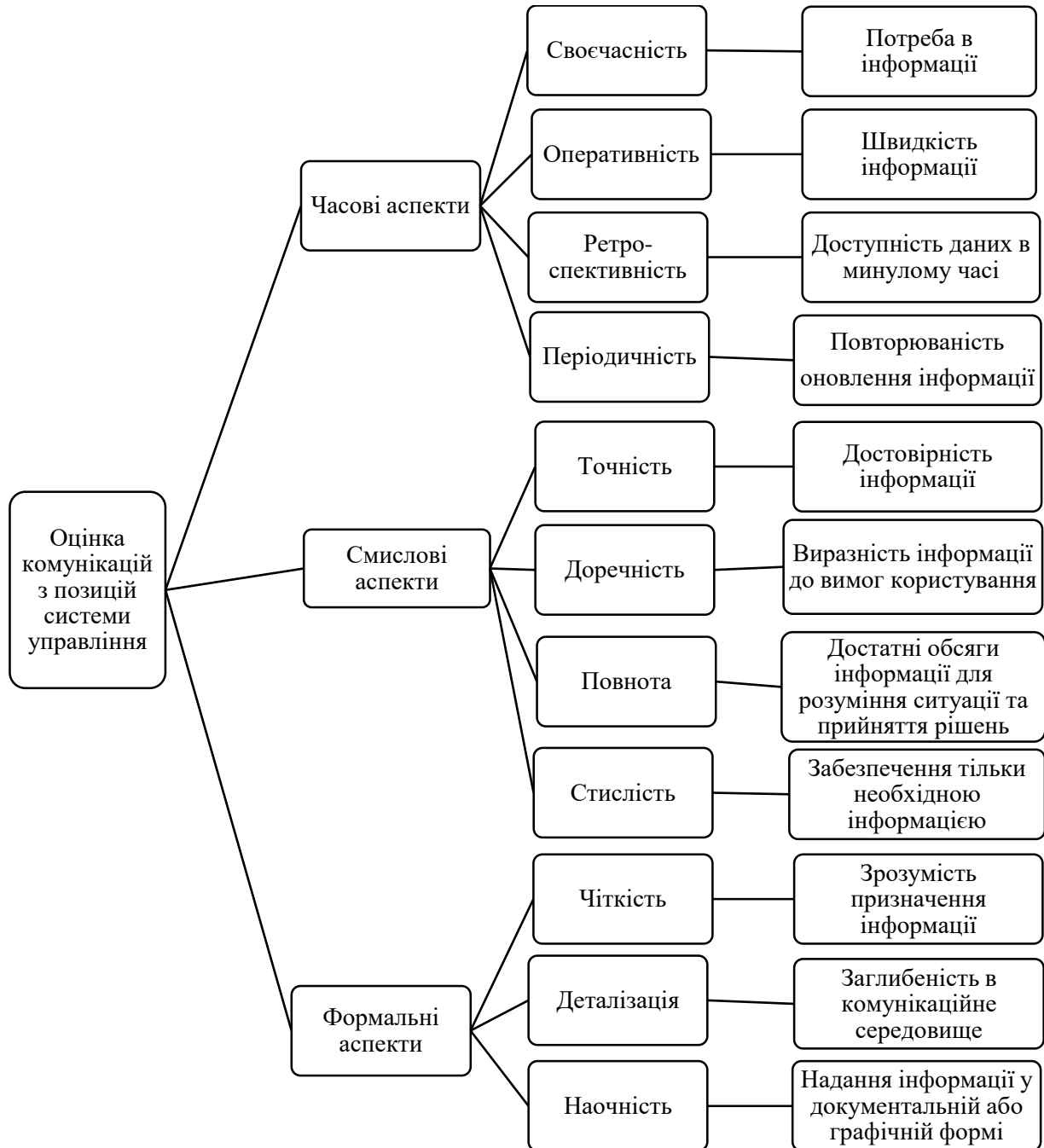


Рис. 2.21. Структура оцінювання комунікацій з позицій системи управління підприємством.

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

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



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

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

- управління інформаційно-комунікаційною інфраструктурою;
- моніторингу і управління інформаційними комплексами;
- моніторингу і управління продуктивністю мережі;
- управління інформаційною безпекою;
- аудиту й аналізу стандартів ІКТ-інфраструктури;
- розроблення і адаптації процесів управління ІКТ;
- підвищення ефективності використання наявного устаткування, оптимізації налаштування, забезпечення гнучкого управління ресурсами [7, 16, 63].

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

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

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

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

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

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

Переважно досліджувані телекомунікаційні підприємства використовують наступні комунікаційні канали:

внутрішня корпоративна мережа для підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації;

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

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

розсилка прес-релізів для налагодженої комунікаційної політики підприємства;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

мінімізація затрат для автоматизованих функцій обробки інформації.

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

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

Водночас, відмітимо, що в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах, при використанні різноманітних комунікаційних каналів постійно виникають певні порушення в комунікаціях, що спричиненні незадовільністю якості та точності комунікаційних каналів та через трансформаційні зміни на підприємстві.

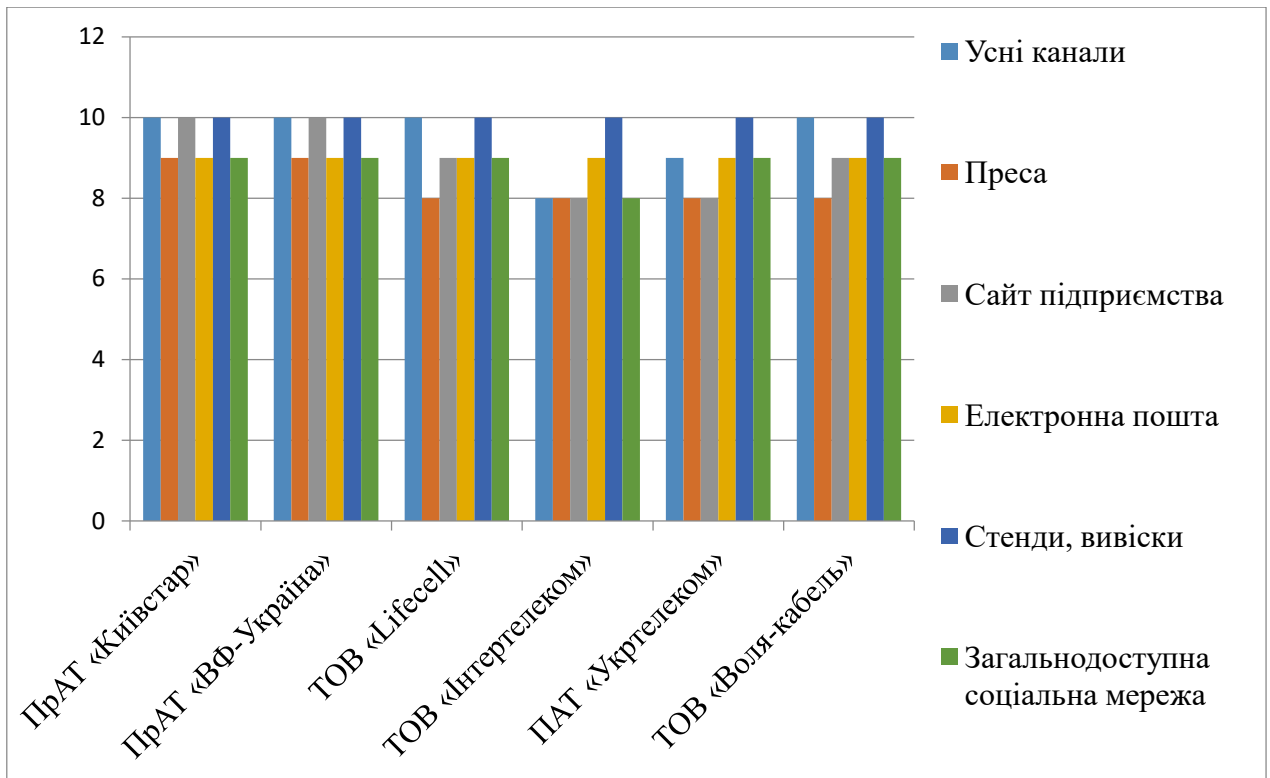


Рис. 2.22. Оцінка використання комунікаційних каналів досліджуваних телекомунікаційних підприємств по просуванню послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації.

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

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

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

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

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

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

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

рівня ризиків. Практично, аналіз отриманої інформації в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах забезпечує вирішення наступних завдань:

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

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

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

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

Ефективність комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах будують на принципі, де елементи комунікаційного процесу взаємодіють один з одним та користуються інформацією, як основними даними для ефективної командної роботи на підприємстві. На рисунку 2.23 зображені основні чинники впливу підвищення ефективності комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах.

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

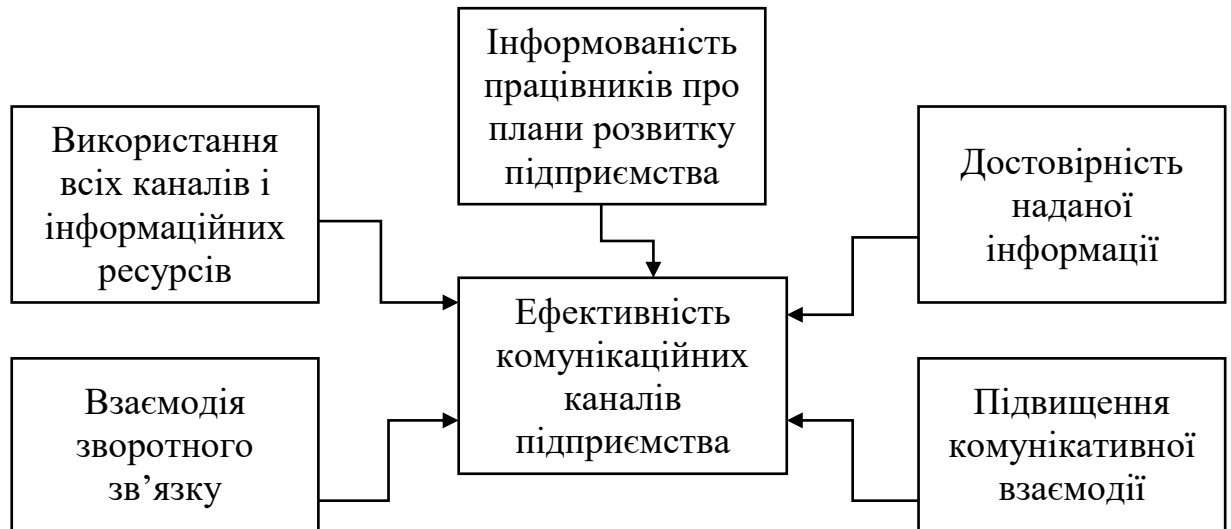


Рис. 2.23. Основні чинники впливу підвищення ефективності комунікаційних каналів в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах.

Примітка: розроблено автором.

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

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



Найбільше впливу на формування комунікаційних каналів надає процес управління комунікаціями в підприємствах, методи управління та комунікаційний стиль телекомунікаційних підприємств. Такий комунікаційний процес включає інформаційні програми та дії, які пов'язані з організацією комунікаційних каналів та наданням комунікаційних ресурсів підприємству (рис. 2.24).

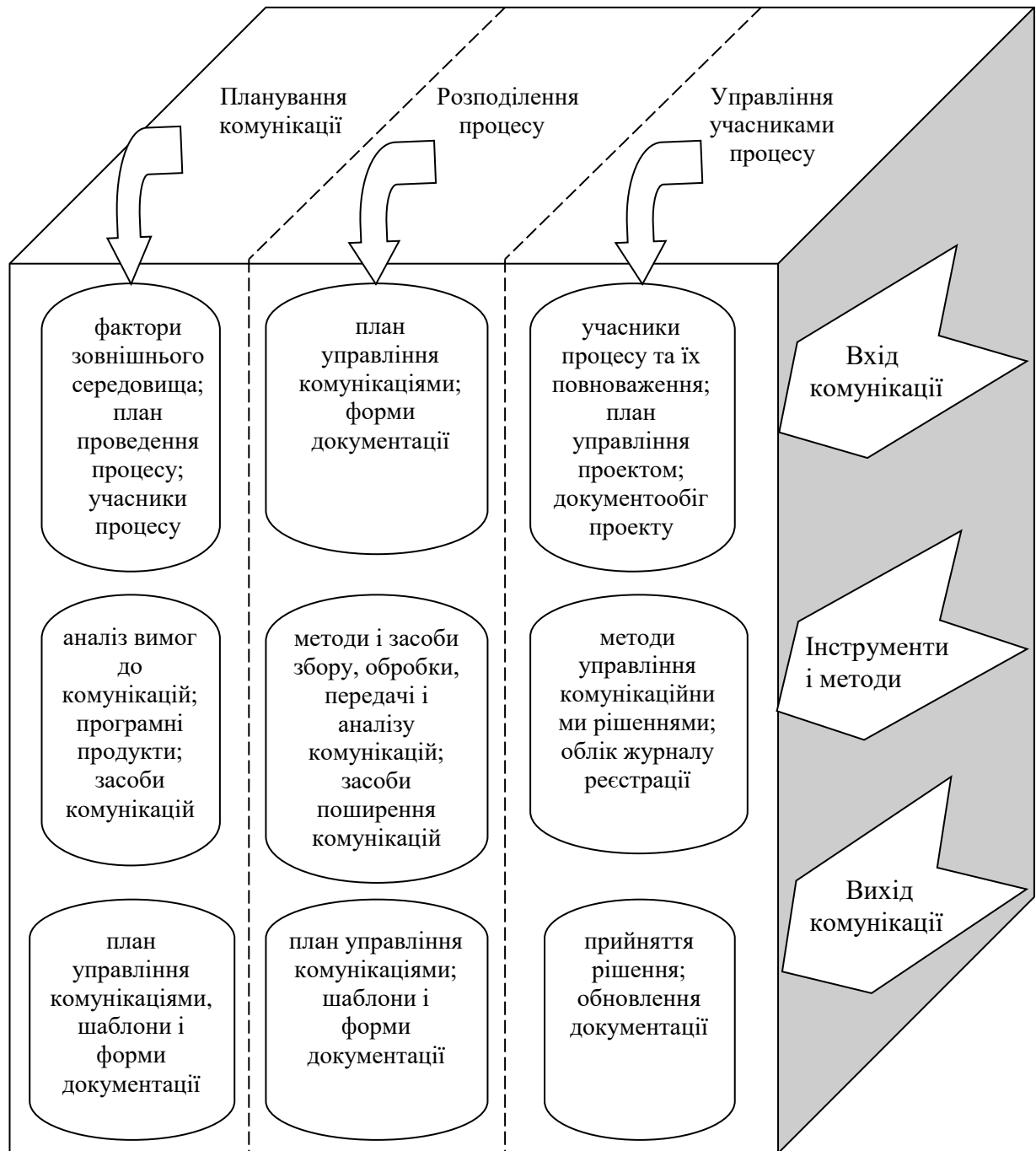
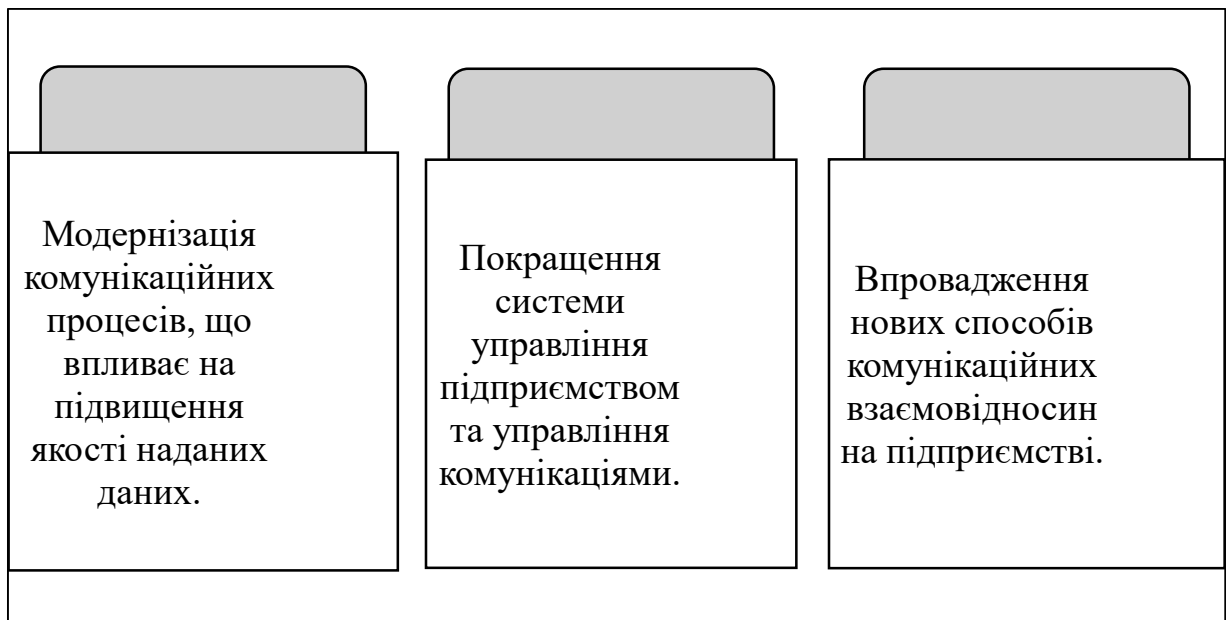


Рис. 2.24. Процес управління комунікаційними каналами в досліджуваних телекомунікаційних підприємствах

Примітка: розроблено автором.

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

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



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

Примітка: розроблено автором.

Для вдосконалення своїх комунікаційних каналів, досліджувані телекомунікаційні підприємства формують систему передбачення й аналізу тенденцій розвитку впровадження комунікаційних технологій. Водночас, для того щоб комунікаційні канали під час управління телекомунікаційними

підприємствами були чіткими та відкритими для просування інформації по них, формують необхідний перелік відповідних комунікаційних інструментів, що забезпечують:

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

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

продуктивне створення плану комунікаційних каналів для телекомунікаційних підприємств;

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

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

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

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

## Висновки до розділу 2

Діагностика управління комунікаціями в підприємствах здійснювалась на прикладі телекомунікаційних підприємств. Аналіз їх діяльності продемонстрував, що вони розвиваються досить динамічно і цьому сприяють інноваційна діяльність, стабілізація фінансового сектора економіки, розвиток електронної комерції, удосконалення комунікаційного середовища підприємства. Управління комунікаціями в підприємствах дає змогу поєднати можливості комп'ютера, телефону, різних відеозв'язків та спрямувати комунікаційні звернення працівників так, щоб заздалегідь був налагоджений управлінський процес на підприємстві. Демонструються висхідні тренди частки доходів від трансляції, ретрансляції теле- та радіопрограм, технічного обслуговування та експлуатації обладнання в мережах мовлення, надання інтернет-послуг та поштової та кур'єрської діяльності.

Аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах протягом 2016-2019 років показав, що за останні роки динамічно збільшується кількість задіяних фахівців у галузі телекомунікацій та сфери інформатизації, та покращується стан розвитку комунікацій в підприємствах за допомогою новітніх цифрових технологій.

З'ясовано, що телекомунікаційні підприємства стикаються з великими ризиками при виборі найкращого каналу комунікації, оскільки не знають заздалегідь, наскільки ефективно буде їх розміщення. Результати оцінки ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах в ПрАТ «Київстар», ПрАТ «ВФ-Україна» та ПАТ «Укртелеком» свідчать про достатній рівень ефективності, а саме - рівень вищий за середній. Результати проведеної оцінки ТОВ «Lifecell», ТОВ «Інтертелеком», ТОВ «Воля-кабель» свідчать про середній рівень ефективності, де потрібно звернути увагу на необхідне вдосконалення або покращення даної ситуації на підприємстві.

Виявлено, що посилюється вагомість комунікаційного середовища, взаємоузгодження технологій діяльності підприємств від каналів постачання

до надання послуги чи продукту цільовому споживачу, зростають інформаційно-технологічна системність і кооперація, що підвищує інтелектуалізацію діяльності підприємства через капіталізацію інтелекту і масове поширення інновацій; зростає адаптивність, креативність і мобільність персоналу; примножується науко місткість, динамічність, вагомість цифрових комунікацій та компетенцій і освіти як неодмінних чинників комунікаційного розвитку підприємств. З'ясовано, що досліджувані підприємства використовують переважно електронні комунікаційні канали, які входять до комунікаційної системи підприємства та мають ефект впливу на усі бізнесові процеси.

Встановлено, що телекомунікаційні підприємства України розширюють спектр комунікаційних каналів за рахунок нових цифрових технологій, платформ, додатків.

Основні ідеї та наукові положення презентовані у даному розділі опубліковані у працях автора [113-125, 202-219].

## РОЗДІЛ 3

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ

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

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

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

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

підприємствах є забезпечення розуміння і коректного сприйняття переданої інформації по всім рівням управління підприємством.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для телекомунікаційних підприємств особливого значення набуває необхідність оцінки комунікаційної прозорості управління комунікаціями в підприємствах. Ефективність комунікацій та якість прозорості управління комунікаціями в підприємствах – є одним із найважливіших управлінських



способів контролю за діяльністю підприємств інформаційно-телекомунікаційної галуззі. Для телекомунікаційних підприємств притаманні дві групи дослідження з комунікаційними процесами. Одна група має вплив комунікаційної прозорості та відкритості підприємств сфери послуг комунікації та інформатизації на їх результативність. Друга група досліджує чинники, які мають вплив на комунікаційну прозорість телекомунікаційних підприємств.

Саме для телекомунікаційних підприємств буде важливим у своїй діяльності використовувати управлінські заходи з концепцією забезпеченості комунікаційної системи завдяки правильно поставленим організаційним задачам ухвалення стратегічних рішень, що і буде одним із головних важелів успіху підприємств інформаційно-телекомунікаційної галуззі.

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

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

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

#### 1. Комунікативні навички.

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

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



*Рис. 3.1.* Модель 4К: управління на результат

Примітка: складено автором на основі [226, 234, 237].

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

вибір необхідних комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств;

чіткість при посиленні даних по комунікаційним каналам підприємства;

гнучкість та пристосованість до комунікаційного середовища підприємства;

визначення бажаних результатів комунікації;

формування зрозумілих повідомлень для одержувачів комунікації;

прагнення зрозуміти контактні групи комунікаційної системи.

Але потрібно враховувати, що взаєморозуміння, професіоналізм, довіра та оперативність під час комунікаційного процесу ухвалення стратегічних рішень є базисом ефективного управління комунікаціями в підприємствах

без якого не може бути самого високого рівня якості наданих послуг на телекомунікаційних підприємствах.

## 2. Креативність.

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

інтерес до комунікаційних дій;

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

продукування власних комунікаційних ідей;

подолання труднощів при передачі даних по комунікаційних каналах підприємства;

рівень професійної підготовки елементів комунікаційного процесу;

розробка комунікаційних планів на основі запропонованих ідей.

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

## 3. Критичне мислення.

Прості зміни, які відбуваються на телекомунікаційних підприємствах призводять до швидкісних дій управлінської діяльності, яка направлена на надання послуг у сфері комунікації та інформатизації. Працівникам на телекомунікаційних підприємствах потрібно надавати право само

організовуватися, самонавчатися, само виховуватися, тобто максимально створювати умови для комунікаційного пізнання себе. Такий інструментарій комунікаційного пізнання дозволяє бачити діяльність контактних аудиторій з іншого ракурсу ухвалення стратегічних рішень для більш детального управління комунікацій в підприємствах. Критичне мислення працівників телекомунікаційних підприємствах складається з таких особливих компонентів:

оцінка аргументів по доцільності переданих комунікаційних даних;

оцінка якості комунікаційних процесів;

постановка комунікаційної стратегії;

пояснення кінцевих висновків щодо управління комунікаціями в підприємствах.

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

#### 4. Командна робота.

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

міжособистісна комунікація в підприємствах;

здатність вирішувати конфліктність під час роботи;

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

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

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

Комунікаційний потенціал підприємства відбувається завдяки методичному підходу до формування креативного мислення у працівників телекомунікаційних підприємств. Модель 4К: управління на результат визначає комунікацію як домінацію комунікативного аспекту відповідно до комунікаційно-змістовного аспекту управління підприємством. Модель 4К: управління на результат – важлива частина всього управлінського процесу. Така модель від предметних знань дозволяє оцінити, наскільки працівник телекомунікаційного підприємства відноситься до інформації, що надходить йому, а не виміряти ступінь засвоєння комунікаційних даних, отриманих під час важливих нарад чи переговорів при ухваленні стратегічних рішень в телекомунікаційних підприємствах.

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

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

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

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

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

3. Прийняття ефективних управлінських рішень в комунікаційному середовищі підприємства.

Завдяки правильно налагодженій комунікації телекомунікаційного підприємства і відбувається прийняття ефективних рішень, де виконавці отримують необхідні комунікаційні повідомлення та надають дані ухвалення рішень на підприємстві.

4. Підвищення продуктивності управління комунікаціями в підприємствах.

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

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

Основним призначенням ухвалення стратегічних рішень підприємств є забезпечення необхідного і достатнього комунікаційного обміну між апаратом управління та структурними одиницями підприємства.

Для ухвалення стратегічних рішень щодо комунікацій підприємств є важливими самі елементи з яких складається комунікація.



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

Примітка: узагальнено та адаптовано автором на основі [137].

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

Визначення комунікаційних стратегій, цілей та завдань підприємства покаже самому керівництву телекомунікаційного підприємства яка мета та

ціль закладена в підвищені ефективності управління комунікаціями в підприємствах та який ефект можна отримати від запропонованих комунікаційних проектів підприємства.

Вибір комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств дозволить вибрати інструменти впливу для підприємства, де дії працівників, які надають послуги у сфері телекомунікації та інформатизації спрямовані на отримання якомога швидкої інформації по комунікаційним каналам підприємства завдяки правильному ухваленню стратегічних рішень в телекомунікаційних підприємствах.

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

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

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

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



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

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

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

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

Комунікаційну привабливість телекомунікаційних підприємств можна охарактеризувати за наступними напрямками:

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

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

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

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

Таке схематично зображення управлінських дій в бізнес середовищі комунікаційних процесів впадає в перспективний та інноваційний напрямок розвитку управління комунікаціями в підприємствах.

Телекомунікаційні підприємства повинні спрямовувати свої знання для інформаційної взаємодії між апаратом управління та структурними підрозділами для того, щоб структурований комунікаційний потік даних відбувався в постійному русі з численними поглибленими ідеями, де самі комунікації сконцентровували взаємодію з усіма елементами комунікаційної системи для задоволення потреб і працівників і споживачів в сфері телекомунікацій та інформатизації.

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

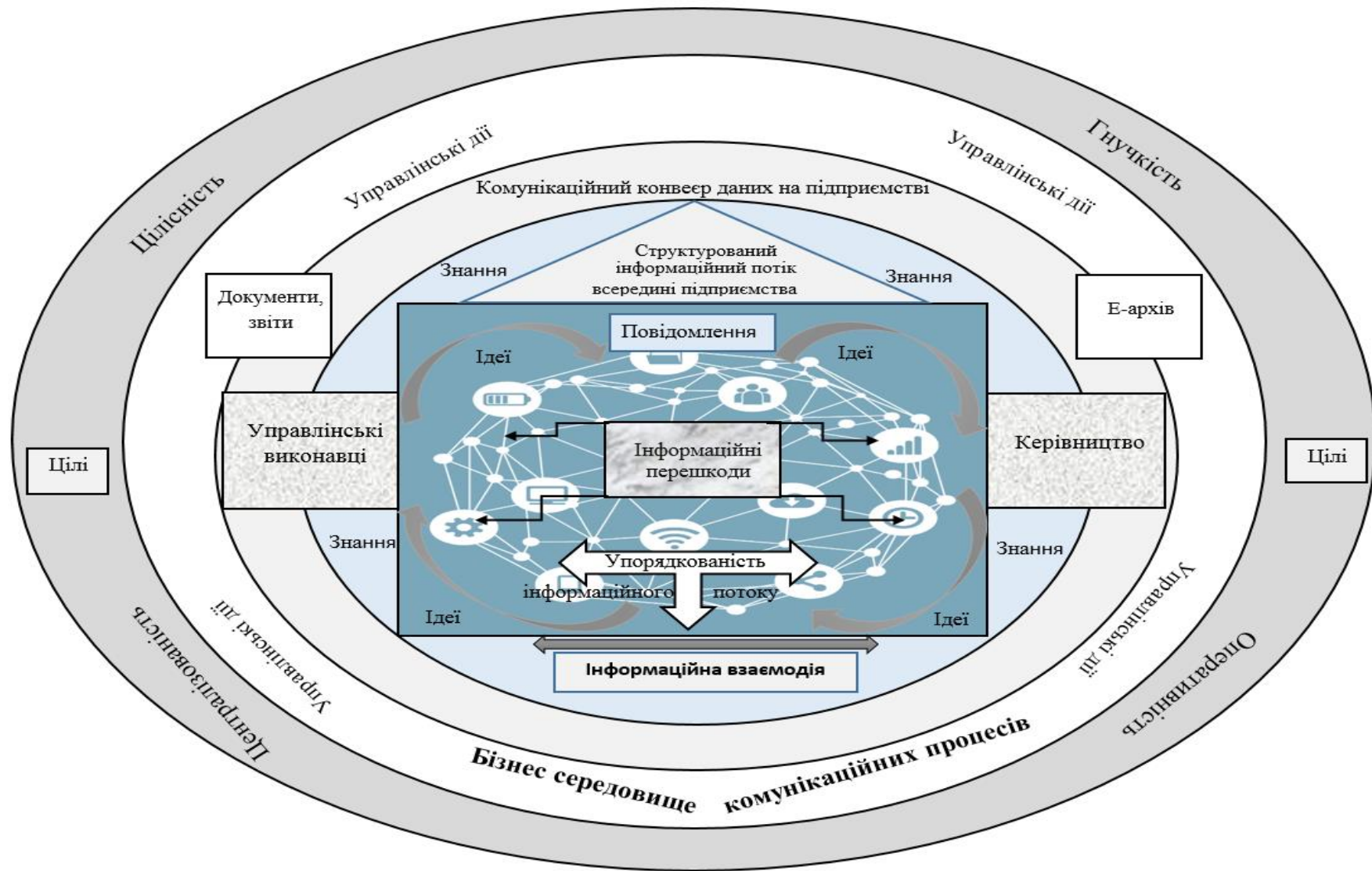


Рис. 3.3. Єдиний комунікаційний ланцюг управління комунікаціями в підприємствах  
Примітка: розроблено автором.

Добре сплановане та ефективно реалізоване бізнес середовище комунікаційних процесів надає телекомунікаційним підприємствам можливості результативного обміну комунікаціями між апаратом управління та працівниками для досягнення головної мети підприємства.

Поєднання елементів структури управління телекомунікаційними підприємствами окреслює динамічну складову діяльності їх структури. Означений чинник виступає характеристикою злагодженої комунікаційної роботи апарату управління та його бізнес-середовища комунікаційних процесів, та тісно пов'язаний з управлінням комунікаціями в підприємствах.

Система комунікацій телекомунікаційних підприємств передбачає комунікаційну контактність між рівнями та ланками управління підприємством з врахуванням управлінських дій при структурованому комунікаційному потоці даних та зв'язків між елементами комунікаційного процесу за рахунок визначення оптимальних комунікаційних каналів та забезпечення зворотного зв'язку між апаратом управління та працівниками підприємства.

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

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

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

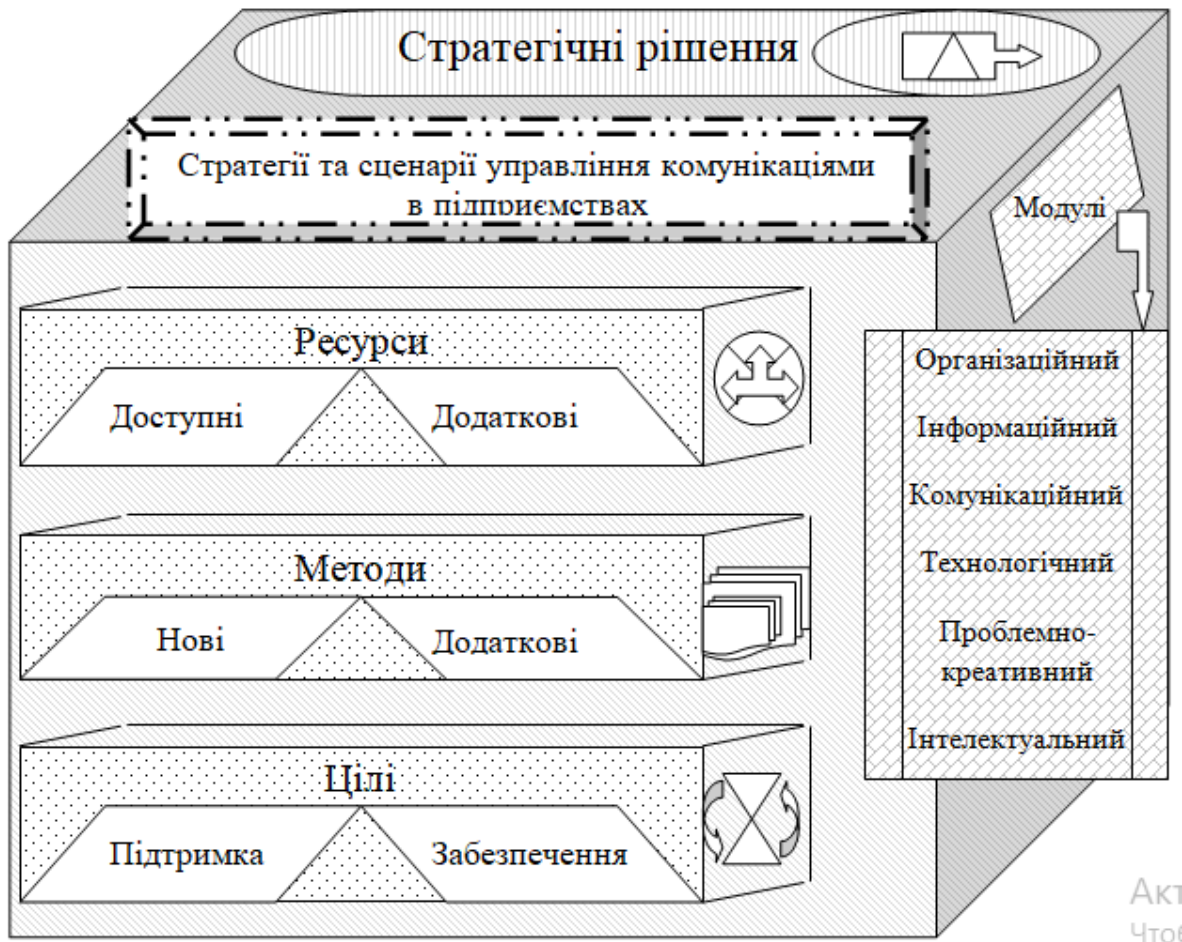


Рис. 3.4. Методичний інструментарій ухвалення стратегічних рішень щодо вдосконалення управління комунікаціями в підприємствах

Примітка: розроблено автором.

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

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

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

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

Якщо стратегія розвитку телекомунікаційних підприємств передбачає радикальну зміну внутрішньої структури або зовнішньої взаємодії, то система комунікацій в підприємствах повинна забезпечити створення та функціонування системи комунікацій, що є достатньою для вирішення стратегічних завдань, з урахуванням можливості та доцільності застосування певних методів і ресурсів підприємства. Стратегія, що спрямована на підтримку існуючого рівня комунікаційна на телекомунікаційних

підприємств, не повинна бути пасивною. В сучасних умовах її реалізації передбачає регулярний моніторинг методичного та ресурсного забезпечення з метою пошуку більш ефективних шляхів забезпечення потрібного стану комунікацій [39, 57].

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

Таблиця 3.1

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

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

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

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

Стратегія управління комунікаціями повинна ґрунтуватися на застосуванні певних методів, до яких встановлюються вимоги доступності, ефективності, дієвості та повноцінності наданої інформації в

комунікаційному середовищі підприємства. Наявність достатньої методичної бази дозволяє визначити декілька варіантів реалізації цілей в сфері управління комунікаціями в підприємствах, і відповідно обрати оптимальний варіант та передбачити можливі альтернативи за умови зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Методичне забезпечення стратегічного управління комунікаціями в підприємствах слід розглядати як динамічний процес, який забезпечує можливості реалізації управління комунікаціями з урахуванням зміни доступності та ефективності існуючих методів, а також появою нових, що призведе до змін в інформаційно-телекомунікаційній галуззі [57].

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

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



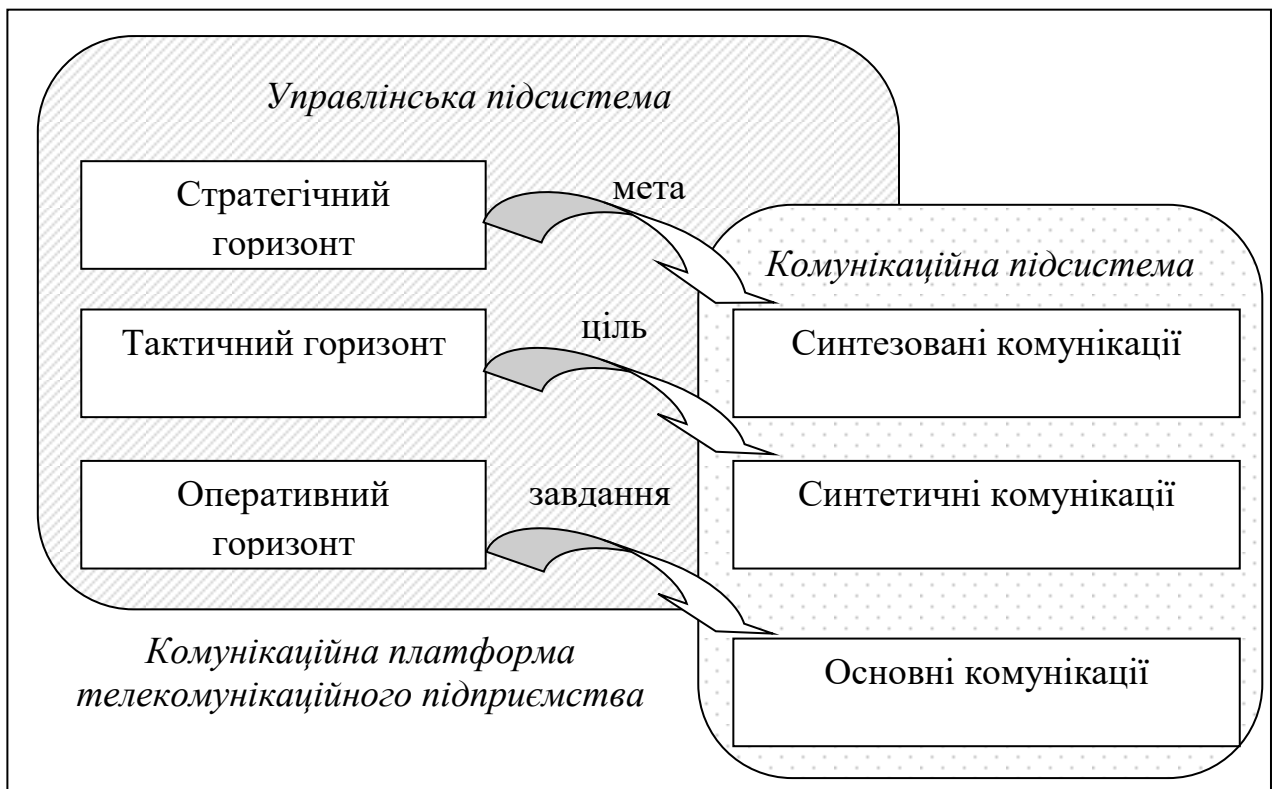


Рис. 3.5. Триадна модель управління вибору горизонту стратегічних перспектив для комунікаційної платформи телекомунікаційного підприємства

Примітка: розроблено автором.

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

Для стратегії управління комунікаціями в підприємствах важливим питанням є визначення терміну кожного з горизонтів управління та від чого буде залежати комунікаційне середовище підприємства. Поінформованість про підприємство – є необхідною умовою запуску процесу вибору рівня стратегічних перспектив управління комунікаціями підприємства. Інформація на вході є діями для комунікаційної платформи підприємства, де

процеси їхнього створення є текстові звернення, а результат діяльності – комунікативний вплив на елементи комунікаційного процесу.

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

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

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

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

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

Під час оцінки концептуальних засад розвитку управління комунікаціями в підприємствах є важливим критерій досягнення результату мети та завдань комунікаційної діяльності підприємства для кожної структурної одиниці телекомунікаційних підприємств. Вибір стратегії управління комунікаціями в підприємствах сформовано в науковій праці Кузик О.В. [102]. Грунтовне дослідження формування стратегії підприємства представлено в роботі Решетнікової І.Л. [164]. Управління комунікаціями в підприємством, а саме їх діяльності на кожному часовому горизонті дозволить телекомунікаційним підприємствам вибрати відповідну свою

комунікаційну стратегії та сформувані управлінські дії та вдосконалити поставлені завдання для ефективної їх реалізації під час комунікаційного процесу між виконавцями та керівними особами, які забезпечують узгодження управлінських дій при розвитку управління комунікаціями в підприємством. Стратегія управління комунікаціями в підприємствах являє собою вибір запланованих заходів в комунікаційній програмі підприємства для посилення ролей впливу інструментів комунікацій на клієнтів послуг сфери комунікацій та інформатизації та їх працівників, що надають ці послуги. Так, для ПрАТ «Київстар» будуть актуальні синтезовані стратегії комунікацій, які будуть забезпечувати взаємозв'язок між всіма ланками управління підприємством, що задіяні у комунікаційному процесі по підвищенню ефективності їх комунікаційного середовища. ПрАТ «Київстар» повинен спиратися на власні комунікаційні сили та об'єднати інструментарій АТЛ-комунікацій та ВТЛ-комунікацій для отримання новітніх комунікацій – TTL-комунікацій. Бо від правильності вибору стратегії комунікацій залежить результативність усієї комунікаційної їх діяльності. ПрАТ «Київстар» постійно розвивається, а його стратегічний план повинен враховувати як досягнення запланованого рівня показників, так і можливість їх відхилення, а також альтернативні шляхи досягнення мети у такому випадку (рис.3.6).

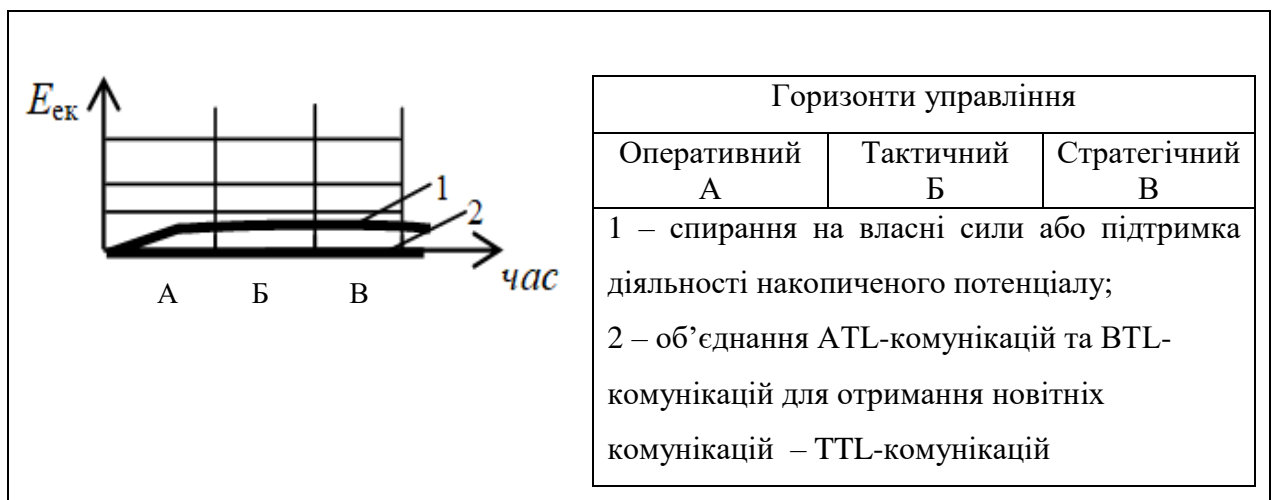


Рис. 3.6. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ПрАТ «Київстар»

Примітка: складено автором на основі [143].

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

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

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

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

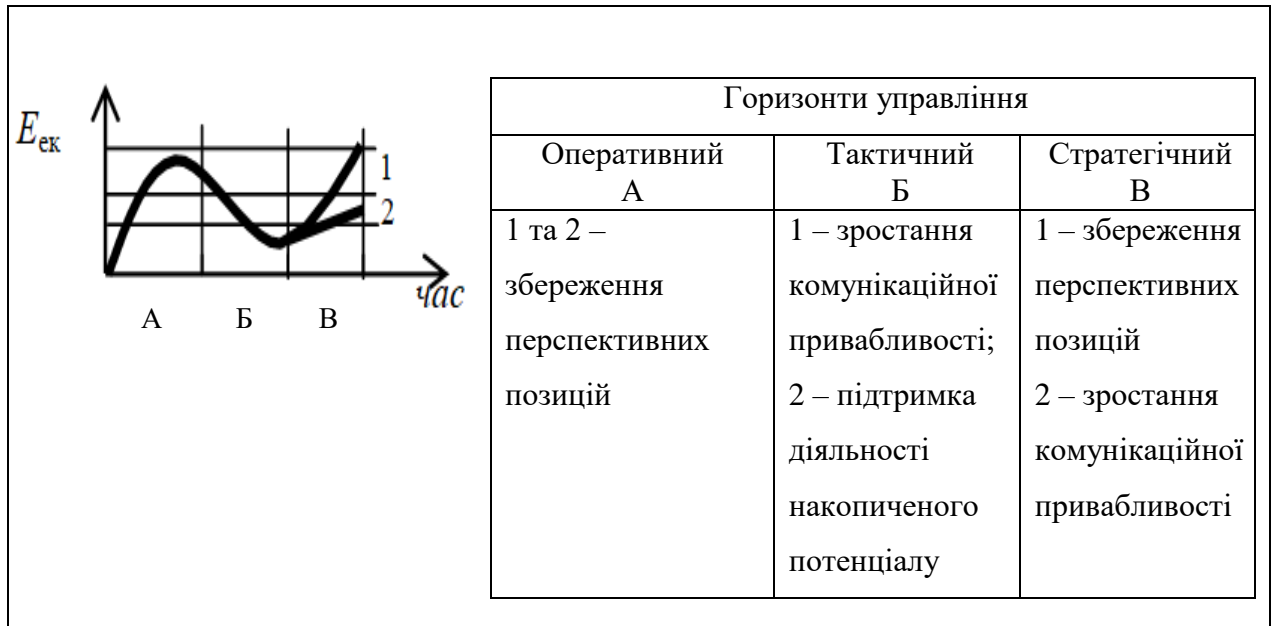


Рис. 3.7. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ПрАТ «ВФ-Україна»

Примітка: складено автором на основі [142].

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

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

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

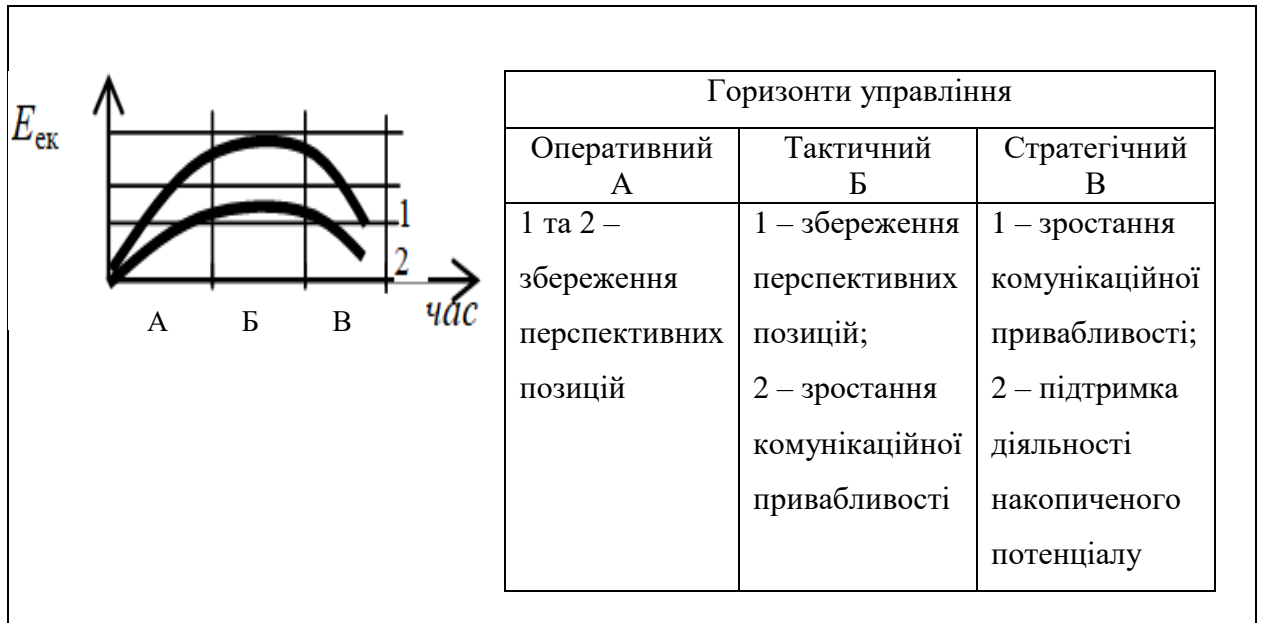


Рис. 3.8. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ТОВ «Lifecell»

Примітка: складено автором на основі [144].

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

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

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

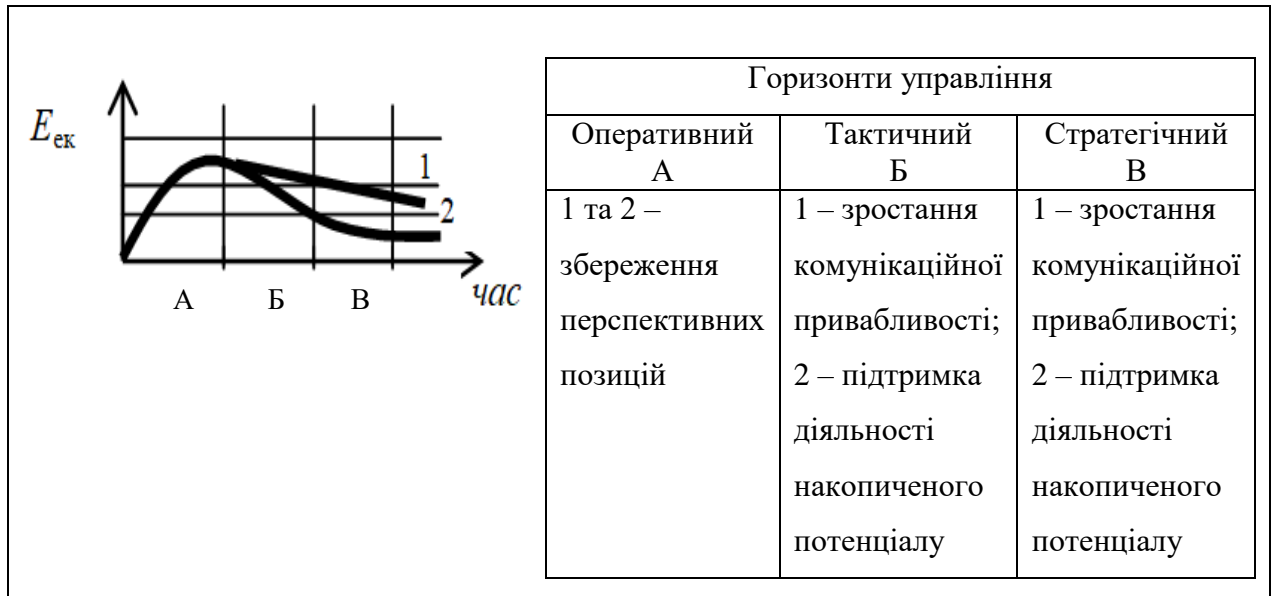


Рис. 3.9. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ПАТ «Укртелеком»

Примітка: складено автором на основі [141].

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

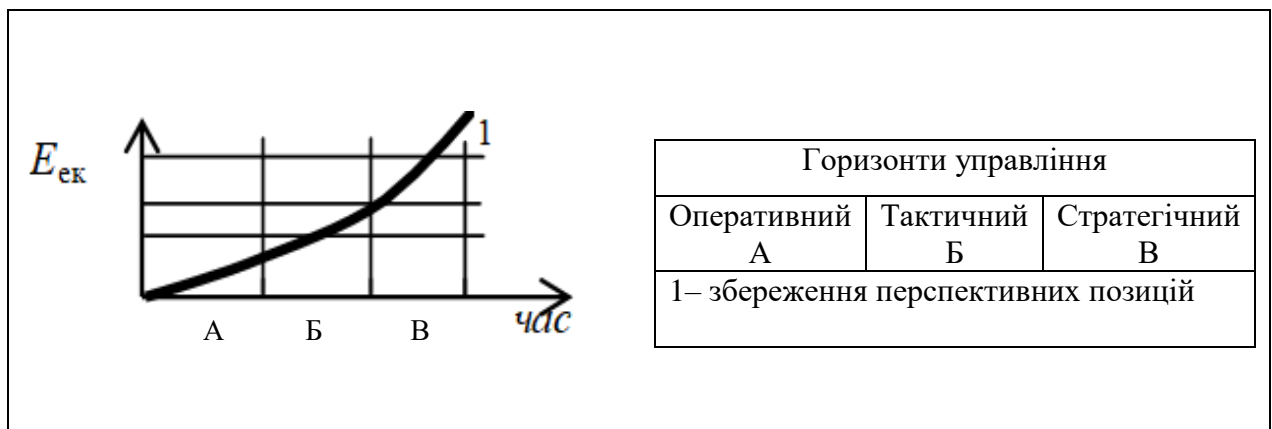


Рис. 3.10. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ТОВ «Інтертелеком».

Примітка: складено автором на основі [146].

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

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

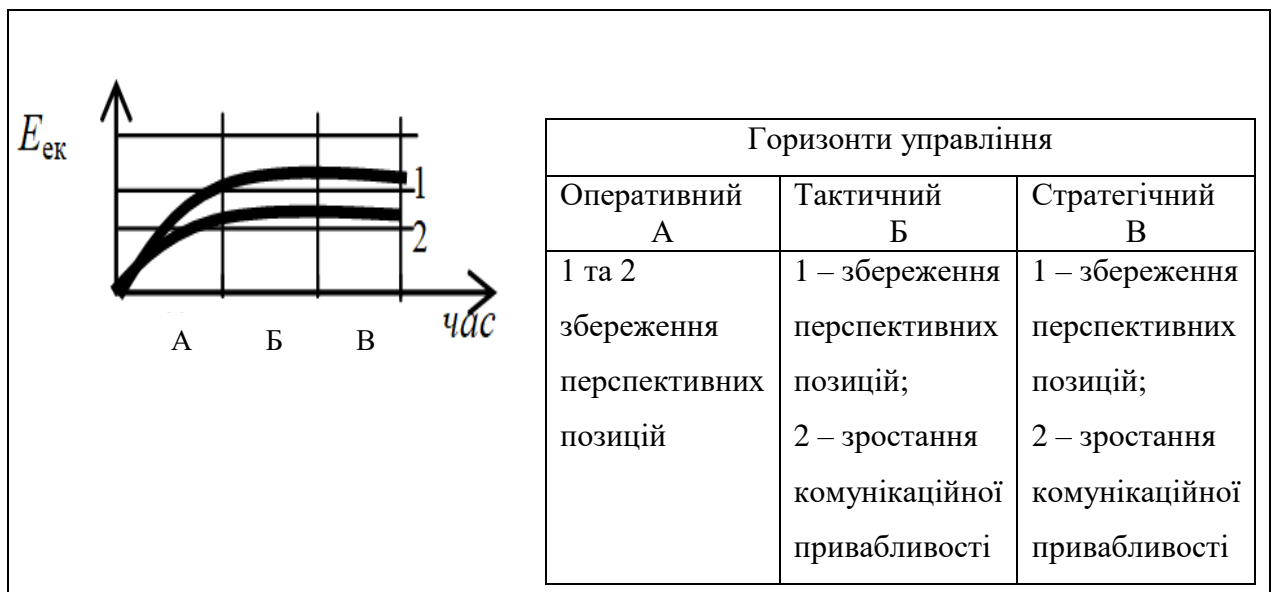


Рис. 3.11. Вибір горизонту стратегічних перспектив управління комунікаціями ТОВ «Воля-кабель»

Примітка: складено автором на основі [145].

Вибір стратегії управління комунікаціями в ТОВ «Воля-кабель» буде проходити через підвищення ефективності роботи працівників підприємства



завдяки новим сервісам роботи та налагодженій комунікації, інтерес портфельних інвесторів, які хочуть і можуть співпрацювати з українським телекомунікаційним підприємством та поліпшення споживчих настроїв в інформаційно-телекомунікаційній галузі.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Деякі вчені, під комунікаційною політикою розуміють комплекс заходів, які повинні дати цільовій аудиторії споживачів уявлення про загальну стратегію підприємства, його комунікації, продукти, послуги та викликати інтерес [77]. Афанасьєв М. [6] комунікаційну політику окреслює, як перспективний курс дій підприємства і наявність у нього обґрунтованої

стратегії використання комплексу комунікаційних засобів взаємодії зі всіма суб'єктами системи, яка забезпечує стабільну і ефективну діяльність з формування попиту і просуванню товарів і послуг на ринок [6, с. 86].

За позицією Балабанова Л., Холода В. і Балабанова І., комунікаційна політика – це система просування товару на ринок, одна з складових комплексу маркетингу, що включає: паблік рілейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки та ярмарки, торгові переговори [8, с. 54].

Окландер М. переконує, що комунікаційна політика це комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту і зв'язку з громадськістю [137, с. 109].

Діях в сфері управління та розвитком комунікаційного середовища підприємства Ковальчук Т. [90] наводить таке визначення комунікаційної політики – це є безперервна управлінська діяльність суб'єкта владних відносин з розподілу комунікаційних ресурсів (інформація, умови, чинники, сукупність методів і засоби її розповсюдження) для підвищення ефективності функціонування підприємства [90, с. 122].

Іващенко В. у своєму дослідженні обґрунтовує, що комунікаційна політика це комплекс стимулювання заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів, організації реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та персонального продажу [81, с. 41].

Буряк П. наголошує що комунікаційна політика є комплексом заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства [28, с. 26].

З вище наведених суджень науковців можна зрозуміти, комунікаційна політика підприємства – це широкий спектр цілей направлених на чітку постановку та реалізацію заходів для ефективного забезпечення та просування комунікацій за допомогою контактування в комунікаційному

процесі з виконавцями тих заходів, що закріпленні за підприємством для задоволення потреб працівників і споживачів та отримання прибутку.

З переходом в епоху інформаційної цивілізації та побудови новітніх технологій комунікаційна політика підприємства поступово розвивається та постійно вдосконалюється.

Комунікаційна політика підприємства представляє собою інструмент впливу підприємства на зовнішнє і внутрішнє середовище за допомогою інформаційної взаємодії. Практично, це процес формування, спрямованих на ринок і від ринку (при ринкових дослідженнях), потоків інформації. Формування комунікаційної політики, в сучасних умовах, вийшло на новий рівень [210].

Постійне підвищення ролі інформації в діяльності підприємства змушує його переглядати свої позиції, зокрема в сфері комунікацій. Застосування комунікацій у системі управління підприємством передбачає наявність єдиної системи планування комунікаційної політики підприємства. Комунікаційна політика – спланований курс заходів підприємства, який спрямований на планування та втілення взаємовідносин підприємства з усіма суб'єктами діяльності з метою стабільного і ефективного формування попиту та просування пропозиції на ринок та задоволення потреб покупців і отримання прибутку [58, с. 30].

Комунікаційна політика підприємства обмежена вузьким ринковим сегментом клієнтів, яку вони, якщо і збільшують, то за допомогою засобів прямого маркетингу і реклами. Комунікаційна політика зосереджується не лише на великій кількості клієнтів цих же самих підприємств, а й на етапі проникнення на ринок та активно використовує такий інструмент комунікаційної політики, як лобіювання. Г. Почепцов акцентує, що комунікаційна політика підприємств спирається на усталені комунікативні схеми. Він стверджує, що як закон комунікативних технологій варто визнати тенденцію опори при видачі своїх повідомлень на вже наявні в суспільстві комунікативні потоки. Комунікація лежить у їхній основі, оскільки шляхом

внесення зміни в комунікацію намагаються досягти змін у поведінці за рахунок зроблених змін у моделі світу людини. Ці переходи можна проілюструвати в такій спосіб: зміни в комунікації – зміни в моделі світу – зміни в поведінці [111].

Комунікаційна політика телекомунікаційного підприємства є одним із найважливіших елементів управління комунікацій в підприємствах, що дозволяє визначити цільову аудиторію, розробити стратегію, надавати інформацію виконавцям комунікаційного процесу, що в кінцевому результаті, при правильному використанні комунікативної політики підприємства виведе підприємство на новий рівень економічного розвитку та створить комфортні умови для передавання та отримання комунікацій на підприємстві.

Науковець Іванченко Є. вбачає можливість досягнення позитивного ефекту від формування комунікаційної політики на підприємстві в разі виконання перелічених нижче умов [80]:

комплексне використання інструментів комунікацій, створення інтегрованої маркетингової комунікації – виду комунікаційно-маркетингової діяльності, що відрізняється особливим синергетичним ефектом, який виникає унаслідок оптимального поєднання реклами, директ-маркетинга, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та ін. комунікаційних засобів і прийомів й інтеграції всіх окремих повідомлень. Використання одного інформаційного каналу не дозволяє підприємству сформувати необхідне інформаційне поле, тому в його реальних і потенційних споживачів і партнерів відсутня вичерпна інформація про переваги роботи з підприємством, що призводить до втрати частини партнерів. Слід наголосити, що кожен із комунікаційних каналів має свої особливості як в обхваті, так і в способі донесення інформації учасникам комунікаційного процесу;

детальне опрацювання кожного інструменту несе в собі напями комунікацій, які мають бути самодостатніми, тобто здатними зацікавити

клієнта, виділити підприємство серед конкурентів, надати клієнтові максимально оперативно всю необхідну інформацію та сприяти формуванню довгострокових відносин з клієнтом;

дотримання принципу єдності комунікацій. Це дозволяє значно підвищувати їх ефективність та виступає базою формування образу підприємства у партнерів і забезпечує створення конкурентної позиції на ринку. Формування єдності комунікацій стосується також узгодженості інформаційних потоків, а саме інформації про рівень розвитку підприємства, використовувані технології, якість продукції, що випускається, суспільної діяльності і т. д., що формує єдиний імідж підприємства, і узгодженості носіїв інформації, що має на меті створення єдиного фірмового стилю ділової документації, атрибутів підприємства, які полегшували б ідентифікацію підприємства і підвищували його пізнаваність, проектування образу підприємства на презентаційну поліграфію, мультимедійну продукцію, представницьку сувенірну продукцію тощо [80].

Опираючись на дослідження П. Сміта, К. Беррі, А. Пулфорда [170, с. 76.], Дж. Бернета та С. Моріарті [16, с. 34], було визначено основні завдання комунікаційної політики підприємства:

- планування, організація, впровадження й оцінювання комунікацій;
- сегментація та цільова взаємодія з пріоритетними аудиторіям;
- використання найбільш ефективних каналів для комунікацій компанії;
- інформування, збір інформації та формування стабільної репутації компанії й управління репутаційними ризиками;
- розробка стратегій і тактичних рішень для кризових комунікацій;
- взаємодія зі ЗМІ на національному та регіональному рівні;
- позиціонування керівництва та публічних персон компанії в інформаційному полі.

Комунікаційна політика підприємства направлена на здійснення та вдосконалення заходів інформаційного забезпечення з розширенням їх привабливості на підприємстві. Щоб підприємство змогло виділятися серед

інших підприємств інформаційно-телекомунікаційної сфери необхідно спрямовувати свої комунікаційні знання, здібності і сили через потік інформації з включеними в комунікаційний процес різних елементів таких, як стиль, PR заходи, рекламна компанія телекомунікаційного підприємства та інші. Але при цьому необхідно враховувати завдання комунікаційної політики телекомунікаційних підприємства (рис. 3.12).

<p>Організаційний блок</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформування, збір інформації та формування стабільної репутації підприємства.</li> <li>• Використання найбільш ефективних каналів для комунікацій підприємства.</li> <li>• Планування, організація, впровадження та оцінювання комунікацій підприємства.</li> </ul>
<p>Стратегічний блок</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка стратегій і тактичних рішень для кризових комунікацій.</li> </ul>
<p>Блок маркетингу</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформування (повідомлення, опис про рух комунікацій).</li> <li>• Нагадування (підтримка поінформованості комунікацій на підприємстві).</li> <li>• Умовляння (формування переваг, зміна сприйняття інформації, переконання в доступності).</li> </ul>

Рис. 3.12. Завдання комунікаційної політики телекомунікаційних підприємства за блоками їх реагування

Примітка: розроблено автором.

Одними із актуальних питань комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств є використання засобів комунікацій та контроль якості передавання інформації за комунікаційними каналами з врахуванням механізмів управління та постановки планів на майбутнє для підприємств.

Однак буває і таке, що телекомунікаційні підприємства не в змозі застосовувати весь комплекс комунікаційних інструментів та важелів. Тому зазвичай застосовується тільки той комплекс заходів, що формує саму комунікаційну політику.

До комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств відносять: рекламу, роботу з громадськістю та інше. Вибір тієї чи іншої форми комунікації залежить від ефективності комунікаційних каналів та завдань підприємства.

Комунікаційна політика підприємства має поєднувати всі комунікаційні зв'язки за певними принципами (рис. 3.13), тобто бути підґрунтям для комунікаційної стратегії підприємства.

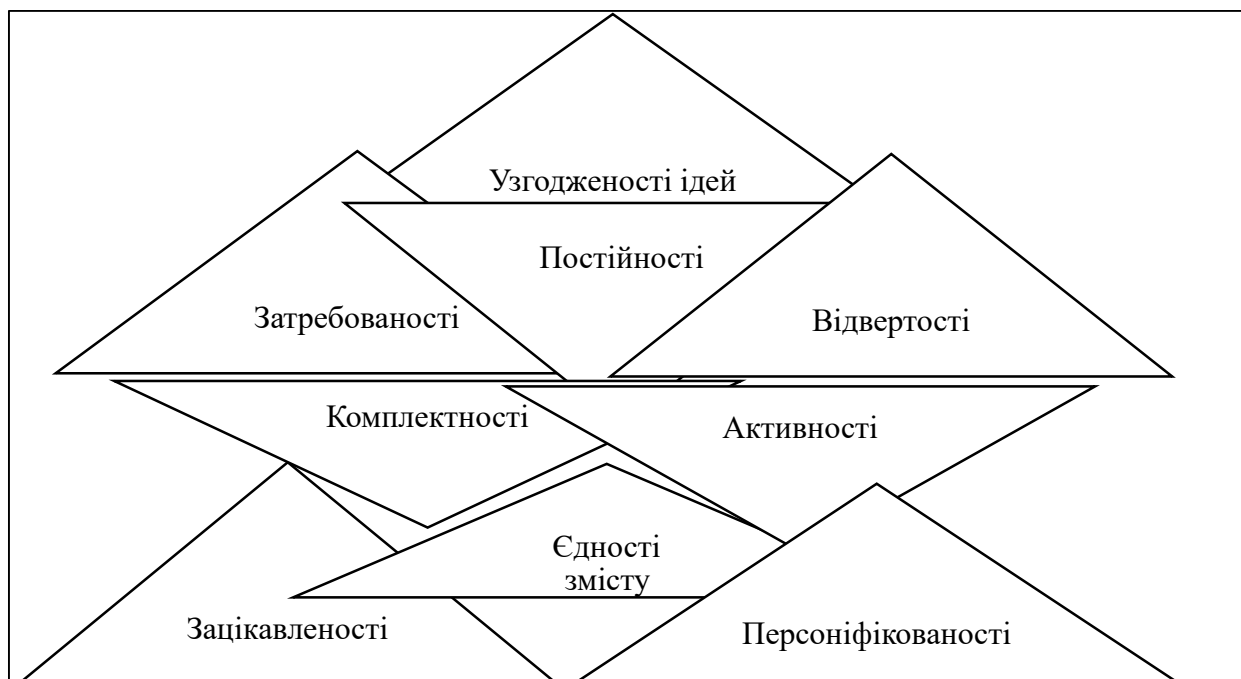


Рис. 3.13. Принципи комунікаційної політики підприємства

Примітка: розроблено автором.

Для комунікаційної політики підприємства важливим крім принципів є і комунікабельні відносини з ключовими аудиторіями, клієнтами та партнерами, де на всіх етапах проходження комунікаційних повідомлень відбувається налагоджений контакт при обміні інформацією. Телекомунікаційні підприємства мають доволі розвинуті «скриньки»



потрібних комунікаційних даних, де накопичується багато інформації яка стає ефективною для майбутнього зберігання, оброблення, передавання та розміщення на підприємстві.

Саме такі інформаційні бази даних включають весь комплекс комунікаційних показників, що характеризують телекомунікаційну та інформаційну діяльність підприємства та розкривають роботу структурних підрозділ, а також фактичний комунікаційний матеріал щодо всіх чинників, що впливають на стан і тенденції управління комунікаціями в підприємствах.

Інформація в процесі комунікації передається не тільки з метою прийняття правильних рішень, але і для того, щоб вони могли виконуватися. Звичайно, якщо між керівниками та підлеглими в комунікаційному процесі відбувається правильний обмін інформацією на підприємстві по обґрунтуванню своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання по тих пір, поки працівники не зрозуміють, яку винагороду їм запропонує підприємство за якісно виконану роботу [210, с.130].

Таким чином, комунікаційна політика підприємства являє собою інструмент впливу підприємств на внутрішнє та зовнішнє середовище взаємодії та направлена на формування попиту. Комунікаційне спілкування та влада на підприємстві займають різне становище, та іноді вони навіть протистоять один одному.

Найважливішим інструментом збереження і зміцнення конкурентних позицій підприємства є здійснення ефективної комунікаційної політики підприємства.

На сучасному етапі необхідне застосування комплексних підходів по обґрунтуванню комунікаційними процесами у підприємницькій структурі та теоретичне і практичне опрацювання моделей і механізмів комунікаційної політики.

Зараз є дуже актуальним те, що саме налагодження стратегічних партнерських відносин, на сьогоднішній день є найбільш проблемною

складовою у стратегічних планах розвитку більшості комунікаційних підприємств [210, с.130].

Отже, створення ефективних комунікацій як всередині, так і за межами підприємства досягається шляхом добре організованої комунікаційної політики підприємства. Метою такого процесу є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

Ефективному сучасному комунікаційному підприємству потрібен постійний погляд зверху вниз на всі комунікаційні ланки, тому загальна комунікаційна політика підприємства, тобто програма, повинна проектуватися так, щоб забезпечити до одержувача інформації максимально можливий доступ [210, с.130].

Комунікаційна політика дозволяє телекомунікаційним підприємствам України встановлювати, наскільки ефективний конкретний канал передає контактній аудиторії необхідні дані та як ці повідомлення можуть вплинути на роботу підприємства.

Комунікаційна політика описує перспективні дії підприємства з використанням необхідних комунікаційних засобів та комунікаційної взаємодії між апаратом управління та підрозділами системи комунікацій підприємства, що забезпечить ефективну діяльність в сфері телекомунікацій та інформатизації для задоволення потреб клієнтів та отримання прибутку.

Досліджуючи комунікаційну політику телекомунікаційних підприємств, можна стверджувати що вона пов'язана з виконанням загальних функцій управлінської діяльності підприємства таких, як планування, організація, мотивація, контроль, які пронизані комунікаційними каналами.

Комунікаційна політика телекомунікаційних підприємств має бути гнучкою та реагувати на недоліки самого підприємства (рис. 3.14). Саме така гнучкість забезпечить використання синтезованого інструментарію на підприємстві.



Рис. 3.14. Конструктивна схема комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств України  
Примітка: складено автором на основі [4, 111, 147].

Синтезований інструментарій дозволить телекомунікаційним підприємствам розглядати витрати на комунікаційну діяльність підприємства, як інвестиції в майбутнє. Водночас така комунікаційна політика телекомунікаційних підприємств буде вимагати розгляд змін по комплексу комунікаційних засобів та планування комунікаційної діяльності підприємства.

Побудована конструктивна схема комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств є важливою та необхідною складовою системи управління для забезпечення їх розвитку, від якої залежить результативність роботи усього колективу. Ключову роль при цьому відіграє якість інформаційних потоків, що формують основу комунікаційної політики підприємства. Телекомунікаційні підприємства діють у досить динамічному просторі, а необхідним фактором є обмін інформацією як під час управління комунікаціями в підприємствах, так і із зовнішнім середовищем.

Система показників для оцінки ефективності діяльності підприємства орієнтує його на досягнення мети, проте комунікаційна діяльність має свої особливості, що зумовлює необхідність додаткового дослідження. Пол Р. Нивен [134], аналізуючи бар'єри реалізації стратегії на основі матеріалів Роберта С. Каплана та Дейвіда П. Нортон, дійшов висновку, що лише 10% підприємств реалізують свою стратегію на практиці. Одним з таких бар'єрів є бар'єр ресурсів, сутність якого полягає у відсутності зв'язку між бюджетами та стратегією.

В основу комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств покладені сталі розрахунки, які зазвичай використовуються підприємством під час комунікаційної оцінки його діяльності. Для оцінки ефективності комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств доцільно використати наступні рівняння:

Сумарний рейтинг, який вимірюється у відсотках, %

$$GRP = \frac{N_{MK}}{N_n} \times 100\% , \quad (3.1)$$

$N_{МК}$  – кількість представників контактної аудиторії, які контактували з кожним маркетинговим комунікаційним повідомленням, осіб;

$N_n$  – кількість представників потенційно можливої аудиторії, осіб.

Охоплення, що вимірюється у відсотках, %

$$O = \frac{N_{МК} + N_{ЦА}}{N_n} \times 100\% , \quad (3.2)$$

$N_{МК}$  – кількість представників контактної аудиторії, які контактували з кожним маркетинговим комунікаційним повідомленням, осіб;

$N_{ЦА}$  – кількість представників контактної аудиторії, які бачили конкретний комунікаційний захід хоча б один раз протягом заданого проміжку часу;

$N_n$  – кількість представників потенційно можливої аудиторії, осіб.

Частота впливу, що вимірюється у відсотках, %

$$F = \frac{m}{n} \times 100\% , \quad (3.3)$$

$m$  – мінімальна кількість носіїв маркетингового комунікативного повідомлення, яка впливає на цільову аудиторію;

$n$  – загальна кількість носіїв маркетингового комунікаційного повідомлення.

Комунікаційна політика для телекомунікаційних підприємств є дуже важливою та водночас необхідною складовою всієї системи управління підприємством. Від дієвості комунікаційної політики телекомунікаційного підприємства залежить і результат всієї роботи підприємства і його комунікаційних каналів. Важливою роль відіграє саме якість комунікаційних каналів, які і формують основу комунікаційної політики підприємства.

Комунікаційна політика телекомунікаційного підприємства є фундаментом для комунікаційної стратегії та завдяки їй можна описати місію підприємства по відношенню до комунікаційного середовища та як саме буду налагоджена комунікація в комунікаційному просторі, який оптимальний вибір заходів необхідний для досягнення комунікаційної мети телекомунікаційного підприємства.

Управління комунікаціями в підприємствах завдяки механізмам комунікаційного менеджменту розширює горизонти комунікаційної політики телекомунікаційного підприємства виходячи з загальних методів, де методами є чітко прописані дієві комунікаційні способи та прийоми впливу апарату управління підприємства, тобто комунікаційної системи на керовану систему підрозділів управління.

Визначається, що реалізація загальних функцій управління на підприємстві формує управлінський профіль комунікаційної політики телекомунікаційного підприємства. Використання всіх функцій управління на підприємстві ґрунтується на принципі цілісності, єдності та взаєморозуміння, які поєднують усі комунікаційні процеси управління комунікаціями в підприємствах та визначають зрілість елементів комунікаційного процесу, що здатні постійно підтримувати комунікаційні зв'язки для забезпечення розвитку комунікацій підприємства через його комунікаційну політику.

Для телекомунікаційних підприємств традиційні комунікаційні підходи вже не є достатньо дієвими. Так, виникає потреба у використанні нових інструментів комунікацій.

Для сучасного ринку телекомунікацій та інформатизації використовуються лише нові елементи управління комунікаціями в підприємствах, які є більш ефективними і цікавими для комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств. Саме з розвитком автоматизації та комп'ютерно-інтегрованим технологіям на телекомунікаційних підприємствах і почали використовувати нові інструменти комунікацій, застосовувати свою творчість та креативність.

В таблиці 3.2 продемонстровані основні характеристики інструментів комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств.

Таблиця 3.2

Основні характеристики інструментів комунікаційної політики  
телекомунікаційних підприємств України

Інструмент		ПрАТ «Київстар»	ПрАТ «ВФ- Україна»	ТОВ «Lifecell»	ТОВ «Інтертелеком»	ПАТ «Укртелеком»	ТОВ «Воля- кабель»
Базові	Реклама	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Паблік релейшнз	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Пропаганда	✓	-	-	✓	✓	-
	Директ- маркетинг	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Синте- тичні	Виставки та ярмарки	✓	✓	✓	-	✓	-
	Брендинг	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Новітні	Тренд- сетінг	✓	✓	✓	-	-	-
	Event- маркетинг	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	WOM- технологія	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Флешмоб	✓	-	-	-	-	-
	Тизер	✓	✓	-	-	-	-

Примітка: складено автором на основі [141-146].

Приведені основні характеристики інструментів комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств тільки доводять, що вибір оптимальних інструментів комунікацій та забезпечення їх раціонального поєднання може здійснюватися за загальними критеріями, таким як: можливість цільового поширення комунікацій, обсяг можливих повідомлень, тривалість дії комунікацій, характер ситуації та місце комунікацій в управлінні підприємством.

Розвиток інформаційних технологій спонукає управлінців використовувати нові інструменти комунікаційної політики підприємства, застосовувати свою творчість та креативність.

Інструменти комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств можна вважати нестандартними та такими, що відносяться до комунікаційного процесу підприємства і впливають на працівників, які і використовують під час управління комунікаціями сучасні комунікаційні технології.

Для телекомунікаційних підприємств важливим є чинники, що визначають ефективність комунікаційної політики підприємства (рис. 3.15).

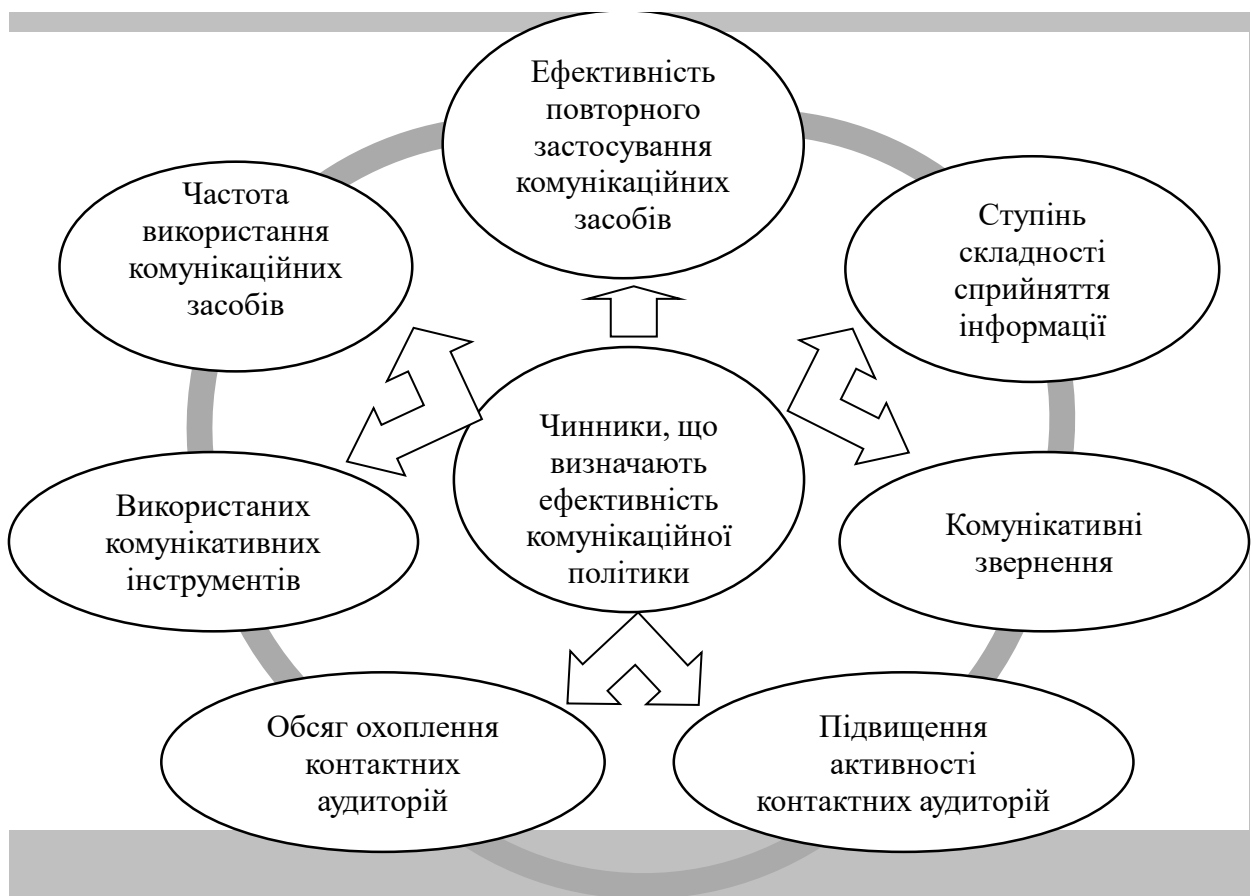


Рис. 3.15. Чинники, що визначають ефективність комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств

Примітка: розроблено автором.

Результати показали, що враховані чинники які визначають ефективність комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств необхідні для того, щоб сформувати ефективний комунікаційний комплекс для підприємств інформаційно-телекомунікаційної галузі. Зі зміною зовнішнього середовища можуть змінюватися і чинники, тому варто



проводити постійну роботу над їхнім відстеженням. На сьогоднішній день для телекомунікаційних підприємств традиційні комунікаційні підходи вже не є достатньо ефективними, виникає потреба у започаткуванні та використанні новітніх інструментів дивлячись на чинники, які впливають на комунікаційну політику підприємства.

Комунікаційна політика телекомунікаційних підприємств є досить особливою для комунікаційного забезпечення процесу управління комунікаціями в підприємствах, де добре налагоджена система комунікацій. Завдяки комунікаційній політиці підприємства, працівники своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для ефективної діяльності підприємства.

Комунікаційна політика телекомунікаційних підприємств має передбачати використання наступних заходів:

- ознайомлення виконавців комунікаційного процесу з перспективою майбутнього покращення та використання для підприємства;

- забезпечення поінформованості про управління комунікаціями в підприємствах, ефективності комунікаційних каналів та зацікавленості виконавців управлінської діяльності в сприйнятті комунікацій на підприємстві;

- перепланування комунікаційних послуг для клієнтів з урахуванням комунікаційних пропозицій для підприємства;

- комунікаційні навички працівників в спілкуванні та роботі з клієнтами в наданні послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації з найбільшою вигодою для телекомунікаційного підприємства;

- порівняння послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації з іншими телекомунікаційними підприємствами, що надають свої послуги на території України;

- зменшення ризиків при обміні комунікаціями на підприємстві шляхом надання різних дієвих порад комунікаційно-організаційного управління комунікаціями в підприємствах;

створення сприятливого комунікаційного клімату на підприємстві за допомогою потужної, дієздатної, концентрованої та вигідної комунікації на підприємстві;

винагорода працівників, які працюють в інформаційно-телекомунікаційній галузі та надають послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації.

Процес формування і реалізації комунікаційної політики телекомунікаційного підприємства передбачає визначення їхніх комунікаційних структур та поставлених завдань управління комунікаціями в підприємствах. Саме така упорядкованість комунікаційних принципів та критеріїв управління комунікаціями в підприємствах в інформаційно-телекомунікаційній галузі утворює підґрунтя для ефективної комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств.

Ефективність комунікаційної політики телекомунікаційного підприємства є складною, бо з одного боку проводиться аналіз комунікаційної діяльності підприємства щодо обсягів переданої комунікації по періодам до, після та під час проведення різних комунікаційних заходів, а з іншої сторони – зміни, які можуть вплинути на комунікаційну політику, завдяки якій буде вимірюватися ефект управління комунікаціями в підприємствах та вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на комунікаційне середовище підприємства.

Так, завдяки вибору заходів комунікаційної політики телекомунікаційного підприємства по зміцненню діяльності підприємства в сфері телекомунікацій та інформатизації буде доцільно використовувати орієнтири комунікаційної політики, що будуть базуватися на основних засадах управління комунікаціями в підприємствах.

Роль комунікаційної політики телекомунікаційного підприємства полягає в тому, що її елементи є невід'ємною складовою спектра комунікацій, що породжує концептуальний механізм формування комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств (рис. 3.16).

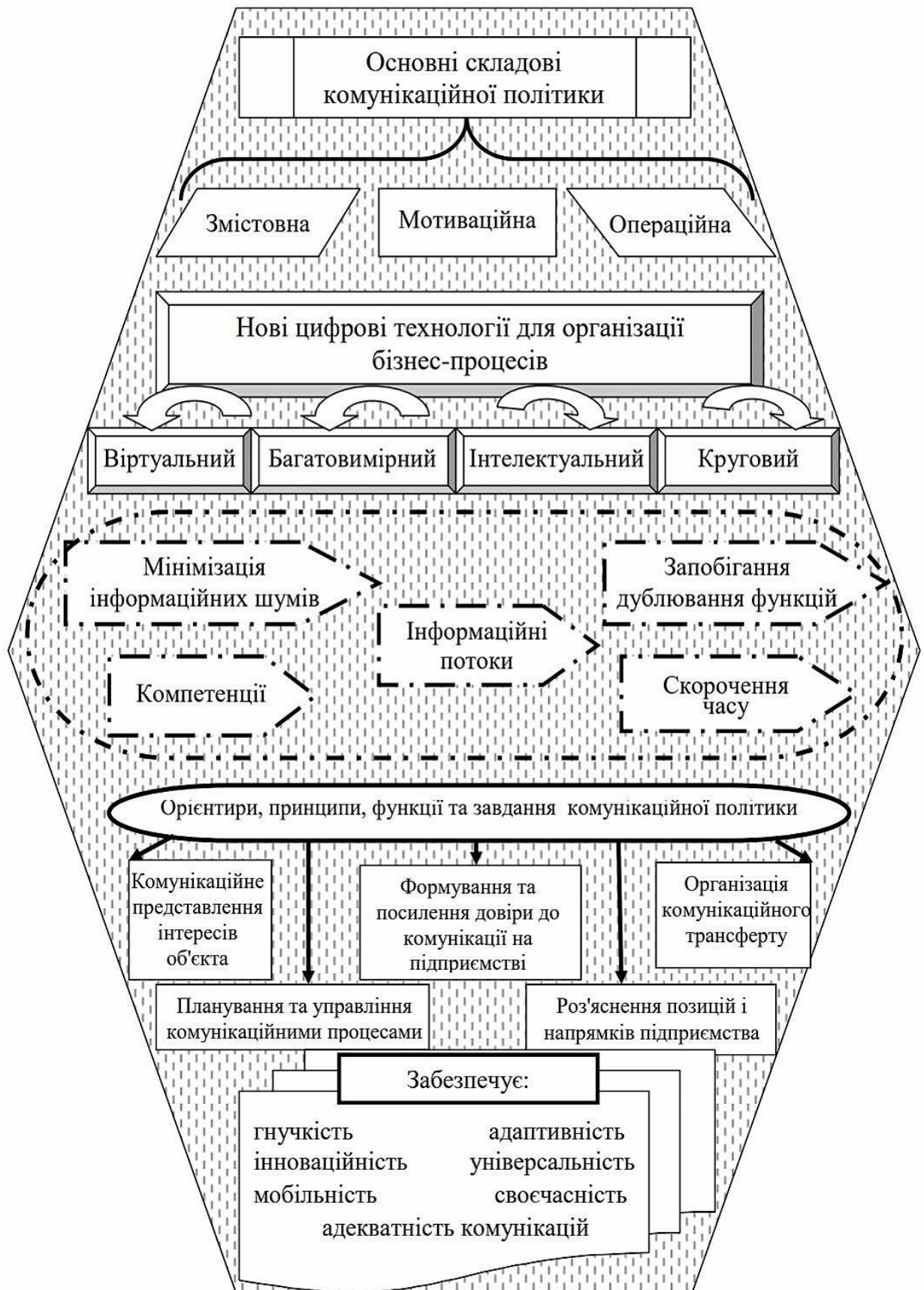


Рис. 3.16. Формування комунікаційної політики підприємства

Примітка: розроблено автором.

Сучасні реалії комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств потребують здатності ефективно відповідати на запити інформованості, то ж у роботі телекомунікаційних підприємств використовуються новітні орієнтири комунікацій для донесення управлінських позиції на підприємстві. Добре налагоджені комунікаційні орієнтири створюють позитивний клімат для підприємства. Запропонований концептуальний механізм формування комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств має стати невід'ємною частиною управлінського процесу, а засади управління на яких базуються орієнтири комунікаційної політики підприємства повинні мати комунікативну взаємодію між центрами управління комунікацій в підприємствах.

Спираючись на проведені дослідження, дійшли висновку що наукові підходи до формування комунікаційної політики підприємства, які на відміну від існуючих передбачають впровадження нових комунікацій організації бізнес-процесів, які успішно використовують сучасні цифрові технології: віртуальну, багатовимірну, кругову, інтелектуальну, що дає змогу максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в свою чергу підвищує результативність комунікацій підприємства.

Доведено, що практична значимість комунікаційної політики підприємства зумовлена сучасним станом інформаційного ринку, що характеризується підвищенням значимості та цінності інформації. Саме сучасні цифрові технології, які використовуються для підвищення ефективності комунікаційної політики підприємства, збалансовують поєднання окремих елементів комплексу маркетингу в налагодженні ефективних комунікацій для сфери телекомунікацій та інформатизації з визначення ефективних пропорцій використання окремих інструментів політики комунікацій при виборі комунікаційних стратегій. Визначення ефективності комунікацій на стратегічному інтервалі часу дає всьому підприємству розробляти бюджет комунікаційної діяльності та

використовувати організаційно-кадрові питання комунікаційної політики підприємства.

Розробка комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств повинна постійно адаптуватися до впливів внутрішніх та зовнішніх чинників на комунікаційне середовище підприємства, умов, що змінюються, з огляду на комунікаційне навантаження та збільшення різноманітності засобів і інструментів комунікацій на підприємстві (рис. 3.17.).

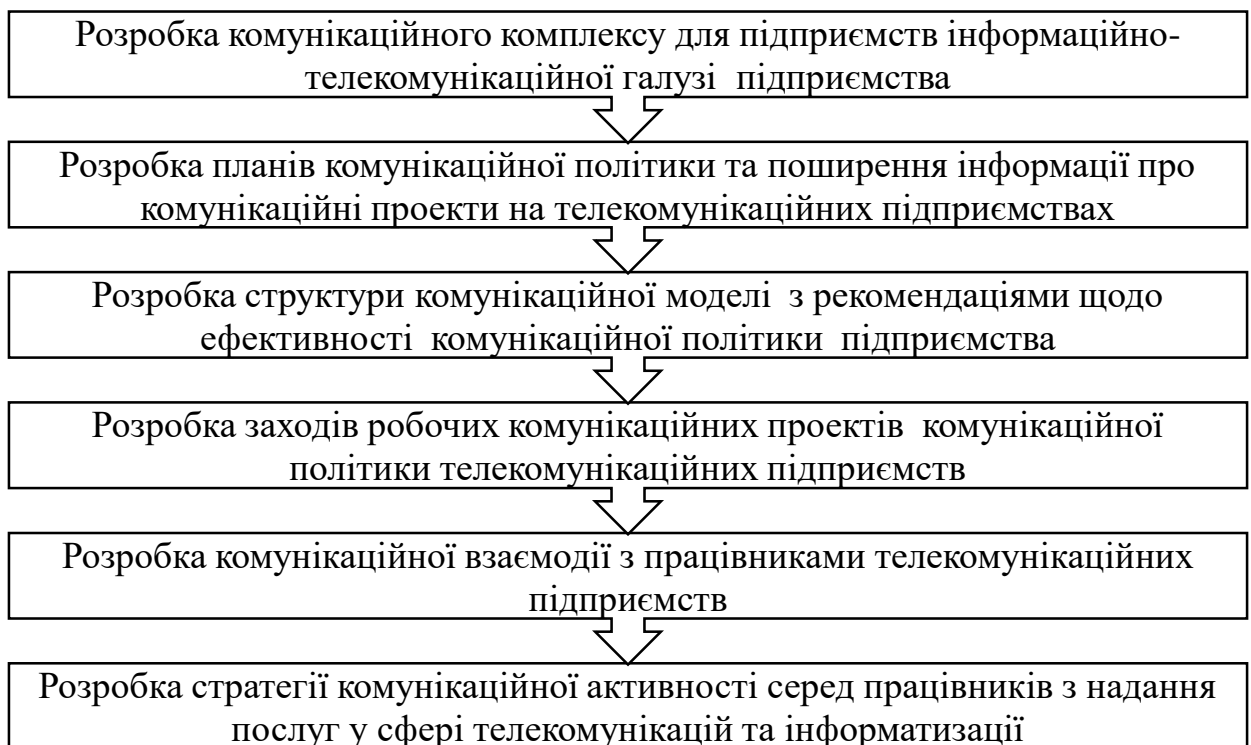


Рис. 3.17. Етапи підготовки проекту комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств

Примітка: розроблено автором.

На комунікаційну ефективність телекомунікаційних підприємств впливає велика кількість різних чинників та факторів, таких, як активність працівників в комунікаційному процесі, комунікаційна активність клієнтів послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації, комунікаційні шуми тощо.

Комунікаційні цілі телекомунікаційних підприємств, ступінь комунікаційної реалізації яких неможливо перевірити або, навіть, оцінити, не

виконують своїх організаційних функції для ефективної комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств.

Проаналізовані телекомунікаційні підприємства України, а саме їх діяльність і комунікаційна активність в інформаційно-телекомунікаційній галузі потребує інтегрування комунікацій у своїй управлінській діяльності, бо одне із важливих завдань таких підприємств має бути побудова ефективної комунікаційної політики.

Такі комунікаційні концепції пов'язані з послідовністю та максимізацією управлінського впливу комунікаційних заходів оцінювання комунікаційної ролі напрямів взаємозв'язку для зміцнення комунікаційної політики та цілеспрямованого впливу комунікаційних дій на неї.

Так, доцільно буде телекомунікаційним підприємствам дотримуватися ряду умов для ефективної комунікаційної політики підприємства:

враховувати можливості впливу на комунікаційне середовище підприємства для сприятливої та успішної діяльності підприємства. Тобто, на телекомунікаційному підприємстві буде відбуватися чітка взаємодії двох рівнів комунікацій: загального, що визначає стратегічну мету і комплекс комунікаційних засобів, та внутрішньо-організаційного, що забезпечують ефективність розробки та реалізації комунікативної політики підприємства;

вивчення специфіки комунікативної політики для підприємств інформаційно-телекомунікаційної галузі. Така система оцінювання комунікацій на підприємстві дасть позитивний результат для взаємодії унікальних між собою комунікаційних інструментів та орієнтирів комунікаційної політики підприємства;

опрацювання комунікаційних інструментів та орієнтирів комунікаційної політики підприємства, які мають зацікавити клієнтів послуг телекомунікацій та інформатизації, надати необхідну для них інформацію та налагодити зворотній зв'язок управління комунікацій в підприємствах;

аналіз характерних рис телекомунікаційних підприємств: технологічний та комунікаційних розвиток, швидкість наданих послуг,

висока вартість на інтелектуальний продукт інформаційно-телекомунікаційної галузі та комунікаційна циклічність механізму формування комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств;

дотримання принципу єдності для управління комунікаціями в підприємствах.

Це допоможе підвищити ефективність раціональної підтримки комунікаційних потоків на основі доступного алгоритму комунікацій, рівня розвитку комунікацій підприємства, узгодженості носіїв комунікації та визначених інструментів комунікаційної політики при виявленні комунікаційної безпеки телекомунікаційних підприємств.

Телекомунікаційні підприємства повинні чітко дотримуватися тих умов, які ми описали та підлаштовуватися так, щоб не втратити своїх потенційних клієнтів, збільшувати прибуток, опрацювати великий обсяг наданої інформації та сприяти успішній комунікаційній діяльності підприємства інформаційно-телекомунікаційної галузі.

Отже, розробка комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств є лише початком для управління комунікаціями в підприємствах та створення умов для ефективних комунікацій для працівників і комфортного комунікаційного середовища підприємства.

Процес освоєння комунікаційних технологій є довгим та плідним для телекомунікаційних підприємств, тому є необхідним на підприємстві розглядати комунікаційну політику підприємства, що вимагає постійного вдосконалення продукту, технології, та дозволяє використовувати інструменти комунікацій відповідно до вмінь та навичок працівників підприємства.

### 3.3. Концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства

Найвагомішими чинниками удосконалення комунікаційних каналів підприємства в комунікаційному середовищі телекомунікаційних підприємств для горизонтального виміру управління комунікацій в підприємствах є розширення та об'єднання комунікації, а у вертикальному – поглиблення комунікацій з набуттям нових управлінських та комунікаційних рис передачі даних на підприємстві.

Впровадження та інтеграція комунікаційних каналів в управління комунікаціями в підприємствах, зумовлена високим рівнем технічних, технологічних і управлінських викликів та вимог до якості передачі та обробки комунікацій, захисту і безпеки збереження комунікаційних даних. Ключовими властивостями комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств, з точки зору управління комунікаціями в підприємствах та їх захищеності, вважаються цілісність, конфіденційність, точність і доступність.

Для захищеності комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств слід спиратися на комунікаційну платформу сучасної системи управління комунікаціями в підприємствах, що буде впливати на ефективність та удосконалення комунікаційних каналів підприємства. Тому, удосконалення методичного інструментарію щодо формування та оцінки комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах є первинним та одним із ключових чинників комунікаційного розвитку управлінської діяльності телекомунікаційних підприємств.

Гармонія (від грец. *harmonia* – зв'язок, стрункність цілого, узгодженість частин) – спільномірність елементів, скоординованість форми частин виробу, узгодженість їхніх пластичних, кольорових і композиційних характеристик, загальна композиційна організація, що забезпечують досягнення цілісності виробу як об'єкта естетичного сприйняття й оцінювання. Гармонізація комунікаційних каналів підприємства з використанням системного підходу забезпечується через максимум ефективності комунікаційної системи, декомпозиції комунікацій та субоптимізації управління комунікаціями в



підприємствах. [155, с. 137].

Обрання телекомунікаційними підприємствами нового типу розвитку та гармонізації комунікаційних каналів підприємства має бути підкріплено відповідними принципами. Науковці наводять деякий перелік принципів [82, с. 35; 129, с. 151]: адаптивність, цілісність, структурність, взаємозалежність системи та середовища підприємства, ієрархічність, динамічність, самоорганізацію, саморегуляцію, саморозвиток.

Гармонізація комунікаційних відносин між підприємством та його працівниками відбувається навколо інформаційного обміну, де інформаційний обмін між апаратом управління підприємства та його структурними підрозділами здійснюється як наслідок виявлення взаємних інтересів та взаємозв'язків при управлінні комунікаціями в підприємствах. У структурі інформаційного обміну телекомунікаційні підприємства можуть бути задоволені накопиченою мірою кількості та якості комунікаційних даних по комунікаційним каналам підприємства. На відносини між працівниками структурних підрозділів підприємства можуть вплинути такі чинники:

якість комунікаційного обміну даними між працівниками по комунікаційним каналам телекомунікаційних підприємств;

інформованість працівників та попередній досвід співпраці з комунікаційному середовищі підприємства;

характеристика комунікаційних відносин з інтересами впливу на організаційну роботу контактних груп в комунікаційному процесі узгодженості комунікаційних каналів;

ступінь задоволеності комунікаційним обміном керівниками телекомунікаційних підприємств та їх властивостями всередині кожної структурної одиниці;

ступінь комунікаційного впливу на результативність комунікаційних каналів підприємства з різними видозміненими пропорціями управлінської діяльності при коригованому управлінні комунікаціями в підприємствах.

Комунікаційні відносини працівників підприємства зазнали суттєвих змін завдяки ефективності комунікаційних каналів на телекомунікаційних підприємствах. Саме по комунікаційним каналам підприємства проходять стандартні комунікаційні управлінські завдання, що впливають на область оцінювання комунікаційних проектів та майстерність управління комунікаціями в підприємствах.

Саме тому нині набуває пріоритетності проблема визнання керівної майстерності управління комунікаціями в підприємствах з набором таких складових, як [153, с. 42–43]:

концептуальна майстерність – здатність розуміти перспективу та розробляти відповідні стратегії для вдосконалення діяльності працівників, які надають послуги у сфері телекомунікацій та інформатизації;

адміністративна майстерність – здатність дотримуватись правил управлінської та організаційної культури, ефективно розпоряджатись часом, передача комунікаційних даних виконавцям;

аналітична майстерність – здатність оптимально використовувати у інформаційно-телекомунікаційні галузі сучасні наукові підходи для результативного вирішення управлінських завдань;

технічна майстерність – здатність за допомогою спеціальних професійних знань, умінь та навичок вирішувати поточні робочі завдання телекомунікаційних підприємств;

майстерність прийняття управлінських рішень – здатність організувати комунікаційний процес розробки та прийняття оптимальних рішень в системі управління комунікацій в підприємствах;

комунікативна майстерність – здатність ефективно й результативно організувати, забезпечувати, здійснювати комунікативну взаємодію із працівниками телекомунікаційного підприємства;

соціально-психологічна майстерність – здатність якісно управляти працівниками телекомунікаційних підприємств як творчими особистостями з

метою максимального використання їх особистісного потенціалу у професійній телекомунікаційній діяльності [153, с. 42–43].

Розуміння всіх елементів комунікаційного процесу в каналах можливе при розгляді принципів ефективності комунікаційних каналів підприємства. З опрацьованої літератури вітчизняних і закордонних науковців в таблиці 3.3 перераховані принципи ефективності комунікаційних каналів підприємства.

*Таблиця 3.3*

Принципи ефективності комунікаційних каналів на телекомунікаційних підприємствах

Принцип	Сутність	Результат впливу
Принцип стійкості	Реакція на рух та регламентацією потоку при передачі інформації	Своєчасність дії на рішення і результати комунікаційних процесів
Принцип гнучкості	Адаптованість до постійних змін в комунікаційних каналах	Коректування комунікаційних дій
Принцип цілісності	Узгодженість та деталізація цілей при обміні даних	Забезпеченість по досягненню цілей
Принцип комплексності	Комплексність використання тих каналів зв'язку, які поєднують адресність і єдність і комунікаційного направлення	Охоплення комунікаційного середовища підприємства
Принцип вимірюваності	Визначеність ефективності комунікаційних каналів за допомогою кількісних ознак в процесі управління	Орієнтація кількісних орієнтирів комунікаційного процесу для запланованих комунікаційних ідей
Принцип розвитку	Хід комунікаційних ідей при дотриманні умов системного функціонування і коригування задля майбутнього поширення інформаційних ресурсів по комунікаційних каналах	Врахування вхідної інформації при часових інтервалах комунікаційних каналів
Принцип забезпечення зворотного зв'язку	Отримання даних в умовах стійкості комунікаційного процесу	Забезпечення підвищенню ефективності комунікаційних каналів

Примітка: складено автором на основі [11, 12, 19].

Вище наведені принципи ефективності комунікаційних каналів підприємства є передумовою для налагодженої комунікаційної системи управління підприємством, що відповідають певним нормам і вимогам комунікаційного процесу. Саме це дає можливість підприємству знаходити деякі проблеми, що пов'язані з потоком і рухом комунікації та з її сприйняттям.

Аргументовано, що концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства, який на відміну від існуючих окреслюється незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтується на широких можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та управлінської моделі «вулику». Саме гармонізації комунікаційних каналів підприємства полягає в тому, щоб правильно врахувати та про інтегрувати всі найважливіші принципи і фактори успіху для найбільш ефективної кастомізованої платформи підприємства.

Завдяки використанню такої платформи покращується не тільки передача інформаційних даних по комунікаційних каналах, а й керування відповідно до існуючих умов і потреб управління підприємством протягом тривалого періоду часу (рис. 3.18).

Для того щоб обійти певного роду інформаційні обмеження в концепті гармонізації комунікаційних каналів підприємства необхідно в управлінській моделі «вулику» використовувати інтелект, щоб підвищити надійність комунікаційних каналів, що практично здійснює розмноження інформаційного повідомлення за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Управлінська модель «вулику» використовує кастомізовану платформу для взаємодії і спілкування співробітників, управління завданнями, клієнтськими проектами, що сприятиме функціональному синтезу та формуванню гнучких комунікаційних каналів з елементами штучного інтелекту, що надають якісно нові можливості для їх керованості й прогнозованості.



Рис. 3.18. Концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства

Примітка: розроблено автором.

Висхідні комунікаційні канали телекомунікаційних підприємств проявляються у формі звітів, пропозицій, службових і пояснювальних записок, нарад метою яких є передача комунікації від керівників комунікаційного процесу до виконавців. Низхідні комунікаційні канали телекомунікаційних підприємств проявляються при передачі підлеглим комунікації щодо стратегічних планів, ухвалених управлінських рішеннях та заходах. Горизонтальні комунікаційні канали телекомунікаційних підприємств проявляються при обміні комунікаційними потоками між різними структурними одиницями для досягнення координації і чіткої взаємодії в комунікаційному середовищі підприємства.

Основними напрямками вдосконалення гармонізації комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств визнані такі:

пріоритетність комунікаційних параметрів в діяльності телекомунікаційних підприємств для вдосконалення якісних характеристик проходження інформаційних повідомлень по комунікаційним каналам підприємства та позбавлення їх надмірної інформованості горизонтальних та вертикальних взаємодій управління комунікаціями в підприємствах;

визнання управлінської діяльності в сфері телекомунікацій та інформатизації та важливості комунікаційних даних в каналах підприємства, що є основою ефективною та результативною комунікаційною взаємодією апарату управління та працівників підприємства;

усвідомлення взаємодії комунікаційних оповіщень в сфері телекомунікацій та інформатизації для двосторонніх зв'язків між працівниками на підприємстві з передачею даних по комунікаційних каналах для їх динамічності та самоорганізації в комунікаційному процесі;

здатність організувати ефективну комунікаційну взаємодію на всіх управлінських рівнях у форматі пріоритетності вибору комунікаційних каналів підприємства для здійснення взаємо цікавої управлінської роботи працівників телекомунікаційних підприємств.

У процесі управління комунікаціями в підприємствах та при вертикальних і горизонтальних формальних комунікаціях можливі різні способи взаємовідносин комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємствах:

передача та надання комунікаційних даних;

прийняття комунікаційного повідомлення;

утримання в комунікаційному потоці необхідної інформації;

пропускна здатність комунікацій та їх пасивність або незацікавленість контактними групами;

перевірка отриманої інформації в комунікаційному каналі;

відхилення комунікацій або відмова від контактних груп підприємства.

Удосконалення комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств здійснюється в залежності від цілей комунікаційної програми та параметрів, які направлені на цільову аудиторію підприємства (рис. 3.19).



Рис. 3.19. Параметризація цілей комунікаційних програм для комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств

Примітка: розроблено автором.

Така інтерактивність комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств сприяє тому, що контактні аудиторії стають активними під час комунікативного процесу. В таких комунікаційних каналах підприємства не просто отримують інформацію, а й її детермінують та відбирають на належному рівні для відправлення по каналах комунікації.

Аналізуючи ринок телекомунікацій та інформатизації, можна встановити такі чинники телекомунікаційних підприємств що б прискорили перехід підприємства до нових форм комунікаційних каналів. До такого переліку чинників ефективності комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств можна віднести:

зростання послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації по кількісним і якісним показникам підприємства, що призводить до пошуку нових форм і методів управління комунікаціями в підприємствах;

розвиток комп'ютерних, організаційних, управлінських, комунікаційних засобів та інструменті комунікації, інформаційно-комунікаційних технологій як в країні так і на телекомунікаційних підприємствах з можливістю збільшення комунікаційного обміну між апаратом управління та контактними групами, що дасть вихід на нові комунікаційні горизонти підприємства за допомогою ефективного використання комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств;

надання телекомунікаційних послуг з метою збільшенню масштабів управлінської діяльності телекомунікаційних підприємств на засадах постійного розширення мережі послуг у сфері телекомунікацій та інформатизації та постійного зростання обсягів комунікаційної пропозиції по удосконалення комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств.

Характер взаємодії працівників телекомунікаційних підприємств залежить від контексту управління комунікаціями в підприємствах. Поведінка працівників телекомунікаційних підприємств в комунікаційних каналах підприємства залежить від набутого раніше досвіду і впливає на майбутні його комунікаційні дії.

Комунікаційні канали телекомунікаційних підприємств визначаються, передусім стратегічними завданнями їх забезпечення управління комунікаціями в підприємствах та операційними функціями. Така сукупність комунікаційних ресурсів та апарату управління підприємством пов'язана з комунікаційними канали телекомунікаційних підприємств.



Сьогодні телекомунікаційні підприємства України використовують окремі комунікаційні канали, що поступово удосконалюються для підприємств інформаційно-телекомунікаційної галузі (рис. 3.20).

На удосконалення комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств впливають основні ефекти управлінської діяльності. Доведено, що існуючі на підприємстві комунікаційні канали не повною мірою відповідають потребам підприємств у сфері телекомунікацій та інформатизації, вимогам споживачів та сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям.

Удосконалення комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств повинно відбуватися шляхом формування комунікаційної системи підприємства, яка буде враховувати низку сучасних чинників інформаційно-комунікаційного характеру. Завдяки правильно сформованому процесу удосконалення, комунікаційні канали телекомунікаційних підприємств допоможуть цим підприємствам правильно функціонувати та забезпечувати прийняття ефективних управлінських рішень, які будуть ґрунтуватися на правдивій, лаконічній, актуальній та об'єктивній інформації.

У сучасній літературі більшого поширення набула позиція, згідно з якою кількість комунікаційних каналів повинна бути надмірною. Так, на думку британських дослідників, для підприємства множинність (навіть надмірність) каналів зв'язку забезпечує впевненість і гнучкість при здійсненні інформаційної взаємодії як всередині підприємства, так і між підрозділами. При цьому деякі комунікаційні канали можуть використовуватися епізодично [223, с. 607].

Число комунікаційних каналів розширюється настільки стрімко для телекомунікаційних підприємств, що зараз з'явилося поняття «комунікаційний хаос», що відображає надлишок коштів комунікацій на підприємстві.

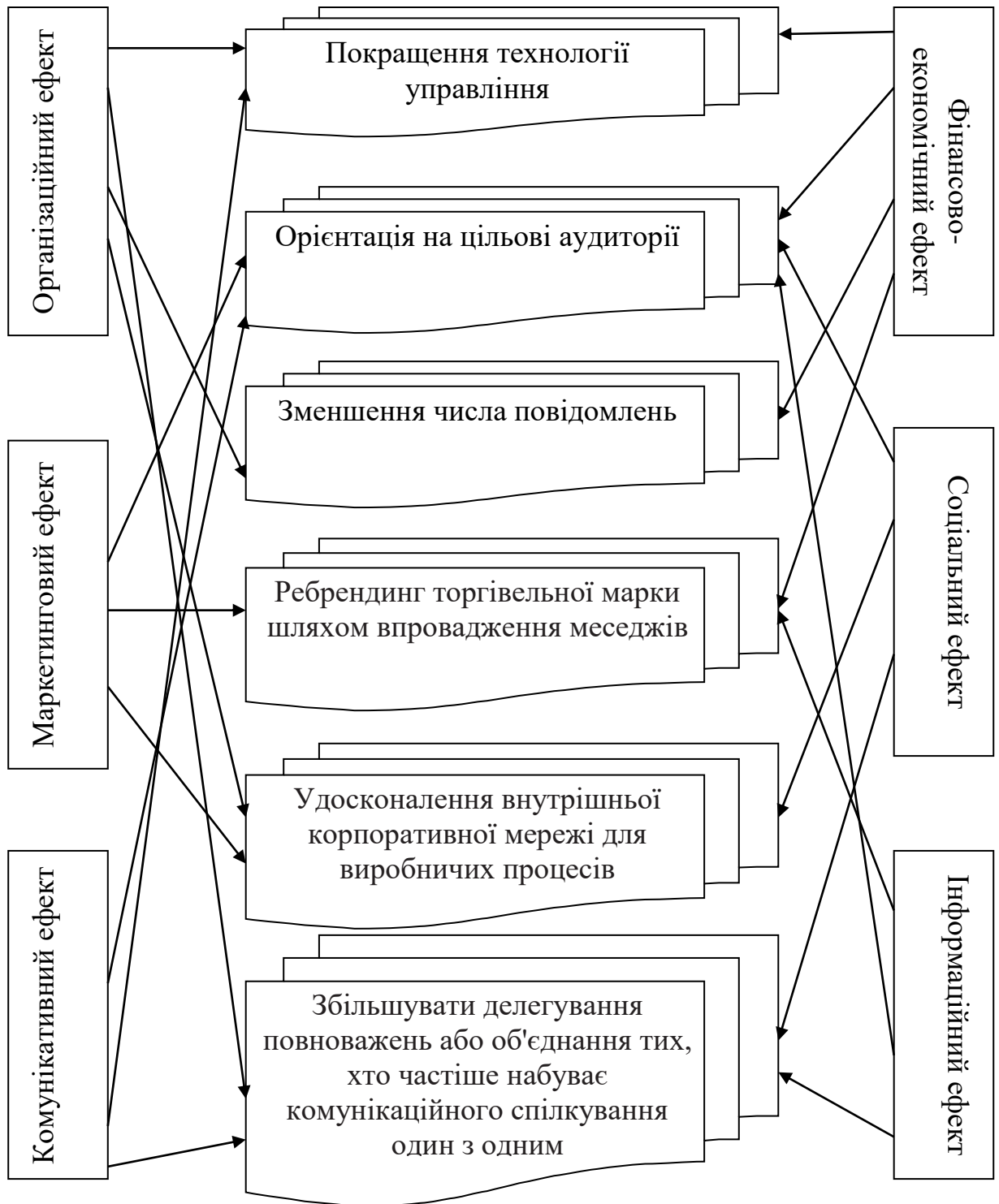


Рис. 3.20. Удосконалення комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств

Примітка: розроблено автором.

Тобто, з однієї сторони на телекомунікаційних підприємствах можна віднести широкий вибір комунікаційних каналів що призведе до нестачі уваги даних на всіх етапах проходження повідомлень, а з іншої сторони в

умовах «комунікаційного хаосу» стає складним вибрати ефективну комунікаційну стратегію взаємодії усіх елементів комунікаційного процесу.

Цим обумовлено управління комунікаціями в підприємствах при багатоканальній взаємодії комунікацій з урахуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Визначення багатоканальної взаємодії комунікацій використовується на інтегральному підході з використанням всіх доступних комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств. Але якщо одночасно використовувати на телекомунікаційних підприємствах безліч комунікаційних каналів на однаковому рівні і якості наданої комунікації буде дуже складно, тому потрібно інтегруватися в одну єдину комунікаційну систему.

Ефективність комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств зумовлюється кількістю контактних аудиторій, каналів зв'язку і характером взаємодії при управлінні комунікаціями в підприємствах. Мінімізація шумів забезпечується мінімізацією кількості комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах.

Реалізації управління комунікаціями в підприємствах здійснюється за допомогою комунікаційних каналів. Можна погодитись із твердженням про те, що кількість таких комунікаційних каналів постійно зростає на телекомунікаційних підприємствах, особливо штучного характеру.

Аналізуючи комунікаційні канали телекомунікаційних підприємств, передбачається, що їхнє технічне оснащення та забезпечення проявляється у вигляді персональних комп'ютерів, принтерів, сканерів, ксероксів, телефонів і факсів підприємства. Саме завдяки комунікаційному забезпеченню на телекомунікаційних підприємствах і відбувається полегшення при передачі та зберіганні даних. Окрім того, відбувається використання одних і тих самих комунікаційних каналів для різних типів комунікацій між різними підрозділами телекомунікаційних підприємств.

Важливим при управлінні комунікаціями в підприємствах є розуміння взаємозв'язку між комунікаційними каналами підприємства та їх аспектами.

Чітко визначені та приведені типи комунікацій повинні об'єднуватися для загальної мети телекомунікаційних підприємств та мати відповідні комунікаційні канали для своєчасної, актуальної, зрозумілої та повної передачі комунікаційних повідомлень із зворотнім зв'язком. Такий комунікаційний потік призведе до формування вертикальних, горизонтальних та діагональних взаємозв'язків між усіма контактними групами та структурними одиницями телекомунікаційних підприємств. За умови формування комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах за типом локальної мережі усувається багатоканальність та дублювання комунікаційних потоків звітності перед апаратом управління підприємства, запити від яких поступають з різних ієрархічних управлінських рівнів телекомунікаційного підприємства. Локальна мережа зв'язує комунікаційні канали інформаційно-комунікаційного забезпечення управління комунікаціями в підприємствах з іншими контактними групами та структурними одиницями, що дозволяє одноразову передачу комунікаційних потоків, а також інтеграцію усіх контактних груп та структурних одиниць, що забезпечується комплексним одновекторним каналом. Формування такої локальної мережі дасть змогу передавати комунікацію відповідного управлінського рівня цінності, забезпечить якісне виконання управлінських запитів, здійснити інтеграцію вертикальних, діагональних та горизонтальних взаємодій і каналів між усіма контактними групами та структурними одиницями.

Ключові акценти телекомунікаційних підприємств зроблені на ефективність комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах.

У спробі аналізу діяльності підприємств інформаційно-телекомунікаційної галуззі та ефективності використанні каналів комунікацій телекомунікаційних підприємств можна запропонувати ряд шляхів вдосконалення:

вибір засобу комунікацій та інструментів комунікаційних даних не повинен обиратися тільки одним комунікаційним каналом підприємства. Телекомунікаційні підприємства повинні використовувати декілька комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах для передачі даних ключовим контактним аудиторіям. Комунікаційний процес може ускладнитися тим, що одному із елементів комунікаційного процесу, а саме відправникові доведеться проходити поетапно з визначеними ранговими інтервалами передачі комунікаційного повідомлення. В основному телекомунікаційні підприємства у своїй діяльності використовують одночасно і усні, письмові та аудіо візуальні комунікаційні канали, і це є ефективним рішенням для підприємств, які надають послуги у сфері телекомунікацій та інформатизації;

усунення перешкод, які просуваються по комунікаційним каналам телекомунікаційних підприємств не дивлячись на різні обставини при управління комунікаціями в підприємствах та на налагоджене комунікаційне середовище підприємства. Такі комунікаційні перешкоди утворюють дисбаланс з нестандартними коливаннями комунікаційних даних в діяльності підприємства. Саме тому на телекомунікаційних підприємствах повинен вводитися в дію механізм діагностики комунікаційного середовища підприємства з врахуванням усіх комунікаційних каналів на початковій стадії просування комунікаційного повідомлення. Це дозволить телекомунікаційним підприємствам мінімізувати втрати в комунікаційних каналах від порушень роботи системи підприємства інформаційно-телекомунікаційної галузі;

виникнення порушень в комунікаційних каналах телекомунікаційних підприємств через затримку передачі повідомлення та напрямок комунікаційного потоку на підприємстві. Для телекомунікаційних підприємств ризиком може стати параметри якості та зупинення комунікаційного каналу в обох напрямках передачі повідомлення. Але можна знайти вихід з такої ситуації і провести додатковий комунікаційний канал

або перезапустити старий по тій частині комунікаційного потоку, де була виявлена «комунікаційна пробка».

Телекомунікаційні підприємства України розширюють спектр комунікаційних каналів через розподіл послуг за рахунок телекомунікаційних можливостей підприємства. Зростання використання технологічних програм, інформаційно-телекомунікаційних технологій, цифрових і аудіовізуальних платформ, у свою чергу, зумовлює ріст комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств. Це означає, що зростає кількість комунікаційних програм, що розкидані по великому масиву комунікаційних каналів підприємства та по контактних аудиторіях. Саме так і відбувається з однієї сторони удосконалення комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств та вибору контактних аудиторій, а з іншої сторони – відбувається зростання комунікаційного впливу на контактну групу, тобто тиск в середині комунікаційного середовища підприємства з його налагодженими двосторонніми відносинами під час проходження інформації по комунікаційним каналам телекомунікаційних підприємств.

Доведено, що при оцінці комунікаційних каналів управління комунікаціями в підприємствах доцільно враховувати раціональність, регламентації та рівень формалізації в процесі передачі та прийняття комунікаційних даних на телекомунікаційних підприємствах.

Отже, гармонізація комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств описує так підприємство, що узгодженість між структурними підрозділами впливає на підвищення комунікаційних програм в управлінні комунікаціями підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

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

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

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

Обґрунтовано, що комунікаційна політика підприємств направлена на здійснення та вдосконалення заходів комунікаційного забезпечення з розширенням їх привабливості та з необхідним урахуванням етапів підготовки комунікаційної політики підприємств. Визначено основні характеристики інструментів комунікаційної політики досліджуваних підприємств.

Визначено, що комунікаційна політика підприємства направлена на здійснення та вдосконалення заходів інформаційного забезпечення з розширенням їх привабливості на підприємстві. Щоб підприємство змогло виділятися серед інших підприємств ІТ сфери необхідно спрямовувати свої комунікаційні знання, здібності і сили через потік інформації з включеними в комунікаційний процес різних елементів таких, як стиль, PR заходи, рекламна компанія телекомунікаційного підприємства та інші. Але при цьому необхідно враховувати завдання комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств.

Доведено, що сьогодні телекомунікаційні підприємства України використовують окремі комунікаційні канали, що поступово удосконалюються для підприємств інформаційно-телекомунікаційної галузі

Удосконалено концепт гармонізації комунікаційних каналів підприємства, який передбачає технологічну автоматизацію бізнес-процесів на підприємствах; автоматизація бізнес-комунікацій; глибинний розвиток ІТ-

інфраструктури; впровадження системи бюджетування та єдиного електронного документообігу; забезпечення офісів підприємств сучасними ІТ-інструментами та механізмами: новими каналами зв'язку, мережами, центрами обробки даних і серверами; перехід на хмарний серверний простір.

Основні ідеї та наукові положення презентовані у даному розділі опубліковані у працях автора [113-125, 202-219].



## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано теоретико-методичний базис та науково-організаційні рекомендації щодо вдосконалення управління комунікаціями в підприємствах, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та якості управління. Результати дослідження слугують підставою для формування наступних висновків:

1. З'ясовано, що сучасні комунікації виникли та функціонують завдяки технічним досягненням: швидкодійним та містким засобам зберігання інформації (жорсткі та лазерні диски, флеш-пам'ять); цифровим засобам зв'язку, які не накладають суттєвих обмежень на відстань та час (глобальні комп'ютерні мережі); апаратним та програмним засобам автоматизованого опрацювання інформації (вибірка, сортування, подання в потрібній формі). Об'єктивна доцільність їх використання сучасними підприємствами зумовлена наступними чинниками: глобалізацією, загостренням конкуренції, необхідністю переходу на інноваційні засади діяльності, громіздкої організаційної структури, якісними змінами відносин власності та розподілу. Уточнення сутності комунікацій підприємств та їх класифікації дає змогу сформувати комфортне комунікаційне середовище та побудувати проактивну систему управління комунікаціями в підприємствах, що забезпечить гнучкість, унікальність та адаптивність управління комунікаціями підприємств, успішну партнерську взаємодію, підвищить клієнтоорієнтованість, ціннісну орієнтацію та розширить конкурентні переваги через нарощення компетентностей підприємств.

2. Умотивовано, що формування адекватного механізму управління комунікаціями в підприємствах створює можливості для спрощення процесу комунікацій між працівниками, своєчасного виявлення загроз, впровадження мережових комунікацій, здійснення контролю за витратами, пришвидшення руху документообігу, оперативного інформування керівництва, використання новітніх електронних комунікацій, забезпечення деталізованою інформацією, виявлення оптимуму для використання обмежених ресурсів, моделювання

різних сценаріїв комунікаційного розвитку. Розроблена система показників ефективності механізму управління комунікаціями в підприємствах дає змогу більш достовірно визначити ефективність в поточному періоді та стратегічному горизонті та виявити комунікаційні взаємодії, можливості й латентні загрози.

3. Доведено, що оцінку управління комунікаційними каналами підприємства доцільно визначати на якісно новій основі з урахуванням специфіки функціонування підприємства, композиції, структуризації і регламентації комунікаційного середовища та комунікаційних і компетентнісних можливостей у певному часовому інтервалі. Обґрунтовані авторські пропозиції дозволяють більш деталізовано та об'єктивно надавати практичні рекомендації стосовно вибору комунікаційних каналів, що сприятиме мінімізації загроз та уникненню втрати контролю.

4. Визначено, що стан розвитку комунікацій в підприємствах завдяки сучасним цифровим технологіям покращується та став невід'ємною частиною управління підприємством, оскільки забезпечує створення, збереження, обробку і доступ до комунікації, а при цьому доходи від надання телекомунікаційних, поштових та кур'єрських послуг демонструють висхідні тренди. Обсяги наданих послуг за 10 років збільшилися на 10 266, 7 млн. грн. (56%). Кількість підприємств, що використовували локальну комп'ютерну мережу зростає (з 1396 у 2016 році до 1503 у 2019 році, тобто на 92,9 відсотки). Загальний обсяг доходів від надання телекомунікаційних послуг підприємствами у 2019 році склав 71598,5 млн. грн. Тільки у 2019 році мало місце невелике (на 1,3 % порівняно з попереднім роком) уповільнення обсягів реалізації телекомунікаційних послуг. Це пояснюється розвитком цифрової інфраструктури та тим, що більше використовуються нові цифрові комунікаційні канали завдяки впровадженню конвергентних рішень, що вплинуло на підвищення якості послуг, зменшення асиметрії доступу підприємств до Інтернету в різних регіонах та потужності трафіка.

5. З'ясовано, що в сучасних телекомунікаційних підприємствах, комунікація перестала бути просто способом передачі інформації, а стала важливим і потужним інструментом управління бізнесом. Результати оцінки рівня ефективності механізму управління комунікаціями в ПрАТ «Київстар» – 54, ПрАТ «ВФ-Україна» – 47, та ПАТ «Укртелеком» – 44, засвідчили достатній рівень ефективності, а саме, рівень вищий за середній, а у ТОВ «Lifecell» – 43, ТОВ «Інтертелеком» – 38 та ТОВ «Воля кабель» – 41 рівень ефективності нижчий за середній, і їм потрібно звернути увагу на необхідне вдосконалення або покращення даної ситуації на підприємстві. Підвищення ефективності механізму управління комунікаціями в досліджуваних підприємствах протягом 2016-2019 років сприяло зростанню їх прибутковості й ефективності комунікаційного впливу.

6. Зростання використання технологічних програм, цифрових технологій і аудіовізуальних платформ у свою чергу зумовлює розвиток комунікацій в досліджуваних підприємствах: розширення комунікаційних ланцюгів й комунікаційного середовища підприємства. Оцінено якість управління комунікаційними каналами досліджуваних підприємств, узагальнюючий індекс у ПрАТ «Київстар» – 0,88, ПрАТ «ВФ-Україна» – 0,83, ТОВ «Lifecell» – 0,74, ТОВ «Інтертелеком» – 0,69, ПАТ «Укртелеком» – 0,84, ТОВ «Воля кабель» – 0,73. Водночас завдяки цифровим комунікаційним каналам утверджується новий тип конкуренції, зростає необхідність безперервного підвищення кваліфікації працівників, збільшується кількість різноманітних бізнесових комунікаційних ланцюгів, що супроводжується зростанням комунікаційної зрілості, гнучкості й впровадженням дискретності контролю.

7. Обґрунтовано, що використання ситуаційного підходу є оптимальним інструментом ухвалення стратегічних рішень щодо удосконалення управління комунікаціями в підприємствах, що сприяє розвитку гармонійних взаємодій між контактними аудиторіями, виходу на нову якість управління комунікаціями та дозволяє сформувати комфортне

комунікаційне середовище, визначити ефективні заходи, швидко приймати рішення, помітно скоротити час на адаптацію, керувати невизначеністю шляхом моделювання альтернатив та забезпечує випереджальну динаміку комунікаційних перетворень, сприяє децентралізації управління, дозволяє спрогнозувати основні напрями й наслідки розвитку комунікаційних процесів з урахуванням індивідуальних особливостей функціонування. Доведено, що виявлення вагомості модулів ухвалення стратегічних рішень щодо сценаріїв удосконалення управління комунікаціями в підприємствах має ґрунтуватися на синтезі багатовимірного факторного аналізу, цільового й системного підходів з використанням сукупності якісно-кількісних індикаторів, що створює додаткові можливості для досягнення мети, реалізації управлінських рішень та заходів, оптимального розподілу обмежених ресурсів, адаптації до коливань економічного простору, внутрішньої координації, гармонізації взаємодій та комунікаційних каналів.

8. Визнано, що завданнями формування комунікаційної політики підприємства є забезпечення гнучкості, інноваційності, зрілості, мобільності, адаптивності, універсальності, своєчасності та адекватності комунікацій. Для вирішення цих завдань розроблено наукові підходи до формування комунікаційної політики підприємства, які передбачають впровадження нових комунікацій організації бізнес-процесів, які успішно використовують сучасні цифрові технології, що сприяє: прискоренню руху інформаційних потоків; мінімізації інформаційних шумів, запобіганню дублюванню управлінських функцій, спрощенню комунікаційної адаптації, нарощенню компетентностей персоналу, скороченню часу на ухвалення необхідних стратегічних заходів.

9. Аргументовано, що потужним інструментом удосконалення управління комунікаціями підприємства є гармонізація його комунікаційних каналів підприємства, а синтез цільового й системно-креативного підходів для розробки відповідного концепту є доцільним та результативним. Його практична значимість полягає в нівелюванні латентних загроз, протиріч,

комунікаційних дисбалансів, виключення несподіванок і виявленні стратегічних можливостей за рахунок використання кастомізованої платформи для взаємодії і спілкування співробітників, управління завданнями, клієнтськими проєктами, що дозволить, на широких можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та управлінської моделі «вулику», систематизувати комунікаційні перетворення, підтримати раціональну взаємодію контактних аудиторій та ієрархічних структурних одиниць, здійснювати контроль та пошук унікальних конкурентних переваг.

Обґрунтованість ключових наукових результатів, концептуальних положень та доцільність використання запропонованих теоретико-методичних та наукових підходів і прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними змінами телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової трансформації підтверджена в управлінській та економічній практиці телекомунікаційних підприємств, що засвідчено відповідними актами впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономова Н.С. Опыты философии языка. Москва: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2008. 704 с.
2. Англо-український словник. під заг. керівн. Є. І. Гороть. Вінниця: Нова книга, 2006. 1700 с
3. Анохина Н. В. Малаканова О. А. Политическая коммуникация. Политический процесс: основные аспекты и способы анализа. Под ред. Е. Ю. Мелешкиной. Москва : Инфра-М, 2001. 321 с.
4. Апарова О. В. Політика управління інвестуванням інновацій на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3 (17). С. 17-23.
5. Архипенков С. КРІ, или пособие по командному самоубийству  
Электронный ресурс сообщества программистов. URL:  
<http://habrahabr.ru/post/152445/>
6. Афанасьев Н. В., Гончаров А. Б. Экономика предприятия. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. 528 с.
7. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL:  
[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf).
8. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
9. Барт Р. Избранные работы: Семиотика. Поэтика. Москва: Прогресс, 1989. 616 с.
10. Бацевич Ф.С. Основы коммуникативной лингвистики: Підручник. Київ: Академія, 2004. 344 с.
11. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
12. Бебик В. К проблеме коммуникации и её функции в обществе. *Персонал*. 2004. № 3. С. 28-33.

13. Безчасний О. У. Моделювання контролю стабільності комунікаційних каналів при управлінні розвитком промислового підприємства. *Аналітично інформаційний журнал Схід*. 2018. № 2 С. 5-12.
14. Берд Дж. Веб-дизайн: руководство разработчика. Питер, 2012. 224 с.
15. Берлесон Б., Стейнер Г. Коммуникация – это... URL: <http://www.com-management.narod.ru/>
16. Бернет Дж., Моріарті С. Маркетингові комунікації. Пітер, 2001. 124 с.
17. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
18. Богомолова Н. Н. Массовая коммуникация и общение. Москва: Знание, 1988. 78 с.
19. Бондаренко Н.А., Демьянова И.О. Понятие коммуникаций и их классификация. *Ученые заметки ТОГУ*. 2016. Т. 7. № 4. С. 383-388.
20. Боняч С. М., Аляб'єва О. М. Систематизація чинників впливу на інноваційний розвиток підприємства в сучасних економічних умовах. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 77–83.
21. Бориснєв С.В. Социология коммуникации. Учеб. пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 270 с
22. Босак А. Комунікація в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Наукові записки*. Сер.: Культура і соціальні комунікації. 2009. Вип. 1. С. 21-31.
23. Босак А. О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Львів, 2007. 25 с.

24. Босак О. А. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристика. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2006. № 567. С. 16-22.
25. Бугров Д. Метрика ефективності. URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
26. Буданцев Ю. А. Социология массовой коммуникации. Москва: МНЭПУ, 1995. 386 с.
27. Бурдые П. Социология политики. Москва: Socio-Logos, 1993. 336 с.
28. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Карпова Я. Ю. Маркетинг: навч. пос. Львів: Професіонал. 2008. 318 с.
29. Василів Б. В. Інформаційні системи в менеджменті. Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення. Рівне: НУВГП, 2008. 167 с.
30. Верескун М. В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Маріуполь, 2015. Вип. 1 (11), Т. 1. С. 21-27.
31. Вершинин М. С. Политическая коммуникация в информационном обществе: научное издание. Москва. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2001. 253 с.
32. Винер Н. Кибернетика и общество. Пер. с англ. Е. Г. Панфилова. Москва: Изд-во иностранной литературы, 1958. 199 с.
33. Виноградова О. В., Гончаренко С. В. Передумови впровадження технологій 4g і 5g як складових інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 50-55.
34. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Інноваційні маркетингові інструменти просування продукції в Інтернеті. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201196> (дата звернення: 25.06.2020).



35. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Групова динаміка і комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
36. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. 54. 428 с.
37. Внутрішні комунікації в компанії: розвіюємо міфи. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1826-vnutrennie-kommunikatsii> (дата звернення: 10.06.2019)
38. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала : учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2009. 296 с.
39. Гірченко Т. Д., Дубовик О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Київ: «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
40. Горфинкель В. Я., Торопцов В. С., Швандар В. А. Коммуникации и корпоративное управление: учеб. пособие Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 129 с.
41. Гранат О. В. Принципи та підходи до оцінки комунікаційних систем підприємств аграрного сектора. Економіка та держава. 2013. № 4. С. 68-70.
42. Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=349>.
43. Григорьева Н. Н. Коммуникационный менеджмент Учебно–методический комплекс. Москва: МИЭМП, 2007. 44 с.
44. Гудзь О. Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №3 (25), 2018. С. 4-12.
45. Гудзь О. Є. *Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні підприємств.* Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємництва в Україні: колективна монографія: під ред. д.е.н., професора

О.О. Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2017. 260 с. С. 204-208.

46. Гудзь О. Є. Шмалій Л. В. Стратегія і тактика інформаційно-комунікаційного забезпечення економічної безпеки підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №3 (29), 2019. С. 12-19.

47. Гудзь О. Є., Маковій В. В. Концептуальні основи формування інформаційної політики підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2019. Випуск 23 (1). Міжнародні економічні відносини та світове господарство. С.65-69.

48. Гудзь О. Є. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №2 (19), 2017. С. 4-12.

49. Гудзь О. Є., Прокопенко Н. С. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Полісся.* Чернігів : ЧНТУ, 2018. № 2 (14). Ч. 2. 242, с. С. 16-24.

50. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. № 1 (23). С. 33-39.

51. Гусева О. Ю., Хлевицька Т. Б. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 3 (29). С. 78-82.

52. Денисюк С. Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.

53. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22141/1/Kolos-2006-2.pdf>

54. Державний комітет статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). (дата звернення: 23.05.2020)

55. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб: Питер, 2001. 720 с.

56. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999.
57. Дубовик Т. В. Інтеграція Ітернет-маркетингових. *Економічний часопис XXI*. 2014. №11-12. С. 116-119.
58. Дудкевич К. І. Удосконалення організації комунікативної політики на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. №13. С. 29-31.
59. Духонина О., Горянский П. Управление предприятиями в современных условиях. *Финансовая газета*. 2015. № 10. С. 96-99.
60. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 8 (29). Ч. 4. Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. Луцьк, 2011. 500 с.
61. Етимологічний словник української мови: у 7 т. під гол. ред. О. С. Мельничук. Київ: Наук. думка, 1985. Т. 2.
62. Єжижанська Т. С. Основні підходи до вивчення комунікацій. *Наукові записки*. Серія : Культура і соціальні комунікації : зб. наук. пр. Нац. ун-т «Острозька академія», 2010. С. 28-35.
63. Жам О. Ю., Кацан А. О. Особливості та необхідність аналізу комунікацій та інформаційних потоків на підприємстві. *Економіка, фінанси і право*. Київ, 2017. № 4/2. С. 7-10.
64. Жам О. Ю., Захожай К. В. Приоритетні принципи комунікаційної стабілізації в контексті економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2019. № 9. С. 20-25.
65. Жам О. Ю., Захожай К. В. Роль прямих та непрямих комунікацій у формуванні доходів підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. Київ, 2019. № 18/2019. С. 103-114.
66. Жам О. Ю., Пироженко Ю. В. Інтернет-комунікації – економія часу у ХХІ столітті. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2020. № 5/1 2020. С. 41.
67. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ: Вища шк., 1994. 223с.

68. Захарченко Н. В. Комунікаційне забезпечення маркетингу інноваційної діяльності. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7747/1/30-31.pdf>

69. Звіт «Про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації» за 2019 рік. URL: <https://nkrzi.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2020).

70. Звіт про управління компанією «ВФ Україна» за 2019 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvity-ta-rezultaty/finansovi-rezultaty>.

71. Звіт про управління компанією «Київстар» за 2019 рік. URL: <https://kyivstar.ua/ru/about/about/partners>.

72. Звіт про фінансові результати ПАТ «Укртелеком» за 2019 рік. URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansovavitnist/docs/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%20%2030092019.pdf>.

URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/finansovaD0%BE% D1% 80% D0%BC%D0%B0%20%2030092019.pdf> (дата звернення: 28.06.2020).

73. Зеліско І. М., Сосновська О. О. Аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємств зв'язку України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 34-46.

74. Зеліско І. М., Сосновська О. О., Ху Сунцзе. Розвиток інформаційного суспільства як домінанта інноваційного зростання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1 (27). С. 33-39.

75. Землянова Л. М. Зарубежная коммуникативистика в преддверии информационного общества: толковый словарь терминов и концепций. Москва. Изд-во Моск. ун-та, 1999. 301 с.

76. Зернецька О. В. Глобальні трансформації систем масової комунікації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра політ. наук: 23.00.04. НАН України; Інститут світової економіки і міжнародних відносин. Київ, 2000. 359 с.

77. Зозулев А. В., Кубышин Н. С. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 376 с.
78. Зозульов О., Полторак К. Крауд-технології в управлінні маркетинговими комунікаціями підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 4. С. 17-24.
79. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама- Україна, 2015. 224 с.
80. Іванченко Є. В. Послідовність формування ефективного процесу маркетингової комунікації на промисловому підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2010. № 2. С. 189-194.
81. Іващенко В. І., Болюх М. А. Економічний аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: ЗАТ «Нічлава», 1999. 204 с.
82. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми : ВТД «Українська книга», 2003. 278 с.
83. Інформатизація управління соціальними системами: Організаційно-правові питання теорії і практики: навч. посібник. Гавловський В. Д., Калюжний Р. А., Цимбалюк В. С., Ящуринський Ю. В., Гуцалюк М. В. Київ: МАУП, 2003. 336 с.
84. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: навч. пос. 2-ге вид., переробл. Київ: ІВЦ «Політехніка», 2004. 152 с.
85. Кашкин В. Б. Введение в теорию коммуникации: учебн. Пособие. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. 175 с.
86. Кисіль Н. М., Гаталяк З. П., Горбаль Н. І. Класифікація інформаційних систем. *Вісник Львівського університету*. 2004. № 9. С. 242-249.
87. Кметь Е.Б. Маркетинговые коммуникации : учеб. пособ. Владивосток : Дальрыбвтуз, 2004. 200 с.
88. Князева О. А. Вплив кризи на діяльність підприємств зв'язку та інформатизації. *Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова*. 2014. № 2. С. 221-227.

89. Князева О. А., Шамін М. В. Особливості інтелектуального капіталу підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 348-353.

90. Ковальчук Т. М. Оперативний економічний аналіз: теорія, методологія, організація: дис. д-ра екон. наук: 08.06.04. Київ: Знання-прес, 2004. 551 с.

91. Колосок В. М., Лазаревська Ю. А. Менеджмент комунікацій в інтернет середовищі для просування логістичного бізнесу. Зб. наук. пр. *Економічний вісник НТУ «Дніпровська політехніка»*, 2019, №4. С. 155-164.

92. Колосок В. М., Лазаревська Ю. А. Менеджмент комунікацій в логістичному бізнесі. Зб. наук. пр. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* = Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property : зб. наук. Праць. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2018. Вип. 18. С. 186-189.

93. Колосок В. М., Лазаревська Ю. А. Розвиток цифрових комунікацій в сучасному менеджменті організацій. Зб. наук. пр. *Університетська наука*: в 4 т. ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2020. Т. 3. С. 190–195.

94. Коммуникации в менеджменте. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomikafirmy/kommunikacionnyumenedzhment.html>.

95. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. Іщенко М. І., Мішук Є. В., Адамовська В. С., Усик Д. Д.. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 39-45.

96. Конецкая В. П. Социология коммуникации. Москва: Международный университет бизнеса и управления, 1997. 304 с.

97. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. І. Лепейко. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2010. 252 с.

98. Котлер Ф., Вонг В., Сондерс Д., Армстронг Г. Основы маркетинга 4-е изд. Москва : Вильямс, 2007. 1200 с .

99. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. сангл. подред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2000. 752 с.
100. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013 р. 165 с.
101. Крисько Ж. Л. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Випуск 32. 2019. С. 131-136. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/21.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/21.pdf). (дата звернення: 15.04.2020).
102. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. №34. С. 130-135.
103. Кузьмин О. Н., Ефимов А. И. На пути к победе, или Как стать народным избранником. СПб.: Изд-во Сев.-Зап. Академии гос. службы, 1998. 92 с.
104. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 416 с.
105. Лазоренко Л. В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 282-285.
106. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 13-17.
107. Легомінова С. В. Теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств: монографія. Київ: Міленіум, 2018. 380 с.
108. Легомінова С. В., Ващенко О. П. Вплив розвитку інфокомунікаційних технологій на інноваційний розвиток економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1 (15). С. 62-68.
109. Луман Н. Медиа коммуникации. Москва: Логос, 2005. 280 с.
110. Любченко Н. Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 40-45.

111. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=39118>
112. Мазур В. С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. *Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення*. Вінниця, 2016. С. 178-183.
113. Маковецька І. М. Важливість глобальних інформаційних тенденцій 2018 року в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №3. С. 118-122.
114. Маковецька І. М. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства. *SWorldJournal*. м. Свиштов, Республіка Болгарія. 2020 №4, частина 3. С. 63-67. *Index Copernicus*.
115. Маковецька І. М. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті, як базис для навчання. *Актуальні проблеми розвитку сучасної науки: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Софія, Республіка Болгарія, 16-18 жовтня 2019). м. Софія, Республіка Болгарія, 2019.
116. Маковецька І. М. Комунікаційний простір підприємства та інформаційні знання. *Modern scientific researches*. м. Мінськ, Республіка Білорусь. 2018. №6, частина 4. С. 62-65. *Index Copernicus*.
117. Маковецька І. М. Комунікаційний простір підприємства та інформаційні знання. *Високі наукові цілі '2018: Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції* (м. Мінськ, Республіка Білорусь, 11-12 грудня 2018). м. Мінськ, Республіка Білорусь, 2018.
118. Маковецька І. М. Модель 4К: управління на результат. *Modern engineering and innovative technologies*. м. Карлсрує, Федеративна Республіка Німеччина. 2019. №8, частина 3. С.51-54. *Index Copernicus*.
119. Маковецька І. М. Модель 4К: управління на результат. *Науково-технічна революція XXI століття '2019: матеріали Міжнародної науково-*



практичної конференції. (м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина, 6-7 червня 2019). м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина, 2019.

120. Маковецька І. М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина. 2020. №11, частина 3. С. 105-108. *Index Copernicus*.

121. Маковецька І. М. Управлінська комунікація в науці та інформаційному середовищі. *Науковий погляд у майбутнє*. 2019. м. Одеса. Вип. №13, частина 2. С. 34-37. *Index Copernicus*.

122. Маковецька І. М. Управлінська комунікація в науці та інформаційному середовищі. *Практичне значення сучасних наукових досліджень '2019: матеріали міжнародної наукової конференції*. (Одеса, 08-09 квітня 2019) Одеса. 2019.

123. Маковецька І. М. Управлінські комунікації, як інформаційна привабливість для бізнес середовища. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 11 лютого 2020). Київ, 2020.

124. Маковецька І. М., Берднікова С-М. І. Особливості комунікацій в інформаційному просторі розвитку підприємства. *Цифровий простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*. (Київ, 20 грудня 2020). Київ, 2019.

125. Маковецька І. М., Рудоль Д. С. Комунікації в сфері інновацій, як самостійний напрям професійної діяльності підприємства. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 18-19 грудня 2019). Київ, 2019.

126. Малаканова О. А. Политическая коммуникация. *ПОЛИС*. 2000. № 2. С. 99-101.

127. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учеб. пособ. Для студ. вузов. Київ: Каравелла, 2003. 496 с.
128. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 2002. 702 с.
129. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
130. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник 5-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2006. 720 с.
131. Молодыченко В. В., Олексенко Р. И. Информационное общество, как императив современности. Новый университет. Серия: Актуальные проблемы гуманитарных и общественных наук. 2014. № 4. С.31-37.
132. МТС Україна змінює бренд і стає Vodafone. *Економічна правда*. 2015. URL: <http://www.epravda.com.ua/news/2015/10/16>.
133. Научные коммуникации и информатика Михайлов А. И., Черный А. И., Гиляревский Р. С. АН СССР, ВИНТИ. Москва: Наука, 1976. 435 с.
134. Нивен Пол Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность. Пер. с англ.. Шагоян В. О. Под науч. ред. М. Горского. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. 256 с
135. Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации: учебно-методическое пособие. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. 274 с.
136. Новикова І. В. Організаційно-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств зв'язку. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2012. № 1 (5). С. 25-29.
137. Окландер М. А., Литовченко М. А., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 232 с.
138. Олексенко Р. І. Філософія розвитку інформаційного суспільства в епоху глобалізації. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 98. С. 230-232.

139. Орел В. М. Роль комунікацій в управління підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60-66.
140. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 556 с.
141. Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком». URL: <http://www.ukrtelecom.ua/about/today>
142. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ-Україна». URL: <https://www.vodafone.ua>
143. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <http://www.kyivstar.ua/uk>
144. Офіційний сайт ТОВ «Lifecell». URL: [http://www.lifecell.ua/uk/pro\\_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/](http://www.lifecell.ua/uk/pro_lifecell/kompaniia-sogodni/lifecell-sogodni/)
145. Офіційний сайт ТОВ «Воля-кабель». URL: <https://ex.volia.com/ukr/about/company/>
146. Офіційний сайт ТОВ «Інтертелеком». URL: <https://www.intertelecom.ua/aboutcompany>
147. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства. *Академічний огляд*. 2013. № 1 (38). С. 109-113.
148. Парсонс Т. О структуре социального действия. Москва: Академический проект, 2002. 879 с.
149. Партико З. Теорія масової інформації та комунікації. Львів: ПАІС, 2008. 290 с.
150. Петруня Ю. Є., Яременко С. С. Маркетингова комунікаційна діяльність машинобудівного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013 № 2 (15). С. 196-204.
151. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 24-31.
152. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации. URL: [http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii\\_organizacija.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html).

153. Подоляк Я. Психология управления: теория и практика менеджмента. Харьков, 2004. 292с.
154. Половинчак Ю. М. Сучасне інформаційно-комунікаційне середовище як простір трансформації української національної ідентичності: монографія, наук. ред. В. Горовий. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадсь кого. Київ, 2017. 372 с.
155. Пономаренко Л. А. Основи економічної кібернетики: підручник. Київ: Вид-во КНТЕУ, 2002. 432 с.
156. Попова Т. В., Ліпкан В.А. Стратегічні комунікації: словник. Київ: ФОП О. С. Ліпкан, 2016. 416 с.
157. Поцулко О. А. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями. *Дослідження проблем гуманітарних наук* : збірник наукових праць. Київ : КНУТД, 2019. С. 77-90.
158. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. Москва: Рефл-бук: Ваклер, 2001. 656 с.
159. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 26 с.
160. Прокопенко Н. С., Коваленко Н. В. Інституційне забезпечення управління розвитком підприємств. *Економіка і управління*. 2019. № 1. С. 40-52.
161. Райко Д. В. Маркетингові комунікації як інструмент інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Т. 1, № 2. С. 102-122.
162. Рац М. Книга в «информационном обществе»: о чем речь? Взгляд методолога. Москва: Традиция, 2000. С. 82-94.
163. Рева В. Е. Коммуникационный менеджмент: учебн.-метод. пособ. Пенза : Изд. ПГУ, 2003. 161 с.

164. Решетнікова І. Л. Формування маркетингової стратегії підприємства: автореф. на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук : спеціальність 08.06.02. Київ, 1999. 34 с.
165. Різун В. В. Теорія масової комунікації. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>
166. Роджерс Э. А., Агавала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях. Москва: Экономика, 1980.
167. Романов А. А., Панько А. В. Маркетинговые коммуникации. Москва: Эксмо, 2006. 432 с.
168. Сагер Л.Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2012. №64. С. 243-254.
169. Скібіцька Л. І., Скібіцька О. М. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. Закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.
170. Сміт П., Беррі К., Пулфорд А. Коммуникації стратегічного маркетингу. Москва: Юніті-Дана, 2001. 212 с.
171. Смолякова В. В. Коммуникативное пространство как объект политологического анализа. *Вестн. МГУ. Сер. 18. Социология и политология*. 2001. № 1. С. 19–29.
172. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации: учеб. пособ. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. 461 с.
173. Соловьёв А. И. Политическая коммуникация: к проблеме теоретической идентификации. *ПОЛИС*. 2002. № 3. С. 5-18.
174. Сорока П. Інформаційний менеджмент: навч. посібник для дистанц. навч. для студ. вищих навч. закл. Київ: Університет «Україна», 2008. 535с.
175. Сотниченко В. М., Шмалій Л. В. Стан розвитку телекомунікаційних підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Випуск №4. С. 111-120.

176. Ставцева М. И. Глобализация и интеграция как современные тенденции развития мировой экономики. *Экономика и управление в XXI веке: тенденции*. 2013. №13. С. 36-40.
177. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: підручник, 2-ге вид., вип., доп. Київ: Академвидав, 2010. С.123-126.
178. Стахурська С. А., Ткачук С. В. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 112-115.
179. Стецюк Л. С. Оцінка стану інформаційного забезпечення аналізу господарської діяльності підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 3 (65). С. 136-141.
180. Стецюк П. А. Механізм забезпечення фінансової конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4 (26). С. 12-19.
181. Суровцева Е. С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями. *Вестник ТГУ*. 2008. №2(58). С. 125-128., с. 126
182. Сьомкіна Т. В., Згурська О. М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 25-34.
183. Терин В. П. Массовая коммуникация. *Социокультурные аспекты политического воздействия*. Исследование опыта Запада. Москва: Изд-во Института социологии РАН. 1999. 170 с.
184. Троц І. В. Управління ризиками на підприємстві та шляхи їх нейтралізації. *Вісник Хмельн. нац. ун-ту*. 2013. № 2. Т. 1. С. 46-51.
185. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знанням. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С.194-196.
186. Халімон Т. М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 67-74.

187. Хлівнюк Т. П. Вплив засобів масової інформації на політичний простір сучасної України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути та процеси; Південноукраїнський державний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського. Одеса, 2008. 18 с.
188. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2002. 142 с.
189. Черновол-Ткаченко Р. І. Наукові записки кафедри педагогіки. Вип. 24. С. 212-220.
190. Шарков Ф. И. Истоки и парадигмы исследований социальной коммуникации. СОЦИС. 2001. № 8. С. 52-67.
191. Шарков Ф. И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Підручник. Москва: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К», 2010. 592 с.
192. Шваб Л. І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств. Вісник ЖДТУ. 2010. № 2 (52). С. 302-306.
193. Шваб М. А. Молодіжні неурядові організації в сучасному публічному процесі: інформаційно-комунікаційний вимір : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2016. 19 с.
194. Шварценберг Р.-Ж. Политическая социология. Москва: Российская академия управления, 1992. 180 с.
195. Шегда А. В. Менеджмент: підручник, 3-тє видання., випр. і доп. Київ: Знання, 2006. 645 с.
196. Шоу Роберт, Меррик Д. Прибыльный маркетинг: Окупается ли ваш маркетинг? пер. с англ. И. Коберник. Киев: Companion Group, 2007. С. 142.
197. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.

198. Шпак Н. О., Шуляр Р. В. Побудова комунікаційних управлінських систем на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. № 527. С.86-92.

199. Шубін О. О., Сіменко І. В. Якість процесу прийняття управлінських рішень: визначення факторів впливу. *Вісник нац. техн. ун-ту «ХП»*. Харків: НТУ«ХП», 2008. №54 (2). С. 41-47.

200. Шубін О. О., Сіменко І. В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки* №1 (103). 2010. С. 175-184.

201. Якобсон Р. О. Язык в отношении к другим системам коммуникации. Москва: Прогресс, 1985.

202. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Інформаційно–комунікаційні технології в навчально–виховному процесі. *Використання технологій менеджменту якості в управлінні навчальними закладами*: матеріали І регіон. наук.–практ. конф. з міжнар. участю. (Тернопіль, 13 лист. 2017). Тернопіль, 2017.

203. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Agile–менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №4. С.167-172.

204. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Актуалізація механізмів сприяння розвитку телекомунікацій. *Світ телекомунікацій та інформатизації*: матеріали II міжнар. наук.–техн. конф. студ. та молоді. (Київ, 19 травня 2016). Київ, 2016.

205. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Економічний ефект від впровадження нових технологій на телекомунікаційних підприємствах. *Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформації суспільства*: матеріали наук.–техн. конф. (Київ, 20–22 грудня 2016). Київ, 2016.



206. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Інформаційно–комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. м. Київ. Вип. №1. С. 90-95.
207. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Комунікаційна привабливість підприємств, як основа інформаційного управлінського простору. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2018. м. Київ. Вип. №2. С. 91-96.
208. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Краудфандинг, як потужній інструмент ХХІ століття для розвитку бізнес–ідей. *Інновації і сучасні бізнес–технології в економіці та управлінні (союз науки і практики):* матеріали І міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 17–18 травня 2018). Суми, 2018.
209. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Науковий феномен комунікології. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі:* матеріали міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 16–17 березня 2017). Київ, 2017.
210. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2016. м. Київ. Вип. №4. С. 126-131.
211. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Світ інформації та телекомунікацій:* матеріали ІІІ міжнар. наук.–техн. конф. студ. та молоді. (Київ, 26 грудня 2016). Київ, 2016.
212. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Проблеми інформатизації:* матеріали VІІІ міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 11–12 квітня 2017). Київ, 2017.
213. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Організаційні комунікації в управлінні маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії:* матеріали І міжнар. наук.–практ. інтернет конф. (Київ, 25 жовтня 2017). Київ, 2017.
214. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Предпринимательский рынок крауд-технологий. *Цифровое будущее на основе 4G/5G:* материалы регион.

семинара Международного союза электросвязи (МСЭ) для стран Европы и СНГ. (Киев, 14-16 мая). Киев, 2018.

215. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Розвиток комунікацій на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №1. С. 107-113.

216. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Роль комунікаційних заходів в управлінні інноваційною діяльністю на підприємстві. *Інноваційний менеджмент як наука управління інноваціями та фінансування інноваційних підприємств в Україні*: матеріали наук.–практ. конф. (Київ, 13 квітня 2018). Київ, 2018.

217. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Сучасний стан ринку інформаційних технологій в управлінні персоналом. *Сучасні інформаційно–телекомунікаційні технології*: матеріали міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 17–20 лист. 2015). Київ, 2015.

218. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №2. С. 89-95.

219. Якубенко І. М. (Маковецька І. М.) Комунікаційний прорив в управлінні підприємством *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №3. С. 115–120.

220. Bonyar S. M., Valiavska N. O. Economic essence of category «competitiveness» and «competition». Prospects of economic development in the global crisis : collection of scientific articles. Academic Publishing House of the Agricultural University Plovdiv, Bulgaria, 2015. P. 99-104.

221. Cooley Ch. H. The Significance of Communication. Reader in Public Opinion and communication. New York, 1953.

222. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. E-Book, provided by the Peter F. Drucker Literary Trust. 1973, 1974 and 2008. URL: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-DruckerManagement-Rev-Ed.pdf>.

223. Durugbo C., Tiwari A., Alcock J. Modelling information flow for organisations: A review of approaches and future challenge. *International Journal of Information Management*, 2013. Vol. 33. P. 597-610.
224. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. 336 p.
225. Goodall H. L., Goodall S., Schiefelbein J., Business and professional communication in the global workplace. 3-ed. Boston: Wadsworth, 2010. 308 p.
226. Greener T. (2000) *Internal Communications: A Practical Guide to Effective Employee Communication*, 1st ed., Blackhall Publishing, Dublin.
227. Jackson T., Farzaneh P. (2012) Theory-based model of factors affecting information overload. *International Journal of Information Management*. No 6. P. 523-532.
228. Knight C., Haslam S. Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management*, 2010. 717-735 p.
229. Kolosok, V., Lazarevska, Yu. Efficiency of digital communications in the logistics business: evaluation indicators. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management: The electronic scientifically and practical journal*, 2020. Vol. 2. P. 78-87.
230. Kolosok V., Farshatova O., Zaharov S., Vereskun M. Formation of Competitive Advantages of the Enterprise Based on Adaptive Management (2019). *Marketing and Management of Innovations*, 1. P. 244-256.
231. Longman A. (2007) Management of people in project. *Communication, manager. Journal for Development of Senior Manager*. 12 (47). P. 28-30.
232. Moody J., Ulans J. (2014) Architecture Selection Strategies for Neural Networks: Application to Corporate Bond Rating Prediction. *Neural Networks in the Capital Markets*. P. 277-300.

233. Nancy Y. N. Metrics for Agile Projects: Finding the Right Tools for the Job. *An ESI International White Paper*. URL: <http://www.projectsmart.co.uk/docs/metrics-for-agile-projects.pdf>
234. Nicolaou A. A. (2000) Contingency Model of Perceived Effectiveness of Accounting Information System: Organizational coordination and control effects. *International Journal of Accounting Information Systems*. № 1. P. 191-105.
235. Pye L. Political Communication. The Blackwell Encyclopaedia Political Institutions. Oxford. New York, 1987.
236. Radovic Markovic M. (2011). Organisation Behaviour and Culture: Globalization and the changing environment of organizations, VDM Verlag Dr Muller. 348 p.
237. Schramm W. The process and effects of mass communication. University of Illinois Press, Urbana, 1954.
238. Skyshliak O. The importance of communication in business management. *Лінгвокультурні коди в економічно-правовому та соціальному дискурсах: матеріали Міжнародної науково-практичної студентської конференції (м. Тернопіль, 20 квітня 2018 р.)*. Тернопіль: THEU, 2018. С. 106–107.
239. The concise Oxford dictionary thesaurus. Comp. by B. Kirkpatrick. Oxford: Oxford univ. press, 1997. 896 p.
240. Webster's seventh new collegiate dictionary. Springfield. Scientific Book Agency, 1971. 1223 p.
241. Wu Jie, Zhan Xi-Sheng, Zhang Xian-He and others. Optimal tracking performance of networked control systems with communication delays under channel input power constraint. *Transactions of the Institute of measurement and control*. Vol. 39.

## ДОДАТКИ

Погляди на визначення поняття «комунікація» вітчизняних та  
закордонних дослідників

Визначення поняття	Дослідник / автор
Комунікація як процес	
Комунікація – процес і результат обміну інформацією.	Плотніков М. В. [152]
Комунікація – це процес обміну інформацією та передача даних між окремими людьми або їх групами.	Мільнер Б.З. [130]
Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами.	Мільнер Б.З. [130]
Комунікація – процес, за допомогою якого певна ідея передається від відправника до одержувача з метою змінити поведінку одержувача.	Агалава-Роджерс Р., Роджерс А. [166, с.23]
Комунікація – це процес передачі та отримання повідомлення, в якому беруть участь дві сторони: відправник та аудиторія.	Дойль П. [56]
Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо.	Кузьмін О.Е. [104]
Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, у яке відправники вклали відповідний зміст.	Рева В. Е. [163]
Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.	Осовська Г.В., Осовський О.А. [140]
Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння.	Цуруль О. А. [188]
Комунікація – це процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Інформація в процесі комунікації передається не тільки для того, щоб могли прийматися здорові рішення, але також і для того, щоб вони могли виконуватися.	Мескон М. [128]
Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації, який відбувається у вигляді взаємопов'язаних інтелектуально-мислительних та емоційно-вольових актів, опосередкованих мовою й дискретних у часі й просторі, - тобто у вигляді актів мовлення, актів паралінгвістичного характеру й психофізіологічного впливу, актів сприймання та розуміння і т.	Різун В.В. [165]

п., що пов'язані з процесами збору фактів, їх зберігання, аналізу, переробки, оформлення, висловлення та при потребі поширення, сприймання і розуміння, відбуваються з використанням або без нього різних знакових систем, зображень, звуків (письмо, жести, міміка та ін.), засобів комунікації (газети, журнали, аудіовізуальні програми й т. п.), засобів зв'язку (телефон, телеграф, транспорт тощо) і результатом яких є конкретна інтелектуально-мислительна й емоційно-вольова поведінка.	
Комунікація як передача/обмін інформації	
Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів і т.п., ... шляхом використання символів – слів, зображень, цифр і т.п.	Берлесон Б., Стейнер Г. [15]
Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини.	Почепцов Г.Г. [158, с. 14]
Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників.	Хміль Ф.І. [38]
Комунікація як обмін значеннями між людьми, які мають спільне в сприйманні, прагненнях і позиціях.	Гобан-Клас Т. [224, с. 42-43]
Комунікація – це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності.	Льюїс Д., Гауер Н. [135]
Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо.	Беляков О. О. [17]
Під комунікацією розуміють тип взаємодії між людьми, який передбачає інформаційний обмін, своєрідну «інформаційну кооперацію» у різноманітних процесах спілкування.	Рац М. [162]
Комунікація як зв'язок	
Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей.	Примак Т. О. [159]
Комунікація – це направлений зв'язок, тобто зв'язок, який виражається в передачі сигналів.	Кметь Е.Б. [74, с. 11]
Комунікація – це зв'язок, повідомлення, засіб зв'язку, інформацію, засіб інформації, а також контакт, спілкування, поєднання.	Землянова Л. М. [75]

Примітка: узагальнено та адаптовано автором на основі [15, 17, 38, 56, 74, 75, 104, 128, 130, 135, 140, 152, 158, 159, 162, 163, 165, 166, 188, 224].



Примітка: складено автором на основі [69].



Примітка: складено автором на основі [69].





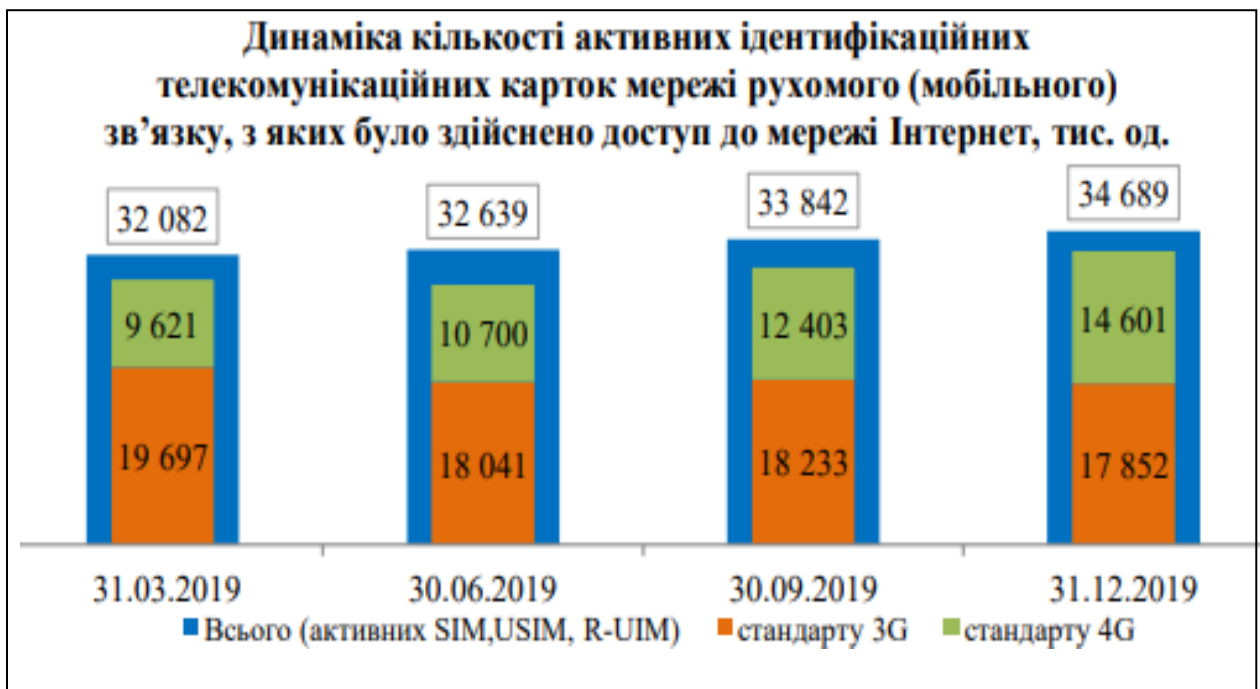
Примітка: складено автором основі [69].



Примітка: складено автором основі [69].



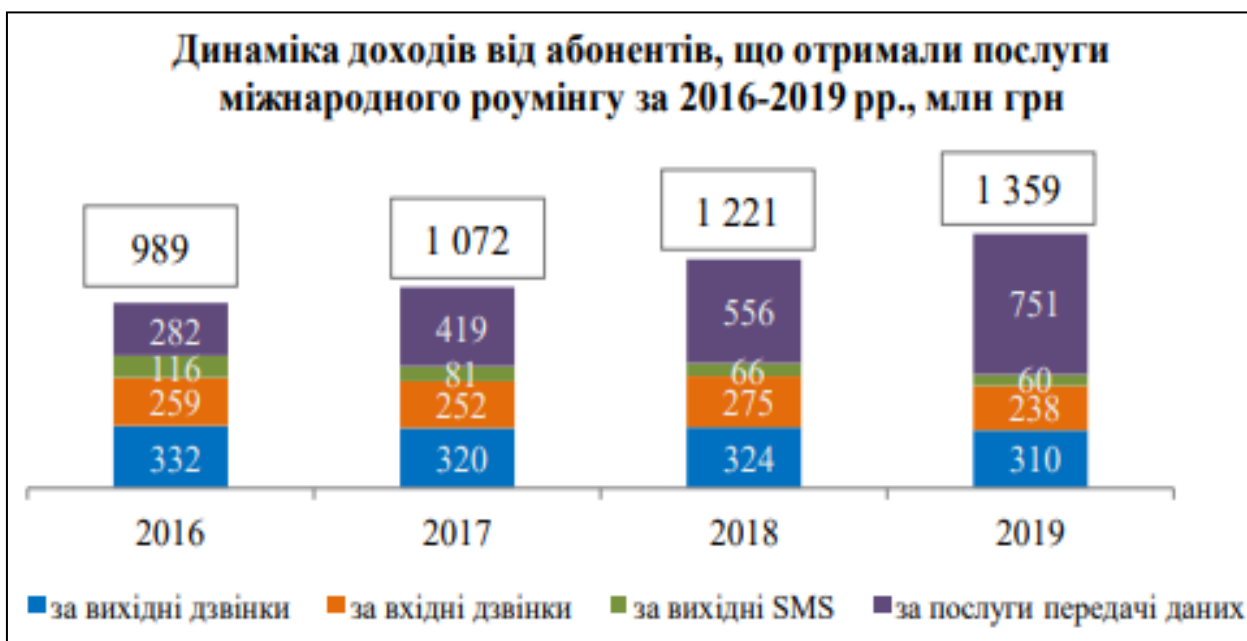
Примітка: складено автором на основі [69].



Примітка: складено автором на основі [69].



Примітка: складено автором на основі [69].



Примітка: складено автором на основі [69].

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:**

1. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. м. Київ. Вип. №4. С. 126–131.
2. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Розвиток комунікацій на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №1. С. 107–113.
3. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Сучасні тенденції управління комунікаціями підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №2. С. 89–95.
4. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Комунікаційний прорив в управлінні підприємством *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №3. С. 115–120.
5. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Agile–менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. м. Київ. Вип. №4. С.167–172.
6. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Інформаційно–комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №1. С. 90–95.
7. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Комунікаційна привабливість підприємств, як основа інформаційного управлінського простору. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №2. С. 91–96.
8. Маковецька І.М. Важливість глобальних інформаційних тенденцій 2018 року в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. м. Київ. Вип. №3. С. 118–122.
9. Маковецька І.М. Комунікаційний простір підприємства та інформаційні знання. *Modern scientific researches*. м. Мінськ, Республіка Білорусь. 2018. №6, частина 4. С. 62-65. *Index Copernicus*.
10. Маковецька І.М. Модель 4К: управління на результат. *Modern engineering and innovative technologies*. м. Карлсрує, Федеративна Республіка Німеччина. 2019. №8, частина 3. С.51-54. *Index Copernicus*.

11. Маковецька І.М. Управлінська комунікація в науці та інформаційному середовищі. *Науковий погляд у майбутнє*. 2019. м. Одеса. Вип. №13, частина 2. С. 34-37. *Index Copernicus*.

12. Маковецька І.М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина. 2020. №11, частина 3. С. 105-108. *Index Copernicus*.

13. Маковецька І.М. Ефективність комунікаційного менеджменту підприємства. *SWorldJournal*. м. Свиштов, Республіка Болгарія. 2020 №4, частина 3. С. 63-67. *Index Copernicus*.

### ***Публікації за матеріалами наукових конференцій***

14. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Сучасний стан ринку інформаційних технологій в управлінні персоналом. *Сучасні інформаційно-телекомунікаційні технології*: матеріали міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 17-20 лист. 2015 р.). Київ, 2015.

15. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Актуалізація механізмів сприяння розвитку телекомунікацій. *Світ телекомунікацій та інформатизації*: матеріали II міжнар. наук.–техн. конф. студ. та молоді. (Київ, 19 травня 2016 р.). Київ, 2016.

16. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Економічний ефект від впровадження нових технологій на телекомунікаційних підприємствах. *Актуальні проблеми управління та економічного розвитку в умовах інформації суспільства*: матеріали наук.–техн. конф. (Київ, 20–22 грудня 2016 р.). Київ, 2016.

17. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Світ інформації та телекомунікацій*: матеріали III міжнар. наук.–техн. конф. студ. та молоді. (Київ, 26 грудня 2016 р.). Київ, 2016.

18. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Науковий феномен комунікології. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку системи управління в Україні та світі*: матеріали міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 16–17 березня 2017 р.). Київ, 2017.

19. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Обґрунтування орієнтирів комунікаційної політики підприємства. *Проблеми інформатизації*: матеріали VIII міжнар. наук.–техн. конф. (Київ, 11–12 квітня 2017 р.). Київ, 2017.

20. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Організаційні комунікації в управлінні маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії*: матеріали I міжнар. наук.–практ. інтернет конф. (Київ, 25 жовтня 2017 р.). Київ, 2017.

21. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Інформаційно–комунікаційні технології в навчально–виховному процесі. *Використання технологій менеджменту якості в управлінні навчальними закладами*: матеріали I регіон. наук.–практ. конф. з міжнар. участю. (Тернопіль, 13 листопада 2017 р.). Тернопіль, 2017.

22. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Роль комунікаційних заходів в управлінні інноваційною діяльністю на підприємстві. *Інноваційний менеджмент як наука управління інноваціями та фінансування інноваційних підприємств в Україні*: матеріали наук.–практ. конф. (Київ, 13 квітня 2018 р.). Київ, 2018.

23. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Предпринимательский рынок крауд-технологий. *Цифровое будущее на основе 4G/5G*: материалы регион. семинара Международного союза электросвязи (МСЭ) для стран Европы и СНГ. (Киев, 14-16 мая 2018 р.). Киев, 2018.

24. Якубенко І.М. (Маковецька І.М.) Краудфандинг, як потужний інструмент XXI століття для розвитку бізнес–ідей. *Інновації і сучасні бізнес–технології в економіці та управлінні (союз науки і практики)*: матеріали I міжнар. наук.–практ. конф. (Суми, 17–18 травня 2018 р.). Суми, 2018.

25. Маковецька І.М. Комунікаційний простір підприємства та інформаційні знання. *Високі наукові цілі '2018*: Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції (м. Мінськ, Республіка Білорусь, 11-12 грудня 2018 р.). м. Мінськ, Республіка Білорусь, 2018.

26. Маковецька І.М. Управлінська комунікація в науці та інформаційному середовищі. *Практичне значення сучасних наукових досліджень '2019*: матеріали міжнародної наукової конференції. (Одеса, 08-09 квітня 2019 р.) Одеса. 2019.

27. Маковецька І.М. Модель 4К: управління на результат. *Науково-технічна революція XXI століття '2019: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина, 6-7 червня 2019 р.). м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина, 2019.

28. Маковецька І.М. Інформаційно-комунікаційні технології в освіті, як базис для навчання. *Актуальні проблеми розвитку сучасної науки: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Софія, Республіка Болгарія, 16-18 жовтня 2019 р.). м. Софія, Республіка Болгарія, 2019.

29. Маковецька І.М., Рудоль Д.С. Комунікації в сфері інновацій, як самостійний напрям професійної діяльності підприємства. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 18-19 грудня 2019 р.). Київ, 2019.

30. Маковецька І.М. Управлінські комунікації, як інформаційна привабливість для бізнес середовища. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 11 лютого 2020 р.). Київ, 2020.

31. Маковецька І.М., Берднікова С-М.І. Особливості комунікацій в інформаційному просторі розвитку підприємства. *Цифровий простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*. (Київ, 20 грудня 2020 р.). Київ, 2020.



Вих. № 45-20  
від «12» листопада 2020 р.

До спеціалізованої  
вченої ради Д 26.861.03  
Державного університету  
телекомунікацій

**Довідка  
про впровадження результатів науково-дослідної роботи  
Маковецької Ірини Миколаївни**

В умовах постійно мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, вирішення постійно виникаючих нестандартних ситуацій ефективність функціонування підприємства залежить від правильного управління комунікаціями на підприємстві. У дисертаційній роботі Маковецькою Іриною Миколаївною розроблено заходи щодо вдосконалення організаційного забезпечення управлінської діяльності телекомунікаційних підприємств, а найбільш конструктивним серед даних заходів є пропозиції щодо визначення комунікаційної ефективності керівників телекомунікаційних підприємств та покращення управління комунікаційними зв'язками.

Актуальним з практичної точки зору є дослідження з урахування комунікаційної та організаційної управлінської діяльності, які розглянуті та впроваджені в науково-дослідній роботі та присвячені удосконаленню комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств та розробці прогнозів розвитку комунікацій на телекомунікаційних підприємствах для управління підприємством з метою підвищення швидкості та ефективності передачі комунікаційного повідомлення в управлінні телекомунікаційним підприємством.

Вважаємо за доцільне використання науково-практичних розробок Маковецької І.М. та підтверджуємо обґрунтованість запропонованих рішень і можливість їх застосувати на телекомунікаційних підприємствах.

Директор  
ТОВ «Максимум-Нет»



В.А. Безносенко



Публічне акціонерне товариство «Укртелеком»

бульв. Т. Шевченка, 18  
м. Київ, 01601, Україна  
Тел. +380 44 246 57 10  
Факс +380 44 234 39 57



№ 40/910-09  
Від « 09 » 09 2020 р.

До спеціалізованої  
вченої ради Д 26.861.03  
Державного університету  
телекомунікацій

**Довідка  
про впровадження результатів науково-дослідної роботи  
Маковецької Ірини Миколаївни**

ПАТ «Укртелеком» прийнято до впровадження рекомендації дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Маковецької Ірини Миколаївни щодо методичних рекомендацій по формуванню комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств України.

Вважаємо, що використання запланованої методики сприятиме підвищенню ефективності комунікаційної політики телекомунікаційних підприємств під час реалізації комунікаційних заходів підприємства, що збільшить рівень комунікаційних потоків для їх оцінки та відтворювальної взаємодії в комунікаційному середовищі підприємства.

**Директор департаменту  
регулярного забезпечення  
ПАТ «Укртелеком»**



**А.А. Каленський**

Публічне акціонерне товариство  
«Укртелеком»

бульв. Т. Шевченка, 18 м. Київ, 01601, Україна  
п/р 2600257 в АТ «Райффайзен Банк Аваль» м. Києва МФО 300335, код ЄДРПУО  
21560766, індивідуальний податковий номер 215607626656, свідоцтво № 200016523,  
видане 02.01.2012 СДПІ у м. Києві по роботі з ВПП



Від «11» червня 2019 р. № 08-113

До спеціалізованої  
вченої ради Д 26.861.03  
Державного університету  
телекомунікацій

#### Довідка

#### про впровадження результатів науково-дослідної роботи Маковецької Ірини Миколаївни

ПрАТ «Київстар» прийнято до впровадження основні положення і рекомендації дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Маковецької Ірини Миколаївни щодо методики вибору рівня стратегічних перспектив управління комунікаціями телекомунікаційних підприємств.

Вважаємо за доцільним використання науково-дослідних розробок Маковецької Ірини Миколаївни у практичній роботі телекомунікаційних підприємств.

Голова Ради Директорів  
ПрАТ «Київстар»



 О.П. Чумак



Вих. №1-44/12

«04» грудня 2020 р.

До спеціалізованої  
вчсної ради Д 26.861.03  
Державного університету  
телекомунікацій

### Довідка

#### про впровадження результатів науково-дослідної роботи Маковецької Ірини Миколаївни

ТОВ «Воля-кабель» прийнято до впровадження рекомендації дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Маковецької Ірини Миколаївни у частині методичного інструментарію модернізації управління комунікаційними каналами підприємства для ефективної організаційної взаємодії працівників підприємства сфери послуг телекомунікацій та інформатизації. Так, підприємство ТОВ «Воля-кабель» використало запропоновані Маковецькою Іриною Миколаївною шляхи вдосконалення ефективності використанні комунікаційних каналів телекомунікаційного підприємства для аналізу діяльності підприємств інформаційно-телекомунікаційної галуззі.

**Заступник директор  
з правових питань  
ТОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ»**

  
  
**С.Ю. Єнко**

ТОВ «Воля-Кабель»  
ІПН 307779126592  
ЄДРПОУ 30777913

БЦ «FIM-Center»  
вул. Малітогорська, 1, поверх 4,  
м. Київ, 02094, Україна

тел.: +38 044 364 94 44  
факс: +38 044 364 94 45(46)  
volia.com

Вих. № 352  
від « 18 » грудня 20 18 р.

Про провадження результатів  
дисертаційної роботи

До спеціалізованої  
вченої ради Д 26.861.03  
Державного університету  
телекомунікацій

**Довідка**  
**про впровадження результатів науково-дослідної роботи**  
**Маковецької Ірини Миколаївни**

Українською Національною Інтернет Асоціацією прийнято до впровадження рекомендації дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Маковецької Ірини Миколаївни щодо удосконалення системи комунікацій телекомунікаційних підприємств. Використання запланованих способів покращення комунікаційного потенціалу в системі комунікацій підприємства відбуватиметься завдяки методичному підходу, що сприятиме формуванню креативного мислення у працівників сфери послуг телекомунікацій та інформатизації.

**Керівник відділу  
по роботі з персоналом**



**А.В. Бойко**



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ  
І НАУКИ УКРАЇНИ  
Державний університет  
телекомунікацій  
вул. Солом'янська, 7, м. Київ, 03680,  
тел. (044) 248-85-97,  
факс (044) 248-85-78  
E-mail: info@dut.edu.ua

MINISTRY OF EDUCATION  
AND SCIENCE OF UKRAINE  
State University of  
Telecommunications  
Solomenskaya Str., 7, Kiev, 03680,  
Tel. 38(044) 248-85-97  
fax 38(044) 248-85-78  
E-mail: info@dut.edu.ua

Від 28.02.2020 № 02/436

### ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук Маковецької Ірини Миколаївни**

Дисертаційна робота здобувача наукового ступеня кандидата економічних наук Маковецької Ірини Миколаївни виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного університету телекомунікацій за темами: „Методичні підходи щодо формування та реалізації сталого розвитку галузі зв'язку, інформації та інформатизації” (номер державної реєстрації 0114U002053), де використано розробки здобувача щодо методичних підходів до діагностики комунікаційних каналів телекомунікаційних підприємств; „Методологічні засади побудови процесно-орієнтовного підприємства телекомунікацій” (номер державної реєстрації 0114U001500), у межах якої автором обґрунтовано орієнтири комунікаційної політики телекомунікаційного підприємства. Результати наукових досліджень відображені у розділах наукового звіту із зазначеної теми, підготовлених дисертантом індивідуально.

Отримані наукові результати дисертаційної роботи та опубліковані у фахових виданнях статті Маковецької Ірини Миколаївни використовуються в навчальному процесі Державного університету телекомунікацій при дипломному та курсовому проектуванні, а також при викладанні таких навчальних дисциплін: „Менеджмент”, „Інформаційний менеджмент”, „Стратегічне управління”.

Проректор з науково-педагогічної роботи  
доктор технічних наук, професор



Л. Н. Беркман