

**ПАНЧЕНКО**Марія Олександрівна  
mary1@ukr.net**ОЛЕЙНИКОВА**Олена Олексіївна  
ms.oleyna@gmail.com**ІВАНОВ**

Станіслав Ігорович

к.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університетстарший викладач, Одеський  
національний політехнічний університетмагістр, Одеський національний  
політехнічний університет

УДК 005.5

**КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ****COMMUNICATION PROCESSES IN SYSTEM MANAGEMENT****PANCHENKO Mariia Oleksandrivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University**OLEINYKOVA Olena Oleksiivna** – Senior Lecturer, Odesa National Polytechnic University**IVANOV Stanislav Ihorovych** – master, Odesa National Polytechnic University

Статтю присвячено дослідженню здібностей організаційних комунікацій, що виділяються в якості значимого компонента стратегічного потенціалу організації. Виділено дві групи здібностей організаційних комунікацій, що є самостійними напрямками стратегічного розвитку організаційних комунікацій. Визначено критеріальну основу виміру здібностей організаційних комунікацій, що забезпечують вступ ресурсів в організацію. Визначено здібності організаційних комунікацій, що підтримують організаційні зміни. Обґрунтовано застосування мережевого аналізу в якості детермінанти дослідження комунікацій відносно організаційних змін.

\* \* \*

Статья посвящена исследованию способностей организационных коммуникаций, которые выделяются в качестве значимого компонента стратегического потенциала организации. Выделены две группы способностей организационных коммуникаций, которые являются самостоятельными направлениями стратегического развития организационных коммуникаций. Определены критерии измерения способностей организационных коммуникаций, которые обеспечивают поступление ресурсов в организацию. Определены способности организационных коммуникаций, которые поддерживают организационные изменения. Обосновано применение сетевого анализа в качестве детерминанты исследования коммуникаций относительно организационных изменений.

\* \* \*

**Introduction.** The paper examines organizational communication capacities that are studied as a significant component of organization strategic potential.

**The purpose** of the paper is to define the structure and content of organizational communication capacities and identify methods for assessing them. The author combines three research areas: assessment and analysis of organization communication capacities, organization communication strategy development, and organization willingness to change.

**Results.** Two groups of organization communication capacities are revealed, that represent different approaches to strategic development of organization communication capacities. The first group relies on the long-term planning of using external resources, the second promotes changes in the organization. The author presents criteria for assessing organization communication capacities skills that ensure flow of resources to the organization. Using the modern concept of information transparency the author highlights universal (common to different legal and business entities and partners) communications that shape business image of a transparent enterprise. Basic and additional components of the customer-oriented communication impact are studied, organization communication capacities that promote organizational change are described.

**Conclusion.** Organizational capabilities are the actual article of research both from the point view of dynamics scientific publications and from the point of view the confession of importance of this aspect of strategic management.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал організації, здібності організаційних комунікацій, імідж організації, організаційні зміни

**Ключевые слова:** стратегический потенциал организации, способности организационных коммуникаций, имидж организации, организационные изменения

**Keywords:** organization strategic potential, organizational communication capacity, organization image, organizational changes

**ВСТУП**

Нестабільний економічний стан, в якому сьогодні знаходиться більшість підприємств, особливо гостро поставив проблему вдосконалення управління комунікаціями підприємства, оскільки ефективні комунікації на практиці є необхідною умовою досягнення

цілей, що стоять перед підприємством. Часто внаслідок недосконалої системи комунікацій суттєво знижується ефективність управління та діяльності підприємства. Наразі це питання є дуже актуальним, оскільки впливає на перспективи виходу підприємства з кризи. Водночас комунікації являють собою одне з дискусій-

них питань у сфері менеджменту, стосовно якого ясності у розумінні поки не досягнуто. У науковій літературі проблеми комунікації здебільшого досліджувались у контексті теорії, історії, психології та соціології.

**МЕТА РОБОТИ** – виявити структуру і зміст здібностей організаційних комунікацій, визначити підходи до їх виміру.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною і методологічною основою статті виступають дослідження вітчизняних та іноземних фахівців у галузі формування стратегії розвитку організаційних комунікацій підприємств, а також законодавчі акти і нормативні документи Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України з економічних питань. У проведенні дослідження використані методи діалектичного аналізу та синтезу, логічний та системний підходи, а також, методи логічного узагальнення, порівняння та формалізації.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Значення організаційних здібностей підкреслюється безліччю робіт за оцінкою стратегічного потенціалу організації, який в найбільш загальному вигляді може бути визначений як «сукупність ресурсів і здібностей для розробки і реалізації стратегії підприємства» [1].

Хоча суть організаційної здатності є інтуїтивно зрозумілою – «те, що фірма може робити» [2], – проте аналіз організаційних здібностей є досить складним моментом. Ця обставина обумовлена рядом причин. По-перше, сама суть організаційної здатності як категорії стратегічного управління менш матеріальна і спостережувана, чим ресурсна категорія: «ресурс є спостережуваним активом (хоча і не завжди матеріальним), який може бути оцінений і проданий: наприклад, бренд, патент, земельна ділянка або ліцензія; здатність не спостерігається (вона обов'язково нематеріальна) і важко оцінюється» [7].

Не зважаючи на те, що організаційні комунікації визнані багатьма авторами як об'єкт стратегічного управління, належного розгляду у контексті організаційних здібностей вони не отримали.

Проте можна виділити низку робіт, в яких ідентифіковані окремі аспекти здібностей організаційних комунікацій, що є об'єктом аналізу у рамках стратегічного управління організацією.

Так, С. Шарму, Х. Вреденбург, систематизуючи організаційні здібності, виділили окрему групу комунікаційних здібностей, назвавши її «інтеграція стейкхолдерів» [12]. Взаємодія із стейкхолдерами, або зацікавленими сторонами, істотно розсовує межі традиційної взаємодії «фірма – клієнт» і є значимим моментом у формуванні іміджу організації, використанні ресурсів зовнішнього середовища для вирішення завдань організації.

Г.В. Меньяло, Е.Н. Гребенкина [5], впорядковуючи складові стратегічного потенціалу, зіставляючи ресурси і здібності, виділили інформаційний ресурс, який має прояви в трьох компонентах стратегічного потенціалу (виробничий, ринковий і інтелектуальний). І хоча здібності організаційних комунікацій не можуть

бути ідентичні здібностям, що описуються у рамках інформаційного потенціалу (оскільки комунікації є інформаційна взаємодія індивідів, яка не порушує питань обробки, зберігання, доступу до інформації), проте тут можна виокремлювати визнані важливими наступні аспекти організаційних комунікацій: комунікації, що забезпечують гнучкість виробничої системи; взаємодія з покупцями, виявлення актуальних потреб.

Узагальнюючи роботи за здібностями організаційних комунікацій, можна виділити загальні теми: здібності, що підтримують гнучкість, адаптивність, інноваційність компанії; здібності, що забезпечують вступ, використання ресурсів шляхом формування тісних зв'язків, іміджу та репутації компанії.

Традиційними напрямками стратегічного комунікативного планування є: PR-стратегія і стратегія бренду, а також їх поєднання. PR-стратегія охоплює широкий круг стейкхолдерів і формує позитивний імідж організації в цілому. У неї входять теми інформаційної відкритості, представлення стратегії і політик організації, формування стійких зв'язків, визначення форм комунікації із стейкхолдерами. Стратегія бренду орієнтована на «загальні вказівки за визначенням і використанням передбачуваних елементів торгової марки» [3]. Її базовим компонентом є диференціація бренду: «новий бренд, бажаючи стати сильним, повинен розпочати з роботи з ознакою, що реально відрізняє його від конкурентів. І навпаки, втрата диференціації зазвичай є першою ознакою послаблення бренду. Диференціація – провідний показник» [1].

Уточнюючи зміст стратегії інноваційних комунікацій, М. Хулсман і Н. Пфефферман виділяють наступні компоненти стратегії:

а) стратегія знань: спрямована на підвищення рівня знань стейкхолдерів, що дозволяє використовувати нові можливості за рахунок великої бази знань організації або мережі взаємодії, а також позитивно впливає на адаптацію / дифузії інновацій, може призводити до створення цінності, підтримки конкурентної переваги в довгостроковій перспективі;

б) стратегія позиціонування: спрямована на посилення репутації компанії-інноватора, що може привести до створення цінності, підтримки конкурентної переваги в довгостроковій перспективі;

в) стратегія управління: спрямована на управління стратегічними активами компанії, пов'язаними з інноваційними комунікаціями, що може привести до створення цінності, підтримки конкурентної переваги у довгостроковій перспективі [8].

А проте розгляд у рамках організаційних комунікацій тільки інноваційної компоненти не є домінують досліджень. Багато учених пропонують розглядати організаційні комунікації у рамках ширшого концепту організаційних змін.

Визнання необхідності управління організаційними змінами як основи довгострокового існування компанії є непорушним постулатом сучасної теорії управління.

В.А. Чайка, розкриваючи суть організаційної здатності до змін, виділяють в ній наступні складові:

- 1) побачити нові можливості для розвитку;
- 2) усвідомити необхідні внутрішні зміни;

3) успішно їх реалізувати [1].

Типологія ключових видів організаційних комунікацій [4], виконана підставі відношення до стратегічного потенціалу, дозволила уточнити спектр ключових стратегічних комунікативних завдань, що зі свого боку дало можливість уточнити окремі види здібностей організаційних комунікацій, представлених у таблиці.

Проведений раніше аналіз публікацій з розробки і планування стратегії організаційних комунікацій, що виділяє ключовим показником оцінки результативності комунікаційної діяльності імідж організації, зумовив найменування ключових здібностей організаційних комунікацій, що забезпечують вступ ресурсів в організацію.

Компоненти орієнтованої на клієнта дії були розбиті нами на складові. У здатності сприяти результативній збутовій діяльності ми згрупували універсальні для будь-якої фірми комунікативні детермінанти. Сприяючі збільшенню збутового потенціалу фірми комунікації узагальнені у групу тих, що підвищують рівень задоволеності клієнтів. Здатність організаційних комунікацій витягати цінову премію характерна не для усіх компаній; висока міра цієї здатності є інтегральна характеристика усіх комунікативних клієнтоорієнтованих зусиль, що характеризує тільки бренди, що мають високу міру сили і гідності.

Популярність торгової марки, диференціація іміджу, сприймана якість, будучи ключовими характеристиками іміджу підприємства у споживача, транслюються разом з іншими цінностями пропозиції збутовими агентами компанії, формують основу результативності збутової діяльності організації. Це зумовлює необхідність не лише оцінки іміджевої складової, але і комунікативних здібностей збутових агентів компанії.

Окремим компонентом є здатність організаційних комунікацій підвищувати рівень задоволеності клієнтів, де об'єднані традиційні види зворотного зв'язку із споживачем, вимірювані по наступних параметрах: наявність можливості висловлювати пропозиції з покращення характеристик продукції, сервісного і гарантійного обслуговування; рівень постійності зворотного зв'язку компанії із споживачами; дії підприємства з відстежування рівня задоволеності споживачів.

Здатність витягати цінову премію є найважливішим показником компаній, прагнучих зайняти лідируючі позиції. Розрахунок цінової премії є елементом оцінки торгової марки. Це ринковий метод, для якого відносно нескладно отримати інформацію для розрахунків порівняно як з альтернативними ринковими методами, так і з групою витратних методів. Проте й тут все ж існує проблема, яка полягає у виборі бази порівняння для розрахунку цінової премії.

Здатність витягати цінову премію – це показник, що об'єктивно розраховується, який від грошової шкали трансформується нами у бальну шкалу, що необхідно для загальної оцінки комунікаційного потенціалу фірми.

Наступні групи здібностей організаційних комунікацій сформовані по цільових аудиторіях: партнери, держструктури, персонал, громадськість.

Формування єдиних критеріїв оцінки іміджу для різних груп партнерів з використанням єдиної назви «бізнес-імідж» характерно для багатьох досліджень

іміджу організації.

Здатність формувати позитивний імідж працевдаця відображається в комунікативній діяльності за наступними напрямками: привабливість кадрової політики; інформаційна відкритість відносно кадрової політики; соціальні гарантії, що надаються; можливості розвитку персоналу; система заробітної плати і морального стимулювання; розвиненість організаційної культури; рівень престижності компанії.

Сучасне розуміння комунікативної взаємодії компанії з громадськістю зводиться не лише до трансляції інформаційних повідомлень відносно ключових параметрів іміджу, але й підтримки значного рівня взаємодії з аудиторією. Тому ми вважаємо, що для дослідження здатності організаційних комунікацій формувати імідж у громадськості необхідно оцінювати не лише традиційні для цієї цільової аудиторії характеристики іміджу організації (соціальні акції, що проводяться підприємством; дотримання підприємством галузевих стандартів (екологічних, безпеки, якості тощо); інформаційна прозорість підприємства; престижність підприємства; підтримка рівня зайнятості), але й тісноту взаємодії (доступність представників організації для спілкування з громадськістю; залучення громадськості до рішення завдань підприємства). Ідентифікована група здібностей організаційних комунікацій, що підтримують організаційні зміни, розбита на складові, виходячи з умови отримання сигналів про необхідність змін, ухвалення зваженого рішення та переконання співробітників у важливості здійснення змін.

## ВИСНОВКИ

Основою аналізу групи здібностей повинно виступати дослідження комунікаційної мережі організації відносно інформації про зміни, оскільки саме мережевий підхід дозволяє дати комплексну оцінку здатності шляхом розрахунку базових показників комунікаційної мережі організації (щільність, взаємність, транзитивність зв'язків) і побачити проблеми взаємодії ключових співробітників.

### Список використаних джерел

1. Андреева Т.Е., Чайка В.А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? URL: [http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2\(R\)\\_2006.pdf](http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2(R)_2006.pdf).
2. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. Вестник СПбГУ. 2003. Сер. 8. № 3.
3. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.: Вильямс, 2005.
4. Кравец М.А. Классификация организационных коммуникаций. Регион: системы, экономика, управление. 2013. № 2 (21).
5. Меньло Г.В., Гребенкина Е.Н. Стратегический потенциал: сущность, структура, оценка. Современная экономика: проблемы и решения. 2010. № 7 (7).
6. Carmeli A., Tishler A. Resources, Capabilities and the Performance of Industrial Firms: a Multivariable Analysis. Management and Decision Economics. 2004. Vol. 25. № 6-7.
7. Hoopes D.G., Madsen T.L., Walker G. Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. №. 10.
8. Hulsmann M., Pfeffermann N. Innovation Communications

as Across-functional Dynamic Capability: Strategies for Organizations and Network. Strategies and Communications for Innovations. Berlin, Germany: Springer, 2011.

9. Lopez-Cabrales A., Valle R., Herrero I. The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency. *Human Resource Management*. 2004. Vol. 45. № 1.

10. Mundia M. Organization Capacity Assessment: an introduction to a tool. URL: <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/organisational-capacity-assessment.pdf>.

11. Oxtoby B., McGuinness T., Morgan R.E. Developing Organisational Change Capability. *European Management Journal*. 2002. Vol. 20. № 3.

12. Sharma S., Vredenburg H. Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19. № 8.

13. Tomer J.F. Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being. New York.: Praeger Publishers, 1987.

### References

1. Andreyeva T.E., Chayka V.A. Dynamic capabilities of company: that is needed, that they were dynamic? URL: [http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2\(R\)\\_2006.pdf](http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/2006/2(R)_2006.pdf). (in Russian)

2. Grant R.M. Resource theory of competitive edges: practical conclusions for formulation of strategy. *Bulletin of Saint Petersburg State University*. 2003. Series 8. № 3. (in Russian)

3. Keller K.L. Strategic brand-management: creation, estimation and management by the branded capital. Moscow: Williams, 2005. (in Russian)

4. Kravets M.A. Classification of organizational

communications. *Region: systems, economy, management*. 2013. № 2 (21). (in Russian)

5. Menyalo V., Grebenkina E.N. Strategic potential: essence, structure, estimation. *Modern economy: problems and decisions*. 2010. № 7 (7). (in Russian)

6. Carmeli A., Tishler A. Resources, Capabilities and the Performance of Industrial Firms: a Multivariable Analysis. *Management and Decision Economics*. 2004. Vol. 25. № 6-7.

7. Hoopes D.G., Madsen T.L., Walker G. Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is there a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24. № 10.

8. Hulsmann M., Pfeffermann N. Innovation Communications as Across-functional Dynamic Capability: Strategies for Organizations and Network. Strategies and Communications for Innovations. Berlin, Germany: Springer, 2011.

9. Lopez-Cabrales A., Valle R., Herrero I. The Contribution of Core Employees to Organizational Capabilities and Efficiency. *Human Resource Management*. 2004. Vol. 45. № 1.

10. Mundia M. Organization Capacity Assessment: an introduction to a tool. URL: <http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/organisational-capacity-assessment.pdf>.

11. Oxtoby B., McGuinness T., Morgan R.E. Developing Organisational Change Capability. *European Management Journal*. 2002. Vol. 20. № 3.

12. Sharma S., Vredenburg H. Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*. 1998. Vol. 19. № 8.

13. Tomer J.F. Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being. New York.: Praeger Publishers, 1987.