

## **5. ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МАРКЕТИНГ**

УДК 30.341 (043.5)

### **ОСОБЛИВОСТІ СПРИЙНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Богма О.С., к.е.н., доцент

*Запорізький національний університет  
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

Miledi1982@mail.ru

Стаття присвячена дослідженню особливостей сприйняття процесу запровадження організаційних змін співробітниками підприємства. Визначено сутність організаційних змін та основні причини, які зумовлюють необхідність їх запровадження. Сформульовано основну мету запровадження організаційних змін на підприємстві й обґрунтовано, що досягнення встановленої мети вимагає формування прихильності та підтримки змін персоналом, що дозволяє зробити висновок щодо важливості підтримки персоналом планованих змін. Наведено модель сприйняття організаційних змін, яка у загальному вигляді включає дві основні складові (негативне та позитивне ставлення), кожна з яких своєю чергою поділяється на декілька рівнів. Систематизовано фактори впливу на ставлення персоналу до змін та рівень опору – виділено 4 основні групи факторів (параметри організаційних змін, характеристики організації, чинники макросередовища, характеристики співробітників) й надано сутнісну характеристику їх окремих складових. Для підтвердження важливості врахування ставлення працівників до змін та опору персоналу змінам у процесі їх запровадження наведено підхід до визначення успішності організаційних змін Р. Джекобса. Зазначена формула вказує на те, що вірогідність успішності зміни залежить від незадоволення існуючим станом справ, чіткого викладу того стану, який має настати після змін та конкретних кроків до мети, які при цьому мають перевищувати вартість проведення змін. На думку автора наведеної формули, найважливішим з членів запропонованого рівняння виступає параметр, який відображає необхідність переконання персоналу в необхідності організаційних змін. Зроблено висновок, що успішність впровадження організаційних змін безпосередньо залежить від позитивного ставлення до них співробітників організації.

*Ключові слова:* організаційні зміни, опір персоналу, прихильність, сприйняття, організація.

### **ОСОБЕННОСТИ ВОСПРИЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Богма Е.С., к.э.н., доцент

*Запорожский национальный университет  
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

Статья посвящена исследованию особенностей восприятия процесса внедрения организационных изменений сотрудниками предприятия. Определена суть организационных изменений и основные причины, которые определяют необходимость их внедрения. Сформулирована основная цель внедрения организационных изменений на предприятии и обосновано, что достижение установленной цели требует формирования благосклонности и поддержки изменений персоналом, что позволяет сделать вывод относительно важности поддержки персоналом планируемых изменений. Приведена модель восприятия организационных изменений, которая в общем виде включает две основные составляющие (негативное и позитивное отношение), каждая из которых в свою очередь делится на несколько уровней. Систематизированы факторы влияния на отношение персонала к изменениям и уровень сопротивления – выделены 4 основных группы факторов (параметры организационных изменений, характеристики организации, факторы макросреды, характеристики сотрудников) и предоставлено сущностную характеристику их отдельных составляющих. Для подтверждения важности учета отношения работников к изменениям и сопротивления персонала изменениям в процессе их внедрения

приведен подход к определению успешности организационных изменений Р. Джекобса. Отмеченная формула указывает на то, что вероятность успешности изменения зависит от неудовлетворения существующим состоянием дел, четкого изложения того состояния, которое должно наступить после изменений и конкретных шагов к цели, которые при этом должны превышать стоимость проведения изменений. По мнению автора приведенной формулы, важнейшим из составляющих предложенного уравнения выступает параметр, который отображает необходимость убеждения персонала в необходимости организационных изменений. Сделан вывод, что успеваемость внедрения организационных изменений непосредственно зависит от позитивного отношения к ним сотрудников организации.

*Ключевые слова:* организационные изменения, сопротивление персонала, благосклонность, восприятие, организация.

## **FEATURES OF PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CHANGES BY PERSONNEL OF ENTERPRISE**

Bogma E.S., PhD in Economics, Docent

*Zaporizhzhya National University  
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

The article is devoted research of features of perception of process of introduction of organizational changes the employees of enterprise. Essence of organizational changes and principal reasons, which determine a necessity their introductions which part on two basic groups, is certain – external and internal. The primary purpose of introduction of organizational changes is formulated on an enterprise and it is grounded, that achievement of the set purpose requires forming of favour and support of changes a personnel, that allows to draw conclusion in relation to importance of support of the planned changes a personnel. The model of perception of organizational changes is resulted, which in a general view includes two basic constituents (negative and positive relation), each of which is in same queue divided into a few levels. The factors of influence on the relation of personnel to the changes and level of resistance are systematized – selected 4 basic groups of factors (parameters of organizational changes, descriptions of organization, factors of macroenvironment, descriptions of employees) and essence description of their separate constituents is given. With the purpose of confirmation of importance of account of relation of workers to the changes and resistance of personnel changes in the process of their introduction, going near determination of success of organizational changes of R. Dzhekobsa is resulted. The noted formula specifies on that probability of success of change depends on dissatisfaction, clear exposition of the that state, which must come after changes and concrete steps to the purpose, which must exceed the cost of leadthrough of changes here, the existent state of businesses. It is set that in opinion of author of the resulted formula, from the constituents of the offered equalization a parameter which represents the necessity of persuasion of personnel for the necessity of organizational changes comes forward major. A conclusion is on the whole done, that progress of introduction of organizational changes directly depends on positive attitude toward them of employees of organization

*Key words:* organizational changes, resistance of personnel, favour, perception, organization.

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Будь-яке сучасне підприємство вимушене змінюватися для досягнення максимально ефективного пристосування до ринкових умов. У сучасних умовах це твердження можна вважати аксіомою, адже середовище, в якому функціонує підприємство, постійно змінюється, і тому, щоб вижити у нових умовах, підприємству необхідно адаптуватися до цих змін. Своєю чергою, зазначене вимагає запровадження на підприємстві різноманітних організаційних змін, проведення яких являє собою досить складне завдання, що зумовлюється тим фактом, що будь-яка зміна стикається з опором співробітників підприємства, який може досягати таких розмірів, що його вкрай важко або навіть неможливо подолати особам, які виступають ініціаторами зазначених організаційних змін. Отже, слід констатувати, що успіх будь-якої організаційної зміни безпосередньо залежить від ставлення персоналу до змін та рівня опору.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Концептуальні основи теорії управління організаційними змінами були закладені такими вченими, як А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Д. Коттер, К. Левін, Дж. Фрімен, Г. Х'юбер, Л. Шлезингер, Дж. Харрінгтон та ін. Теоретичні та прикладні аспекти управління організаційними змінами на підприємствах відображені в працях таких вітчизняних вчених,

як Т. Андреева, Л. Гордієнко, Ж. Літвін, Р. Косцик [1], Т. Лепейко, І. Мазур, В. Савельєва [2], Н. Шлапак [3], В. Шапіро та ін. Однак слід зазначити, що сучасні основи управління організаційними змінами не повністю вирішують проблеми неефективності результатів запровадження змін. Зокрема, актуальною залишається необхідність подальшого дослідження проблематики управління організаційними змінами на підприємствах з урахуванням людського чинника, що зумовлює необхідність більш детального розгляду особливостей ставлення людей до процесу організаційних змін й факторів, що формують ставлення персоналу до змін й визначають рівень опору.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ**

Дослідити особливості сприйняття процесу запровадження організаційних змін співробітниками підприємства. Визначити сутність організаційних змін та основні причини, які зумовлюють необхідність їх запровадження. Розглянути модель сприйняття організаційних змін і систематизувати фактори впливу на ставлення персоналу до змін та рівня опору.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Значення організаційних змін у процесі забезпечення розвитку будь-якого підприємства важко переоцінити, що пояснюється швидкістю науково-технічного прогресу, бурхливістю економічного розвитку, жорсткістю конкурентної боротьби. Відповідно, для виживання в сучасних умовах господарювання підприємства мають постійно вдосконалювати всі аспекти власної діяльності, що зумовлює необхідність запровадження організаційних змін.

Організаційні зміни являють собою різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо) та здатні перешкоджати рецесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів [1]. Основні причини запровадження організаційних змін на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах можна поділити на дві великі групи:

1. Зовнішні причини – ті, які генеруються змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі функціонування підприємства, і на макrorівні (зміни економічної, політичної, соціально-культурної, природної, технологічних складових) і на мікрорівні (зміни потреб споживачів, загострення конкурентної боротьби, вплив контактних аудиторій).
2. Зовнішні причини – ті, які генеруються зсередини самого підприємства як наслідок його розвитку та пов'язані з пошуком способів вирішення проблем, які виникають у діяльності організації (невиконання планових та нормативних показників; зменшення прибутку, втрата фінансової стійкості тощо) й намаганням поліпшити діяльність організації, підвищити її ефективність, престиж, адаптивність тощо.

Відзначимо, що в загальному вигляді головною метою впровадження будь-яких організаційних змін є підвищення ефективності роботи організації, яка, своєю чергою, визначається ступенем досягнення встановлених цілей на основі раціонального використання наявних ресурсів. При цьому, досягнення зазначеної мети зумовлює необхідність управління запровадженням організаційними змінами, одним з етапів якого виступає формування прихильності та підтримки змін, що дозволяє зробити висновок щодо вагомості підтримки персоналу планованих змін та його позитивного ставлення до процесу їх запровадження.

Ставлення людей до процесу організаційних змін і їхні вчинки можна проілюструвати схемою, наведеною на рис. 1.

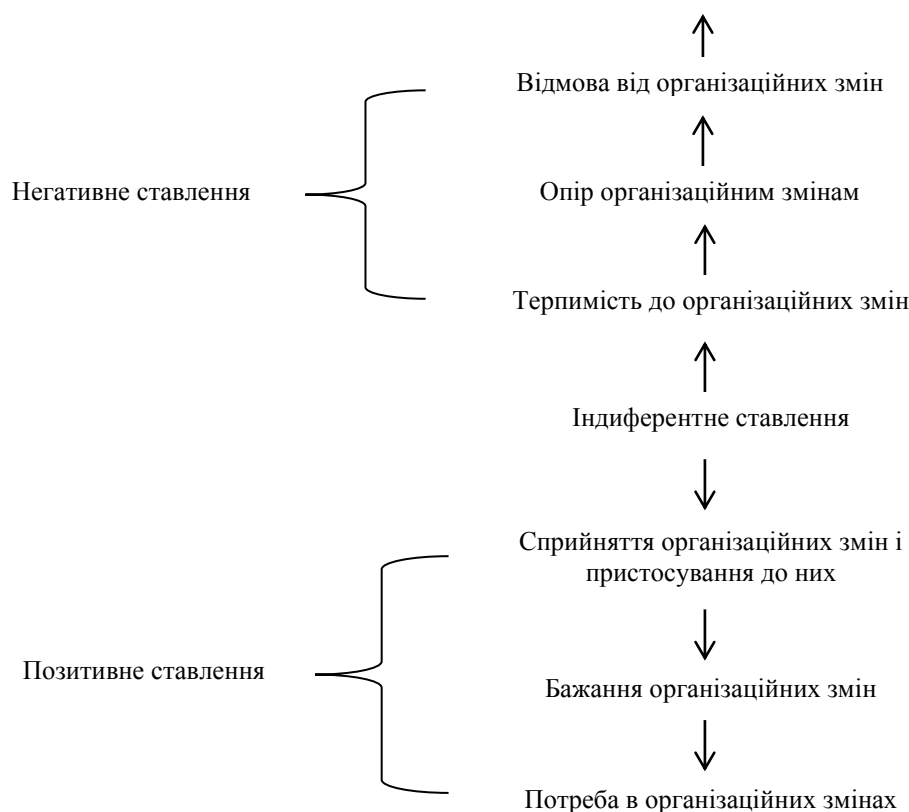


Рис. 1. Модель сприйняття організаційних змін [4]

Відповідно, на ставлення співробітників до змін впливають фактори, які розглянуто в табл. 1.

Таблиця 1 – Фактори впливу на ставлення персоналу до змін та рівень опору

Група факторів	Характеристика окремих складових
Параметри організаційних змін	спрямованість – на етапі підготовки змін найбільш позитивне ставлення відзначається до техніко-технологічних змін, найбільш негативне – до організаційно-управлінських; на етапі впровадження - навпаки
	масштаб – зміни варіюють від локальних до стратегічних. Ставлення персоналу до стратегічних відрізняється в гірший бік: чим більше аспектів ситуації змінюється, тим менше у співробітників необхідних знань і менше міра залученості персоналу в реорганізацію
	час – чим більший період часу відводиться на запровадження зміни, тим більшою є вірогідність сформувати позитивну її оцінку у співробітників
	ступінь радикалізму – при підвищенні міри радикалізму або новизни зміни співробітники оцінюють її більш негативно
	ініціатори змін – підлеглі не довіряють непопулярним керівникам або інноваторам, а їхні пропозиції щодо змін сприймають з підозрою
	надання інформації співробітникам – наявність досить повної і адекватної інформації про зміну підвищує вірогідність її позитивної оцінки
	залучення співробітників – залучення співробітників до обговорення питань, пов'язаних зі змінами, і участь в дискусійних групах значно підвищує оцінку нововведень
	вихідна міра незадоволеності – висока міра вихідної незадоволеності пов'язана з більш позитивною оцінкою реорганізації. Отже, деякі дослідники описують такий спосіб зниження опору співробітників змінам як ініціацію незадоволеності поточною ситуацією
Характеристики організації	розмір – чим більший розмір організації, тим складнішим є проведення змін і тим більший рівень опору персоналу.
	стабільність організації – сама організація як збалансована, стійка, саморегульована структура може чинити опір змінам, що вносяться до неї. При порушенні балансу, спричиненому нововведеннями, система буде прагнути до відновлення рівноваги

	час існування – в організаціях з тривалим часом існування може спостерігатися більш негативне ставлення до змін і більший рівень опору, що певною мірою пов'язане зі своєрідною «кристалізацією» в її структурі персоналу, який більш-менш задоволений станом справ
	ресурсне забезпечення – несприятливі фінансові умови, у яких перебуває організація, і недостатня ресурсна база негативно впливають на оцінку змін
	особливості організаційної культури – ефективною є корпоративна культура, в якій організаційні зміни перестають сприйматися як вимушене дискретне пристосування до змін середовища і починають розглядатися як необхідний спосіб постійного забезпечення ефективності організації
	ставлення референтних груп до змін – несприятливе ставлення референтних груп, які визначають стандарти поведінки та групові норми для їх учасників, збільшують рівень опору змінам
Чинники макросередовища	політика галузі – значимий вплив на характер ставлення до змін здійснює інноваційна політика керівництва галузі, до якої відноситься організація
	глобальність змін у країні – глобальність змін, що відбуваються в країні, може сприяти виникненню інноваційного шоку або інноваційної втоми. Так, негативне ставлення українців до змін у країні може визначати їх невисоку готовність до інновацій в рамках організацій. Отже, доцільною є підтримка балансу між орієнтацією організації на постійні зміни і можливістю персоналу адаптуватися до них
Характеристики співробітників	соціально-демографічні характеристики – на ставлення співробітників до реорганізації позитивно впливає їхній освітній рівень. Деякі дослідження стверджують, що при прийнятті змін чоловіки більше схильні до зовнішньої конформності, а жінки – до внутрішньої
	особистісні характеристики – залежно від сили або слабкості установки до змін, а також особливостей розумового, організаторського і особового блоку якостей, можна ділити людей на «інноваторів» і «консерваторів» (схильних працювати у режимі розвитку і в режимі функціонування). Активна меншість, що бере участь у проектуванні і реалізації змін, оцінює в першу чергу вигідні наслідки інновації для себе особисто, а не вигідні – для організації взагалі. Пасивна більшість, навпаки, розглядає переважно власну невідповідність, а вигоди пов'язує з організацією. Крім того, творчі люди оптимістичніше налаштовані до перетворень і їх передбачуваної успішності
	орієнтація на саморозвиток – для успішного проведення змін необхідна спрямованість співробітників на саморозвиток. Орієнтація суб'єкта на професійне зростання, конкуренцію і різноманітність діяльності підвищує їх оцінку змін
	фокус контролю – серед «інноваторів» більше інтерналів, а серед «консерваторів» – екстерналів. При цьому, «інноватори» схильні вбачати зв'язок своїх зусиль переважно в успіхах, ніж у невдачах, тому негативний попередній досвід змін швидше за все не буде для них значимим

Примітка. Джерело : [складено на основі 2]

Відзначимо, що комплексне врахування визначених факторів у процесі запровадження організаційних змін сприятиме виходу на рівень сприйняття організаційних змін та зменшенню рівня опору персоналу.

На підтвердження важливості врахування таких факторів, як ставлення працівників до змін та опір персоналу змінам, наведемо підхід до визначення успішності організаційних змін Роберт Джекобса, відображений у формулі (1) [4]:

$$C = A \times B \times D > X, \quad (1)$$

де  $C$  – вірогідність успішності зміни;

$A$  – незадоволення існуючим станом справ;

$B$  – чіткий виклад того стану, який має настати після змін;

$D$  – конкретні перші кроки до мети;

$X$  – вартість проведення змін.

Формула (1) відображає вплив на успішність впровадження зміни таких чинників, як необхідність змін, зрозумілість (ясність) кінцевої мети, конкретні кроки до досягнення мети.

Так, параметр ( $A$ ) вказує на те, що якщо ви бажаєте, щоб зміни були прийняті персоналом, то людей потрібно переконати в тому, що існуючий стан справ ні на що не годиться, звідси випливає той факт, що зміни необхідні.

Параметр (В) дає уявлення про те, наскільки ситуація для персоналу зміниться на краще, якщо працівники підтримають зміни. При цьому слід враховувати такий важливий аспект: Ян Р. Катценбах, директор консалтингової фірми Mckinsey&company і один з авторів книги «Real Change Leaders» («Лідери справжніх змін»), пише, що одна з головних проблем програм змін полягає в невизначеності або неточному формулюванні цілей. Дуже часто успішність організаційних зусиль визначають за такими показниками, як кількість мобілізованих команд, число виниклих ідей тощо. Це категорично неправильно. «Цілями програми не можуть бути дії. Цілями мають бути результати діяльності компанії для її споживачів, співробітників або акціонерів», – стверджує Катценбах. Зміни організації, перш за все, стосуються підвищення її ефективності і чим очевидніший зв'язок між тим, що ми робимо, і результатами, тим більший ентузіазм ми створимо в процесі змін. Якщо зв'язок зусиль з результатами невиразний, неочевидний, то врешті-решт ми неодмінно зіткнемося з опором або апатією [4].

Параметр (D) вказує на те, що просування до мети вже відбувається, приносячи позитивні результати – маєтись на увазі, що успішні програми змін починаються з відчутних практичних результатів, і чим раніше вони з'являються, тим краще. Так, без швидких успіхів дуже багато працівників можуть здатися й долучитися до тих представників, що активно чинять опір, при цьому швидкі успіхи дуже допомагають процесу змін. Наприклад, вони [4]: дають докази того, що чимось варто жертвувати; винагороджують adeptів змін; перевіряють життєздатність перспективного бачення і підказують, як його скоректувати; підривають позиції противників змін; допомагають зберегти підтримку змін з боку керівництва; нарощують інерцію здійснюваної зміни, залучаючи нейтрально налаштованих до своїх прибічників.

При цьому, на думку автора формули (1), найважливішим із членів запропонованого рівняння виступає параметр (А).

## ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити висновок, що успішність впровадження організаційних змін безпосередньо залежить від позитивного ставлення до них співробітників організації.

Ураховуючи той факт, що основним фактором ефективності запровадження організаційних змін у діяльності підприємства є активна підтримка та участь працівників, виникає необхідність поглибленого вивчення питань, пов'язаних з проблематикою опору персоналу запровадженню організаційних змін на підприємствах і формування сприятливого ставлення персоналу до змін на підприємстві.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Косчик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація [Електронний ресурс] / Р. С. Косчик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2010. — № 682. — Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/5626>.
2. Савельева В. С. Управления сопротивлением изменениям на промышленном предприятии / В. С. Савельева // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. — 2013. — № 2 (31). — С. 162—168.
3. Шлапак Н. С. Управління організаційними змінами як чинник конкурентоспроможності сучасного підприємства / Н. С. Шлапак, І. І. Губіцька // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. — 2013. — Вип. 25. — С. 54—60.
4. Нестерова М. Сопротивление изменениям – как его преодолеть [Электронный ресурс] / М. Нестерова // Официальный сайт сообщества кадровиков и специалистов по управлению персоналом. — Режим доступа : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=707>.

## REFERENCES

1. Kostsik, R.S. (2010), "Risks of introduction of organizational changes: essence, classification and authentication", *Visnyk Natsionalnogo universitetu «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukrainii: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 682, available at: <http://vlp.com.ua/node/5626> (access October 27, 2015).

2. Saveleva, V.S. (2013), "Management resistance changes on an industrial enterprise", *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, no. 2 (31), pp. 162-168.
3. Shlapak, N.S. and Hubitska, I.I. (2013), "Management as factor of competitiveness of modern enterprise organizational changes", *Visnyk Pryazovskogo derzhavnogo tekhnichnogo universitetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, Iss. 25, pp. 54-60.
4. Official site of association of personnel officer and specialists on a management a personnel / Nesterova, M. (2007), "Resistance changes – how to overcome him", available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=707> (access October 27, 2015).

УДК 339.139:005.332:621

## **МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Череп А.В., д.е.н., професор, Бондар О.О.

*Запорізький національний університет  
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

alexanderbon@yandex.ru

Сьогодні, коли економічний стан держави перебуває в надскладному становищі, не можна не згадати про машинобудівну галузь, яка є одним із важливих аспектів економічної стабільності. На жаль, машинобудування в Україні зазнає суттєвих втрат, а конкурентоспроможність і обсяги промислового виробництва лише зменшуються. Нагальною постає потреба модернізації маркетингових комунікацій в машинобудуванні, щоб галузь була прибутковою і конкурентоспроможною, досягла бажаних результатів з продажів і зайняла гідне місце на ринку. Сучасний ринок характеризується дедалі більшим насиченням його простору інформацією, зростанням її значущості й цінності. Маркетингові комунікації в системі забезпечення економічної безпеки підприємства є життєво необхідними джерелами існування економічної системи взагалі і підприємства конкретно. Система маркетингових комунікацій являє собою необхідну сукупність поточного стану, умов і чинників, що характеризують стабільність, стійкість, поступальність та динаміку розвитку підприємства в напрямку досягнення ним значних кінцевих економічних результатів. Належна об'єктивна оцінка та ефективне управління маркетинговими комунікаціями в частині забезпечення економічної безпеки підприємства значно підвищує відповідність витрачених коштів на маркетинг і отриманими результатами, що є дуже важливим і позитивним моментом для галузі і національної економіки загалом. Досягнення таких результатів можливе лише за умови належного функціонування системи маркетингу, рівня її ефективності та наявності можливості подальшого підвищення такого потенціалу. Завдяки ефективним маркетинговим комунікаціям рівень продуктивності управління виступає одним із найважливіших показників стану економічної безпеки.

*Ключові слова:* маркетингові комунікації, економічна безпека, криза, лояльність, збут, реклама, ефективність.

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

Череп А.В., д.э.н., профессор, Бондарь А.А.

*Запорожский национальный университет  
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

Сегодня, когда экономическое состояние государства в над сложном положении нельзя не упомянуть о машиностроительную отрасль, которая является одним из важных аспектов экономической стабильности. К сожалению, машиностроение в Украине понесет существенные потери, а конкурентоспособность и объемы промышленного производства лишь уменьшаются. Насущной становится необходимость модернизации маркетинговых коммуникаций в машиностроении, чтобы отрасль была прибыльной и конкурентоспособной, достигла желаемых результатов по продажам и заняла достойное место на рынке. Современный рынок характеризуется все большим насыщением его пространства информацией, ростом ее значимости и ценности. Маркетинговые коммуникации в системе обеспечения экономической безопасности предприятия являются жизненно необходимыми источниками существования экономической системы вообще и предприятия конкретно. Система маркетинговых коммуникаций представляет собой необходимую совокупность текущего состояния, условий и факторов, характеризующих стабильность, устойчивость, поступательность и динамику развития предприятия в направлении достижения им значительных конечных экономических результатов. Надлежащая объективная оценка и эффективное управление маркетинговыми коммуникациями в части