

антикризову програму.

10. Важливим фактором ефективності антикризового менеджменту є система моніторингу кризових ситуацій – це спеціально організовані дії з метою визначення ймовірності та реальності появи кризи і є необхідною для її завчасного виявлення та розпізнавання.

З викладеного вище можемо зробити висновок про те, що антикризовий менеджмент має на меті забезпечення виживання виробничо-господарської системи в довготривалій перспективі. Його слід організувати так, щоб можна було своєчасно відстежувати появу та взаємодію внутрішніх і зовнішніх кризових факторів, оцінювати їхній вплив на діяльність суб'єкта господарювання, реагувати на загрозу, що виникла, скоротивши до мінімуму спричинені нею збитки. Отже, функціонально антикризовий менеджмент пов'язаний з плануванням антикризових заходів і контролем за їх своєчасною реалізацією.

#### **Список використаних джерел:**

1. Андрушко О.Б., Капустяк М.С. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства // Регіональна економіка. – 2005. - №4. - С.66-72.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: КНТЕУ, 2004. – 580с.
3. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
4. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

УДК 339.13

**О.А.Шлапак,**

Тернопільський національний економічний університет,  
м. Тернопіль

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЗА РІЗНИМИ КРИТЕРІЯМИ ОЦІНКИ**

У статті пропонуються критерії оцінки ефективності комунікаційного середовища, розроблені моделі побудови комунікаційного простору на основі розроблених критеріїв. Запропоновано базисні критерії для побудови й оцінки оптимального комунікаційного середовища.

В статье предлагаются критерии оценки эффективности коммуникационной среды, разработаны модели построения коммуникационной среды на основе разработанных критериев. Предложены базисные критерии для построения и оценки оптимальной коммуникационной среды предприятия.

In the article criteria of an estimation of efficiency of the communication environment are offered. Models of construction of communication environment on the basis of the developed criteria are offered. It is also offered basic criteria for construction and an estimation of optimum communication environment.

Ключові слова: комунікаційне середовище, критерії, моделі, ефективність, бізнес-середовище.

Дослідження ефективності комунікаційного середовища є нерозв'язаною проблемою, яку намагаються дослідити як науковці, так і практики. Тема є

актуальною з точки зору необхідності аналізу різних критеріїв ефективності комунікацій на підприємстві та розробки нових критеріїв оцінки комунікаційного середовища. Саме чітко визначені критерії конкретизують аспекти щодо необхідності формування ефективного комунікаційного середовища на підприємстві і таким чином менеджмент організації зможе оптимізувати існуючі бізнес-процеси за допомогою комунікацій.

Серед вчених щодо досліджень різних аспектів розвитку комунікаційного середовища підприємства можна виділити таких авторів: П.Друкера [1], Д.Тапскотта [4], Т.П.Ніколаєву [2], В.Вівера, С.Шенона [6] та інших. Однією з проблем дослідження та розвитку комунікаційного середовища є визначення критеріїв його ефективності. Доцільно зазначити, що останніх в науковій літературі не існує, тому необхідно виявити і розробити їх і в подальших дослідженнях здійснити впровадження розроблених критеріїв у діяльність підприємств, зокрема у статті запропоновано критерії оцінки ефективності комунікаційного середовища підприємств, визначено види комунікацій, які є пріоритетними для підприємств харчової промисловості. Предметом дослідження є критерії ефективності комунікаційного середовища. Об'єктом – підприємства харчової промисловості.

Для підприємств харчової промисловості пріоритетними є комунікації, що пов'язані з конкретними виробничими та технологічними процесами, оцінкою якості цих процесів і готової продукції. Серед відомих критеріїв ефективності комунікацій на підприємстві можна виділити:

1. Часові критерії передачі інформації – швидкість, вчасність; тобто надходження необхідної інформації у відповідний проміжок часу для ефективнішого прийняття рішень керівництвом підприємств. Важливість критерію полягає в тому, що від релевантної інформації як про зовнішнє, так і про внутрішнє середовище підприємства залежатиме і раціональність рішень, що приймає менеджер [3, с. 352-356].

2. Координаційні просторові критерії (критерії інформаційної логістики). Дотримання основних принципів інформаційної логістики забезпечить підприємству максимізацію прибутків, ефективний збут продукції та здійснення комунікаційних процесів за допомогою мобільного зв'язку, комунікаційних мереж тощо. Серед основних принципів доцільно зазначити: 1) контент, тобто релевантна інформація про оточення фірми; 2) час, тобто вчасність надходження інформації від керівника до підлеглого і навпаки, а також інформації про зовнішнє оточення фірми, що гарантуватиме підприємству ефективність збереження ресурсів та вчасність поставок готової продукції до цільового споживача; 3) місце, тобто гарантія збуту готової продукції саме там, де вона є найбільш необхідною [5].

3. Критерії надійності та безпеки. Відомо, що найкращі результати досягаються, коли інформація з певного питання поширюється водночас кількома каналами, також доцільно закодувати повідомлення, але потрібно

враховувати ймовірність того, що в таке повідомлення може потрапити помилка, при декодуванні така семантична помилка найчастіше виявляється, і обов'язково врахувати особливості зовнішнього оточення, адже воно також може виступати в ролі джерела перешкод [4] .

4. Критерії достовірності та правильного сприйняття інформації. Мова йде про правильну інтерпретацію інформації реципієнтом, швидкість та вчасність її доведення – координаційні просторові критерії. Психологічний аспект комунікацій на рівні процесів має важливе значення, і те, як саме працівник інтерпретує доведену у його розпорядження інформацію [1, с.131-176].

5. Критерії технічного обслуговування комунікаційних каналів – технічні показники мережі, тобто технічна готовність комунікаційних каналів до передачі необхідного обсягу інформації. Наприклад, мережеве оточення чи Intranet (при наявності необхідних ресурсів на підприємстві).

6. Критерії готовності підприємства до впровадження ефективного комунікаційного простору. З ростом і розвитком підприємства система управління стає все більш складною. З одного боку, істотно зростає обсяг інформації, що доводиться обробляти керівникам компанії, з іншого боку, бізнес диверсифікується – з'являються нові напрямки, що найчастіше істотно відрізняються від первісного. Тому на певному етапі розвиток підприємства досягає такого етапу (етапу «зрілості»), коли необхідні нові методи управління. Насамперед, у системі управління явно виділяються спеціалізовані підсистеми: фінансова, логістична, виробнича, збутова тощо. Між ними необхідно підтримувати комунікаційний зв'язок, вибудувати певні системи комунікацій. Крім того, істотно ускладнюються процедури планування, особливо це важливо на виробничих підприємствах, коли інформація прогнозування продажів, виробництва і закупівель повинна бути погоджена з фінансової точки зору на різних рівнях планування.

7. Критерії оцінки ресурсів, що забезпечують функціонування комунікаційного простору. Найважливіший критерій, адже саме від наявності достатньої кількості фінансових та інформаційних ресурсів на підприємстві залежатиме, який саме комунікаційний простір і з яким наповненням технічних засобів надалі обере для себе підприємство.

8. Критерії ефективності організаційної структури. Залежно від того, яка саме на підприємстві функціонує організаційна структура і як вона відображена в інформаційному просторі, і буде залежати ієрархічність передачі інформації. За даними досліджень американських учених, інформація з будь-якого важливого, але складного питання, яку керівник прагне передати своєму заступникові, останній може зрозуміти не більш як на 60%. У свою чергу, підлеглий заступника також зрозуміє не більш як 60% того, що намагався пояснити йому його начальник, і так далі – аж до останньої ланки у керівному ланцюжку. Інформація є невід'ємним елементом комунікаційного середовища на підприємстві, і відповідно, необхідно

забезпечити безперешкодний доступ персоналу до цієї інформації, яка є необхідною для нього і в рамках повноважень є важливою умовою для функціонування організації. Проте інформація не повинна носити характер занадто відкритої, тобто потрібно створити компроміс і системність доступу до інформації залежно від ступеня її важливості і вміння працівників працювати й аналізувати інформацію [2]. Таким чином, всі вищезазначені критерії доцільно адаптувати для побудови моделі комунікаційного середовища, яка б враховувала найактуальніші із критеріїв і відповідала б наявним ресурсам, що забезпечили б її функціонування на підприємстві (рис. 1):

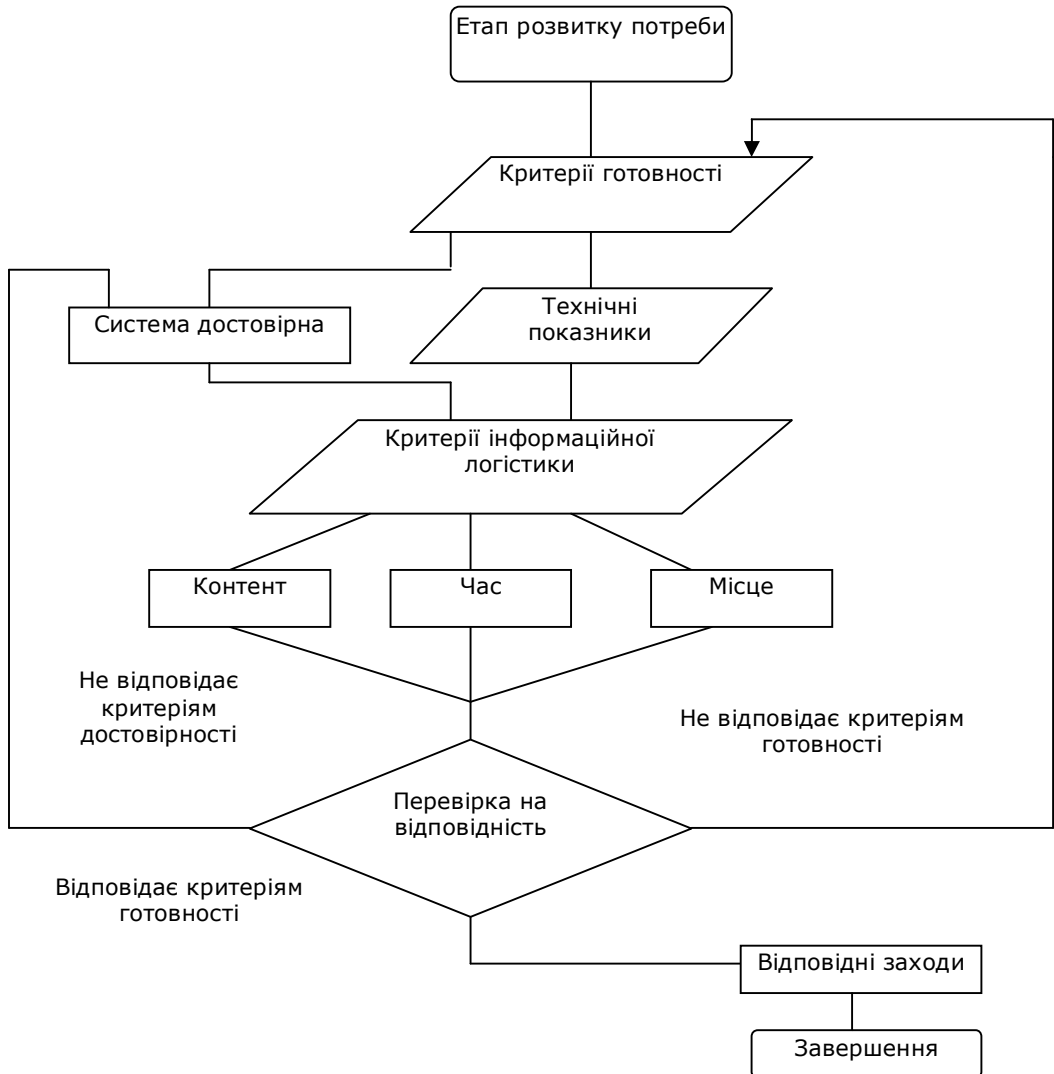


Рис. 1. Модель формування комунікаційного середовища за основними критеріями

Розглянемо методи оцінки комунікаційного середовища за різними критеріями. Проте, як зазначалось раніше, критеріїв ефективності комунікаційного простору в літературі не існує, тому необхідно на основі вищеописаних виявити і розробити нові критерії ефективності комунікаційного середовища та згрупувати їх у табл. 1.

Таблиця 1

*Критерії оцінки ефективності комунікаційного середовища*

Критерій	Показник кількісний	Показник якісний	Ефект
Група: часові			
1. Швидкість	Кількість повідомлень за одиницю часу, швидкість передачі інформації в електронному вигляді МБТ/сек, швидкість реакції на командно-керуюче повідомлення.	Скорочення часу на виконання.	Більша кількість вирішених завдань.
Група: координаційні просторові			
2. Інформаційна логістика (контент, час, місце)	Необхідна і точна інформація саме там, де є потреба і негайність.	Скорочення зайвої і нерелевантної інформації.	Зменшення рутинного навантаження на працівника.
3. Достовірність	Правильне сприйняття інформації, тобто правильна інтерпретація інформації реципієнтом.	Зменшення часу на перевірку отриманих даних.	Більша кількість вирішених завдань.
Група: надійність та безпека			
4. Надійність і безпека	Надійний захист повідомлення від пошкоджень і витоку.	Інформація завжди точна і релевантна.	Більша кількість правильно вирішених завдань, захист комерційних таємниць.
Група: технічне обслуговування			
5. Технічна готовність	Технічні параметри мережі.	Якісне та повне отримання інформації.	Більша кількість вирішених завдань.
6. Готовність персоналу	Рівень кваліфікації, кількість працівників, що володіють комунікаційними технологіями.	Комунікаційне середовище активних користувачів.	Більша кількість комунікацій в мережі, скорочення часу на обговорення; більша кількість електронних групових документів та проектів.
Група: Оцінка матеріальних ресурсів комунікаційного середовища			
7. Оцінка повноти використання	Процент використання апаратного, програмного та алгоритмічного забезпечення.	Скорочення часу, автоматизація основних бізнес-процесів на підприємстві.	Більша кількість якісно вирішених завдань.
Група: ефективність організаційної структури			
8. Ефективність організаційної структури та комунікаційного середовища	Кількість дублювання комунікацій та інформаційних зв'язків; процент інформатизації організаційної структури.	Швидкість і повнота передачі інформації на різних ієрархічних ланках.	Більша кількість та якість вирішених завдань.

Досить складною проблемою є формування системи кількісних показників, формалізованої оцінки комунікаційного середовища [7]. Якщо технічні параметри мережевої складової комунікаційного середовища виміряти достатньо легко, то для інших показників потрібно проводити спеціальні дослідження. Так, наприклад критерій вчасності можна розглядати не тільки з точки зору одержання інформації одразу і без затримки, а і наскільки правильно розраховано час для виконання тих завдань, проектів, що містить в собі інформація. Критерії інформаційної логістики можуть бути надані для конкретних реципієнтів і комутантів. Актуальним є, наприклад, вчасне та якісне одержання інформації клієнтами; вчасне одержання претензій та рекомендацій і швидка реакція на них. Залежно від змістовної складової інформації швидкість і вчасність може вимірятись місяцями, днями, годинами, хвилинами. Найбільш ефективною є оцінка ефективності організаційної структури та комунікаційного середовища. Така оцінка здійснюється у вигляді таблиць відповідності комунікацій та організаційних підрозділів. Крім того, оцінюють процент інформатизації підрозділів, повноту використання можливостей комунікаційного простору.

Перелічені критерії використовуються для оцінки комунікацій в управлінських і технічних системах, пріоритетними для нас, за результатами дослідження будуть критерії інформаційної логістики. Метою дослідження є гармонічне поєднання їх для оцінки ефективності здійснення комунікацій на основі нових методів менеджменту та інформаційних технологій. В програмі подальших досліджень доцільно розробити показники та методику їх оцінки, а саме: визначити етап розвитку підприємства; визначити критерії готовності впровадження (ефективної роботи) управлінських комунікацій; оцінити системи доступу; сформувані критерії інформаційної логістики тощо.

Комунікаційне середовище підприємства націлене на спрямування потоків інформації від однієї ланки організаційної структури управління до іншої згідно із цілями підприємства, також воно діє як регулятор швидкості прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність взаємодії усіх підрозділів підприємства та працівників між собою. Ефективність функціонування комунікаційного середовища безпосередньо залежить від розуміння психологічних особливостей членів колективу та побудови звернень і повідомлень з урахуванням розумового сприйняття інформації керівником та підлеглим з максимальним наближенням їх до ідеалу.

Для того, щоб побудувати модель комунікаційного середовища підприємства, необхідно за основу обрати певний критерій. На нашу думку ефективним у такому випадку буде критерій ефективності організаційної структури підприємства харчової промисловості (рис. 2). Основними її елементами будуть: комунікаційні процеси всередині організації, трансакції між відділами організації, база знань підприємства, комунікаційний коучінг,

який включатиме всі його різновиди (наставництво, консультування), база знань галузі, тобто стандарти якості, законодавство, яке регламентуватиме діяльність харчової галузі, досвід працівників у сфері комунікаційних процесів, бенчмаркінг тощо. Модель функціонує як система взаємопов'язаних елементів. Тобто база знань підприємства залежить від безпосередньо відділів, які формують знання, коучінг – менеджера, бенчмаркінгу, конкурентних переваг, досвіду тощо. Зрозуміло, що модель функціонує не без перешкод, які зумовлені певним психологічним складом розуму окремих працівників, які відповідальні за надходження та обробку інформації, певна упередженість менеджерів стосовно проблеми, ситуації, яка склалася, можливо, ізоляція керівників від функціональних рівнів своєї організації, недостовірність одержаної керівниками інформації від працівників про реальний стан речей тощо.

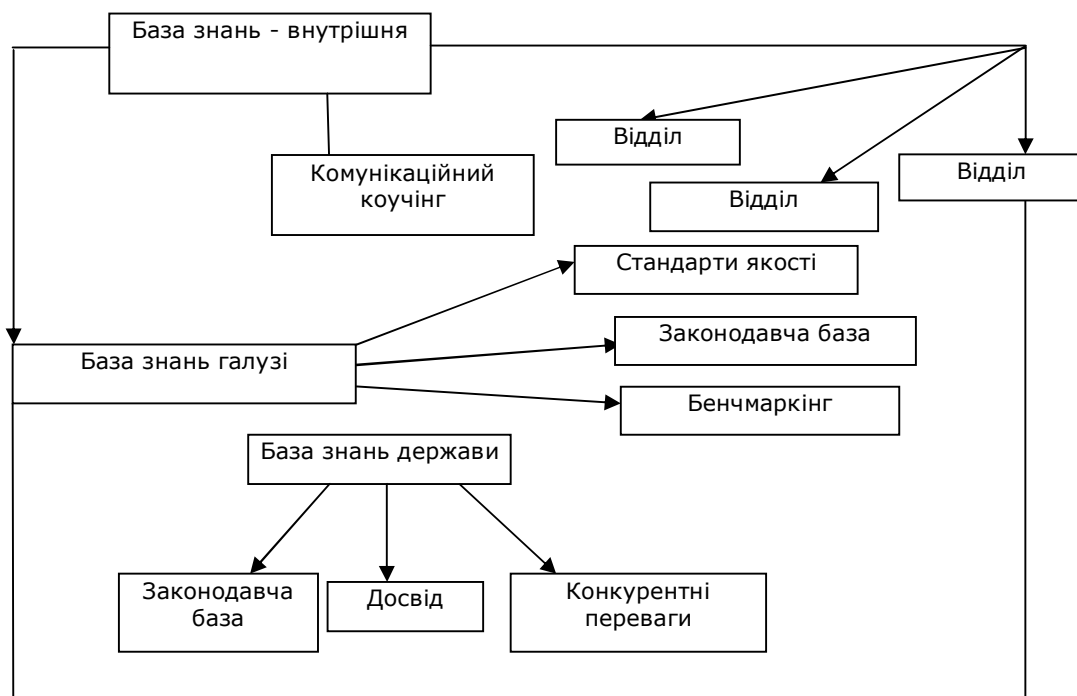


Рис. 2. Модель комунікаційного середовища підприємства за критерієм ефективності організаційної структури

В літературі не існує чітко розроблених критеріїв побудови комунікаційного середовища, що потребує подальших досліджень. Найпоширенішими критеріями ефективності комунікацій є: часові критерії передачі інформації – швидкість, вчасність і координаційні просторові критерії (критерії інформаційної логістики), комунікаційних мереж тощо. Для підприємств харчової промисловості пріоритетними є досягнення ефективності діяльності шляхом оцінки ефективності комунікаційного

простору, що пов'язано з конкретними виробничими та технологічними процесами; оцінкою якості цих процесів і готової продукції. На нашу думку, важливими критеріями оптимізації комунікаційного середовища на підприємстві є критерії інформаційної логістики, які забезпечували б вчасність і точність доведення інформації працівникам і менеджерам, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, і критерії ефективності організаційної структури, тобто удосконалити її таким чином, щоб до найнижчого рівня організаційної структури надходила достовірна інформація. Розробка моделей комунікаційного середовища потребує подальшого дослідження. Для цього планується здійснити моніторинг існуючих комунікаційних мереж на підприємствах харчової промисловості, провести науковий експеримент, здійснити формалізовану оцінку одержаних даних.

**Список використаних джерел:**

1. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. С англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 272 с.
2. Николаева Т.П. Информационная экономика: тенденции развития за рубежом и в России. Санкт-Петербург.1999.192 с.
3. Гаврилова Т. Онтологический инжиниринг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.big.spb.ru/](http://www.big.spb.ru/).
4. Тапскотт Дон. Электронно – цифровое общество//Пер. с англ. «Рефл-бук», Москва. – 1999., - 395 с.
5. Criteria of information. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.wikipedia.com/](http://www.wikipedia.com/).
6. Shannon C.E. & Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana, III: University of Illinois Press, 1949. – 270 p.
7. IT Value Chain Management — Maximizing the ROI from IT Investments. Pisello T., Strassmann P. Information Economics Press, 2003. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.strassmann.com](http://www.strassmann.com).