

**РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ  
ВНУТРІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті запропоновано матрицю діагностики внутрішніх комунікацій відповідно до показників комплексної оцінки соціально-організаційної та техніко-інформаційної складових. Для кожного з квадрантів матриці розроблено відповідні стратегії, які включають комплекси рекомендацій і управлінських дій спрямованих на розвиток визначених складових внутрішніх комунікацій та їхніх окремих елементів.*

*Ключові слова:* внутрішні комунікації, стратегії, матриця, алгоритм, управління.

L. Yu. SAHER  
Sumy State University

**STRATEGIC MANAGEMENT OF INTERNAL COMMUNICATIONS ON COMPANY**

*Abstract – The aim of article – formation of the strategic management principles of internal communications on industrial enterprises based on methodical approach to the evaluation of their state. The article suggests a matrix of the enterprise positioning in accordance with the comprehensive assessment of socio-institutional and techno-informational internal communications components. For each of the quadrants of the matrix developed appropriate strategies, which include the sets of recommendations and management action aimed at the development of certain internal communications components and their individual elements. The results of this study provide the opportunity to develop strategic actions to improve the internal communications management system of the enterprise.*

*Key words:* internal communication, strategies, matrix, algorithm, management.

**Вступ.** Отримання інформації про майбутнє та прогнозування результату діяльності сучасних підприємств є необхідними елементами формування їхньої ринкової стратегії, оскільки надають можливість отримання науково-обґрунтованого висновку про їх можливий стан, термін досягнення бажаного стану, перспективні напрямки розвитку діяльності. При цьому у сучасних умовах збільшуються необхідність реалізації цілей усіх зацікавлених осіб, яка досягається за рахунок посилення взаємозв'язків між учасниками підприємницької діяльності, тобто відбувається підвищення ролі комунікаційних процесів підприємства, в т. ч. і на внутрішньоорганізаційному рівні. Ефективність комунікаційно-інформаційних процесів, комунікаційний клімат у результаті впливають на організацію тривалих партнерських взаємин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Виходячи з цього, із впевненістю можна сказати, що врахування результатів діагностики стану внутрішніх комунікацій при прогнозуванні ефективності діяльності підприємства є актуальним. За результатами даного підходу існує можливість уникнення економічних збитків від недосконалості системи внутрішніх комунікацій у майбутньому, попередньо визначивши слабкі сторони і нівелювавши їх вплив за рахунок удосконалення слабких елементів комунікаційного процесу.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування засад стратегічного управління внутрішніми комунікаціями промислових підприємств на основі побудови матриці діагностики їхнього стану.

**Результати дослідження.** У цілому сутність управління внутрішніми комунікаціями (ВК) полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників із метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління з метою забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Відповідно здійснюється даний процес за результатами діагностики і передбачає формування (модернізацію) системи комунікаційних процесів підприємства. Відтак, на основі проведеного системного аналізу існуючих підходів до оцінки та діагностики стану внутрішніх комунікацій підприємства [1, 2, 4–7] було визначено переваги та недоліки наявних методик та розроблена система показників оцінки внутрішніх комунікацій, що, у свою чергу, враховує авторський підхід до виділення у складі системі внутрішніх комунікацій (СВК) підприємства декількох складових (організаційної, соціально-психологічної, інформаційної та техніко-технологічної). Для кожного структурного елемента запропоновано використовувати окремі показники: кількісні та якісні.

За результатами визначеної системи показників [3] будується матриця позиціонування підприємства залежно від стану соціально-організаційної та техніко-інформаційної складових внутрішніх комунікацій підприємства (рис. 1), яка формується з дев'яти квадрантів, серед яких виокремлено три зони: “залучення”, “варіативних комунікацій”, “комунікативної прірви”. Для кожного квадранту визначені стратегії оптимізації управління внутрішніми комунікаційними процесами (ВКП) із рекомендаційними діями для покращення ситуації. Запропонована матриця допомагає наочно оцінити внутрішні комунікації підприємства, виділити і оцінити варіанти переходу між квадрантами з метою підвищення рівня внутрішніх комунікацій.

Залежно від того, які показники отримують техніко-інформаційна та соціально-організаційна складові, здійснюється вибір стратегій. Алгоритм вибору поданий на рис. 2.

The flowchart is titled "Визначення зон стану внутрішніх комунікацій" (Determination of internal communication status zones). It starts with the identification of organizational and technical indicators ( $K_{\text{соц.-орг.}}$ ,  $K_{\text{техн.-інф.}}$ ). The process involves a series of decision diamonds based on these indicators and their ratios. The flowchart branches into several paths, each leading to a specific communication strategy:

- Strategia zberezhennia pozitsiy** (Strategy of saving positions): Reached when  $K_{\text{соц.-орг.}} > 0,66$  and  $K_{\text{техн.-інф.}} > 0,66$ .
- Strategia vnutrishnih modifikuoyuchih komunikatsiy** (Strategy of internal modifying communications): Reached through multiple paths, including when  $0,66 \geq K_{\text{соц.-орг.}} > 0,33$  and  $K_{\text{техн.-інф.}} > 0,66$ .
- Strategia rozvivayalnoy difuziyi komunikatsiy** (Strategy of developing diffusion of communications): Reached when  $0,66 \geq K_{\text{соц.-орг.}} > 0,33$  and  $0,66 \geq K_{\text{техн.-інф.}} > 0,33$ .
- Strategia pronikaoyuchih komunikatsiy** (Strategy of penetrating communications): Reached when  $0,66 \geq K_{\text{соц.-орг.}} > 0,33$  and  $0,66 \geq K_{\text{техн.-інф.}} > 0,33$ .
- Strategia zaglyblyoyuchih komunikatsiy** (Strategy of deepening communications): Reached when  $0,33 \geq K_{\text{соц.-орг.}} > 0$  and  $0,33 \geq K_{\text{техн.-інф.}} > 0$ .
- Arkhitekturna strategiya** (Structural strategy): Reached when  $0,33 \geq K_{\text{соц.-орг.}} > 0$  and  $0,33 \geq K_{\text{техн.-інф.}} > 0$ .

The flowchart also includes decision points for whether the communication status corresponds to the "communication zone of connection" or the "communication zone of alternative communications".

Вісник Хмельницького національного університету 2017. № 4

Більш детальна характеристика стратегій зони “залучення” подана у таблиці 1.

Таблиця 1

## Характеристика стратегій зони “залучення”

Стратегія	Цілі	Основні шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації
Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій, $K_{\text{соц.-орг.}}$ (1–0,66)/ $K_{\text{м.-інф.}}$ (0,66–0,33)	– посилення якості інформаційного простору; – оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення; – збереження існуючої структури управління та соціально-психологічного клімату в колективі	– модернізація або заміна устаткування; – впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; – підвищення кваліфікації персоналу; – заходи посилення корпоративного духу	– фінансові; – кадрові; – матеріально-технічні
Стратегія підтримання позицій, $K_{\text{соц.-орг.}}$ (1–0,66)/ $K_{\text{м.-інф.}}$ (0,66–1)	– збереження позицій; – єдність інтересів усіх ланок управління; – сприяння ефективності процесу прийняття рішень	– ініційований/селективний моніторинг стану ВКП та використання його результатів у процесі управління підприємством	– кадрові
Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій, $K_{\text{соц.-орг.}}$ (0,66–0,33)/ $K_{\text{м.-інф.}}$ (1–0,66)	– орієнтація персоналу на досягнення цілей; – зростання продуктивності праці; – утримання існуючого техніко-технологічного стану; – збереження “чистоти” (єдності) інформаційного простору	– підвищення кваліфікації персоналу; – заходи посилення корпоративного духу; – періодичне оновлення програмного забезпечення; – реалізація заходів щодо запобігання втрати інформації, виникненню комунікативних розривів	– адміністративні; – фінансові.

Зона “варіативних комунікацій” характеризується наявністю комунікативних перешкод окремих типів, дублюванням функцій у межах здійснення ряду бізнес-процесів підприємства, відсутністю лояльності персоналу підприємства і т.д. Відповідно до стратегій, які може обирати підприємство, що потрапило до даної зони, належать: стратегії розвивальної дифузії комунікацій та проникаючих комунікацій.

Стратегія проникаючих комунікацій націлена на подолання комунікативних розривів та посилення ефективності бізнес-процесів шляхом використання усіх складових потенціалу підприємства (кадрова, фінансова, науково-дослідна, інформаційна, технологічна і т.д. [8]. При цьому стратегії розвивальної дифузії комунікацій передбачають активізацію розвитку одних складових ВКП (менш розвинених) шляхом зменшення концентрації на сильних складових. Таким чином виникає можливість переходу одразу до іншої зони стану ВКП – зони “залучення” з дещо меншим рівнем витрат, порівняно із необхідністю здійснення активних дій в обох напрямках і переходу при цьому до усереднених значень показників. При цьому існуючі сильні позиції в окремих напрямках формують широке коло можливостей для розвитку інших – слабших складових. Реалізація відповідних заходів передбачає використання фінансових, кадрових та адміністративних ресурсів підприємства.

Основні ж цілі та власне шляхи реалізації описаних стратегій подані у таблиці 2.

Таблиця 2

## Характеристика стратегій зони “варіативних комунікацій”

Стратегія	Цілі	Основні шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації
1	2	3	4
Стратегія розвивальної дифузії комунікацій, $K_{\text{соц.-орг.}}$ (1–0,66)/ $K_{\text{м.-інф.}}$ (0,33–0)	– збереження існуючої структури управління та соціально-психологічного клімату у колективі; – оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення	– заходи посилення корпоративного духу; – модернізація або заміна устаткування; – впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; – створення системи первинного контролю інформації	– фінансові; – матеріально-технічні

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Стратегія проникаючих комунікацій, $K_{\text{соц-орг.}} (0,66-0,33)/$ $K_{\text{м-інф.}} (0,66-0,33)$	– розширення масштабів внутрішньої комунікативної політики підприємства; – максимальне задоволення потреб усіх учасників комунікативного процесу; – зменшення кількості комунікаційних перешкод	– впровадження/розвиток системи мотивації співробітників; – розроблення та впровадження системи якості комунікацій; – періодичне оновлення програмного забезпечення; – реалізація заходів щодо запобігання втрати інформації, виникнення комунікативних розривів	– фінансові; – матеріально-технічні; – адміністративні; – кадрові
Стратегія розвивальної дифузії комунікацій, $K_{\text{соц-орг.}} (0,33-0)/$ $K_{\text{м-інф.}} (1-0,66)$	– зростання результативності управління; – формування позитивного HR-бренду підприємства; – підтримання єдиного інформаційного простору	– розроблення та впровадження норм, правил, принципів ВК, системи якості комунікацій; – впровадження/розвиток системи мотивації співробітників; – підвищення кваліфікації та навчання кадрів; – тощо	– фінансові; – адміністративні; – кадрові

Потрапляння до зони “комунікативної прірви”, де як мінімум одна зі складових має незадовільний стан, передбачає використання таких стратегій: заглибоючих комунікацій (декілька варіантів залежно від поєднання квадрантів) та архітектурної стратегії (стратегії кардинальних змін), табл. 3.

Таблиця 3

## Характеристика стратегій зони “комунікативної прірви”

Стратегія	Цілі	Основні шляхи реалізації	Необхідні ресурси для реалізації
Стратегія заглибоючих комунікацій, $K_{\text{соц-орг.}} (0,66-0,33)/$ $K_{\text{м-інф.}} (0,33-0)$	– зростання продуктивності праці; – підвищення рівня лояльності персоналу; – подолання збоїв в системі технічного забезпечення; – уникнення втрат та спотворення інформації при її передачі та зберіганні	– оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; – впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; – підвищення кваліфікації персоналу, в т.ч. технічної освіченості; – заходи посилення корпоративного духу; – модернізація системи управління	– фінансові; – матеріально-технічні; – адміністративні
Архітектурна стратегія (стратегія кардинальних змін), $K_{\text{соц-орг.}} (0,33-0)/$ $K_{\text{м-інф.}} (0,33-0)$	– подолання комунікативних розривів; – запобігання зниженню ефективності бізнес-процесів; – формування системи ефективної взаємодії співробітників	– зміна типу управління; – заходи з формування корпоративної культури, командного духу; – оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; – впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації	– фінансові; – кадрові; – адміністративні; – матеріально-технічні
Стратегія заглибоючих комунікацій, $K_{\text{соц-орг.}} (0,33-0)/$ $K_{\text{м-інф.}} (0,66-0,33)$	– налагодження системи взаємодії співробітників; – подолання комунікативних розривів; – уникнення погіршення взаємовідносин з контрагентами; – оптимізація кількості та якості технічного устаткування та програмного забезпечення	– зміна типу управління; – заходи з формування корпоративної культури, командного духу; – модернізація або заміна устаткування; – впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації	– фінансові; – адміністративні; – матеріально-технічні

Дані стратегії направлені на неодмінне покращення ситуації шляхом використання фінансових, кадрових, адміністративних, матеріально-технічних ресурсів та відповідно існуючих фінансової, кадрової, інтерфейсної і т.д. складових потенціалу підприємства.

Відповідно архітектурна стратегія передбачає кардинальні зміни у системі внутрішніх комунікацій підприємства: подолання комунікативних розривів, зменшення кількості дублюючих функцій та каналів передачі інформації, зміну структури та принципів управління, формування лояльності співробітників і формування на цій основі іміджу позитивного роботодавця та надійного партнера для ринкових контрагентів, відповідно запобігаючи втраті потенційно можливого рівня доходів від ефективної реалізації бізнес-процесів.

Грамотна реалізація стратегій заглиблюючих комунікацій залежно від наявних ресурсів дозволить підприємству або стабілізувати стан внутрішніх комунікацій, або максимально посилити найбільш слабку складову та вирівняти стан іншої. Так, наприклад, підприємство, яке володіє достатнім обсягом ресурсів, обравши стратегію заглиблюючих комунікацій, може перевести їх із зони “комунікативної пірви” зі стану  $K_{\text{соц.-орг.}} (0,66-0,33)/K_{\text{техн.-інф.}} (0,33-0)$  до квадранту  $K_{\text{соц.-орг.}} (1-0,66):K_{\text{техн.-інф.}} (0,66-0,33)$  зони “залучення”, підвищуючи таким чином ефективність бізнес-процесів підприємства.

**Висновки.** В цілому, результати даного дослідження надають можливість розробляти стратегічні дії з удосконалення системи управління внутрішніми комунікаціями підприємства. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розроблення інструментарію, що дозволить враховувати ступінь впливу різних категорій факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на результативність визначених заходів у межах обраної стратегії ВК.

### Література

1. 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)” / А. О. Босак. – Львів, 2007. – 25 с.
2. Журавель М. Ю. Формування системи показників оцінки рівня інформаційної безпеки підприємства / М. Ю. Журавель // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 3. – С. 171–176.
3. Сагер Л. Ю. Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Л. Ю. Сагер. – Суми, 2014. – 20 с.
4. Суровцева Е. С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций / Е. С. Суровцева // Научный журнал КубГАУ. – 2007. – № 33 (9). – С. 1–20.
5. Суровцева Е. С. Оценка эффективности деятельности по управлению организационными коммуникациями / Г. Я. Рубин, Е. С. Суровцева // Организатор производства. – 2009. – № 4. – С. 47–49.
6. Шпак Н. О. Комунікаційний процес машинобудівного підприємства / Н. О. Шпак // Вісник НУ “Львівська політехніка”. – 2010. – № 682. – С. 145–148.
7. Шипуліна Ю. С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / Ю. С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 3. – Т. 1. – С. 58–63. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3171>.

### References

1. Bosak A. O. Ekonomichne otsiniuvannya ta rozvytok komunikatsii v upravlinni mashynobudivnyh pidpriemstvamy : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 “Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)” / A. O. Bosak. – Lviv, 2007. – 25 s.
2. Zhuravel M. Iu. Formuvannya systemy pokaznykiv otsinky rivnia informatsiinoi bepeky pidpriemstva / M. Iu. Zhuravel // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. – 2011. – № 3. – S. 171–176.
3. Saher L. Iu. Orhanizatsiino-ekonomichni zasady upravlinnia vnutrishnimy komunikatsiiamy na promyslovykh pidpriemstvakh : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 “Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)” / L. Iu. Saher. – Sumy, 2014. – 20 s.
4. Surovtseva E. S. Kompleksnaia metodika yzmereniia orhanyzatsyonnykh kommunykatsyi / E. S. Surovtseva // Nauchnyi zhurnal KubHAU. – 2007. – № 33 (9). – S. 1–20.
5. Surovtseva E. S. Otsenka effektivnosti deiatelnosti po upravleniiu orhanizatsyonnykh kommunykatsiyami / H. Ia. Rubyn, E. S. Surovtseva // Orhanyzator proyzvodstva. – 2009. – № 4. – S. 47–49.
6. Shpak N. O. Komunikatsiinyi protses mashynobudivnoho pidpriemstva / N. O. Shpak // Visnyk NU “Lvivska Politekhnikha”. – 2010. – № 682. – S. 145–148.
7. Shypulina Yu. S. Kryterii ta metodyka diahnostyky innovatsiinoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva / Yu. S. Shypulina // Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. – 2008. – № 3. – Т. 1. – S. 58–63. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3171>.

Надіслана/Written: 11.05.2017 р.

Надійшла/Received: 13.05.2017 р.

Рецензент: д.е.н., проф. В. В. Божкова