

Анотація. В статті досліджено сутність і значення використання стратегічних карт в процесі управління розвитком машинобудівного підприємства. Визначено зв'язок понять «стратегічна карта» і «сбалансована система показателів», а також різниця їх застосування як інструментів управління підприємством. Представлено використання стратегічної карти, побудованої на основі результатів проведеного SWOT-аналізу машинобудівного підприємства, що дозволить реалізувати стратегію його розвитку з урахуванням необхідності підвищення рівня фінансової безпеки.

Ключевые слова: стратегічна карта, сбалансована система показателів, SWOT-аналіз, машинобудівництво, фінансова безпека.

Summary. The article examines the nature and value of using strategy maps in the process of development of machine-building enterprise. The connection of the concepts of "strategic map" and "balanced scorecard" and differences in their use as tools of management. Proposed to use the strategic map, based on the results of the SWOT - analysis of engineering companies that will provide the opportunity to implement its strategy of development based on increasing the level of financial security.

Keywords: strategic map, balanced scorecard, SWOT-analysis, engineering, financial security.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Назарова Г.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Уткіна Ю.М.*

УДК 316.005.1

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ

*Мирошниченко Ю.В., к.т.н., доцент,
Висоцька Ю.О., магістр (ХТЕІ КНТЕУ)*

Стаття містить у собі аналіз поняття «комунікації», удосконалену класифікацію видів комунікацій, яку можуть використовувати керівники підприємств сфери послуг для прийняття більш обґрунтованих рішень на етапі формування структури системи комунікацій

Ключові слова: управління комунікаціями, аналіз, підприємство сфери послуг.

Актуальність дослідження. В умовах розвитку ринкової економіки в Україні проблеми управління комунікаціями на підприємствах сфери послуг набувають найбільшої гостроти. Процес комунікацій супроводжує всі дії по управлінню підприємством, забезпечує реалізацію функцій менеджменту, прийняття управлінських рішень, вибір стилів управління. Від ефективності функціонування зовнішніх та внутрішніх комунікацій в значній мірі залежать результати господарської діяльності підприємств сфери послуг. Необхідність подальшого розвитку теоретичних та прикладних основ управління комунікаціями підприємств сфери послуг обумовили актуальність теми роботи, її мету і завдання дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі приділено значну увагу проблемам економічного оцінювання та розвитку комунікацій з урахуванням різних аспектів інформаційного обміну, які досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як П.Ардженті, В.Афанасьєв, Г.Баррен, В.Бебик, А.Береза, Б.Боем, А.Большаков, М.Вайнрайт, У.Вівер, Н.Вінер, В.Гавловський, І.Герчикова, В.Глушков, В.Горфінкель, П.Друкер, М.Мескон, В.Іноземцев, Ю.Канигін, Г.Коломієць, Є.Крикавський, О.Кузьмін, С.Лазарева, Д.Лейхіфф, Р.Лесікар, Ю.Лисенко,

Л.Ліпич, Б.Мильнер, О.Матвієнко, Г.Почепцов, Ф.Шарков, Т.Шабутани [1, 6, 7, 8, 9, 10, 11].

Попри те, що ряд науковців досліджують процеси інформаційного обміну, більшість з них концентрується на окремих аспектах комунікацій, при тому, що необхідно враховувати особливості комунікацій та їх комплексного впливу на кінцевий результат діяльності організації. Низка наукових праць присвячена технічному та інформаційному аспектам комунікації, особливостям інформаційних систем, управлінню інформаційними потоками тощо. Інші фахівці розглядають переважно соціально-психологічні аспекти комунікацій, їх вплив на продуктивність праці, моральний клімат у колективі, роль у формуванні корпоративної культури та створенні іміджу організації. В існуючих дослідженнях недостатньо висвітлена проблема комплексного впливу комунікацій на результати діяльності підприємства, автори переважно розглядають окремі комунікації чи їх групи, а системний підхід до розвитку комунікацій недостатньо глибоко розроблений.

Мета дослідження. Метою роботи є розкриття сутності категорії «комунікації», удосконалення та доповнення класифікації видів комунікацій в організації на основі системного підходу.

Виклад основного матеріалу. Комунікація – «передача інформації від людини до людини; тип взаємодії між людьми, що передбачає інформаційний обмін» [1].

«Комунікація є здатність людини вступати в контакт із іншими людьми і добитися того, аби його зрозуміли», вважає Джон Адаїр [2]. Учений виділяє наступні комунікації, що становлять: соціальний контакт (люди, що беруть участь в процесі комунікації, повинні знаходитися в контакті один з одним), спільний засіб (обидві сторони в процесі повинні користуватися спільною мовою або засобами комунікації), передача (повідомлення має бути чітко передане), розуміння (повідомлення має бути отримане, правильно зрозуміло і інтерпретоване).

В результаті аналізу комунікативного процесу Кремльова С.О. [3]. визначає, що «комунікація – це діяльність, яка має мету, що не обов'язково усвідомлюється, передбачає одного або більш за учасників і що полягає в посиленні і отриманні різного роду повідомлень, які використовують різні канали, можуть спотворюватися під впливом комунікаційного шуму, існують в деякому контексті, надають певний ефект для адресата і залишають можливості для зворотного зв'язку».

Біологи Д.Льюїс і Н.Гауер визначають комунікацію «як передачу сигналів між організмами або частинами одного організму, коли відбір сприяє продукуванню і сприйняттю сигналів. В процесі комунікації відбувається зміна інформації і взаємна адаптація суб'єктів» [3].

Т. Шибутані вважає, що «комунікація – це перш за все спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей. Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій великої складності» [11].

Приведені визначення свідчать про багатоаспектність поняття «комунікація», в якому можна умовно виділити наступні значення:

- Універсальне, при якому комунікація розглядається як спосіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального і духовного світу;
- Технічне - відповідне уявленню про комунікацію як про шлях сполучення, зв'язок одного місця з іншим, засобах передачі інформації;
- Біологічне. Широко використовуване в біології, при дослідженні сигнальних способів зв'язку у тварин, птахів, комах і т.д.;
- Соціальне. Використовується для позначення і характеристики багатогранних зв'язків і стосунків, що виникають в людському суспільстві.

Істомін Є.П. трактує комунікацію в організації як «процес обміну, передачі та осмислення знання інформації в інтересах мотивування елементів організації та впливу на них» [2].

Б. Мільнер пропонує наступне визначення комунікацій в організації: «Організаційна комунікація - це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему предоставлення інформації, передачі даних більшій кількості людей всередині організації та деяким індивідуумам та інститутам за її межами» [6].

На підставі вивчення та узагальнення підходів різних авторів щодо поняття комунікації в організації у роботі пропонується таке визначення: «Комунікації – це обмін інформацією в середині організації (між керівником та його підлеглими, між керівниками одного рівня) та з зовнішнім середовищем, з метою здійснення управлінського та соціального впливу».

В даній роботі під комунікаціями на підприємствах сфери послуг розуміються і маркетингові комунікації, і бізнес-комунікації із зацікавленими сторонами ринку послуг і комунікації у внутрішньому середовищі організації. Відзначимо, що маркетингові комунікації не протиставляються бізнес-комунікаціям, а включаються в них. Так, при взаємодії з тією або іншою зацікавленою стороною ринку досягаються не лише бізнес-домовленості, але і формується імідж організації, що в свою чергу має на увазі реалізацію PR-комунікації.

Розглядаючи комунікації підприємства сфери послуг як об'єкт управління, їх слід розрізняти по низці ознак. Класифікація комунікацій представлена в таблиці 1.

Зовнішні комунікації відображають взаємодію підприємства сфери послуг із зовнішнім середовищем. Внутрішні комунікації, як і виходить з назви, здійснюються в рамках самого підприємства сфери послуг.

Формальні комунікаційні зв'язки стандартизують взаємовідношення між комунікатором та реципієнтом в організації, які регламентуються організаційними нормами, правилами та базовими цінностями. Ці зв'язки мають високу стійкість та надійність і спрямовані на досягнення організаційних цілей. Неформальні комунікаційні зв'язки виникають у випадку, коли формальні зв'язки не задовольняють потреби членів соціальних груп в організації. Ці зв'язки мають меншу стійкість та спрямовані в основному на досягнення цілей малих груп та окремих особистостей..

Проактивні комунікації реалізуються відповідно до комунікаційної стратегії підприємства сфери послуг, реактивні є реакцією підприємства на комунікаційну ініціативу зацікавленої сторони.

Діалогічна комунікація передбачає зворотний зв'язок і направлена на розвиток стосунків взаємодії із зацікавленою стороною. Монологічна комунікація передбачає створення одностороннього інформаційного потоку з метою інформування зацікавленої сторони, формування необхідних думок або очікувань відносно підприємства сфери послуг,

стимулювання ухвалення рішення у потенційного споживача про послуги, що пропонуються.

Безліч іміджевих проблем породжує та обставина, що комунікації підприємства сфери послуг здійснюються «від випадку до випадку». Тому слід розрізняти безперервні або планомірні

комунікації, при яких взаємодія підприємства сфери послуг із зацікавленими сторонами ринку послуг здійснюється відповідно до стратегії і тактики комунікацій і носить безперервний характер, і дискретні або імпульсні комунікації, що відображають ситуативне управління.

Таблиця 1

Класифікація комунікацій підприємства сфери послуг

Ознака класифікації	Види комунікацій		
	Зовнішні		Внутрішні
Адресат	Зовнішній адресат Комунікації з: - клієнтами – споживачами послуг (реальними і потенційними); - партнерами – підприємствами сфери послуг; - конкурентами; - органами державної влади і управління; - засобами масової інформації; - бізнес-структурами; - громадськими організаціями.		Внутрішній адресат Комунікації з: - топ-менеджментом; - менеджерам середньої ланки; - працівниками структурних підрозділів.
Ступінь активності і цілеспрямованості	Проактивні		Реактивні
Ступінь формалізації	Формальні		Неформальні
Наявність зворотному зв'язку	Діалогічні		Монологічні
Ступінь планованості	Безперервні (планомірні)		Дискретні (імпульсні)
Ступінь раціональності	Когнітивні		Емоційні
Функціональне призначення	Управлінські		Соціальні
Ступінь реалізації	Уявні		Реальні
Репрезентативність	Візуальні	Аудіальні	Комбіновані

Когнітивні комунікації покликані передавати, раціональну інформацію, що цікавить, перш за все, компетентних фахівців. Даний вид комунікацій призначений для інформування таких зацікавлених сторін, як органи державної влади і управління, представники бізнес-середовища. Емоційні комунікації орієнтовані на широку аудиторію і покликані викликати сильний емоційний відгук з боку зацікавлених сторін. Прикладами емоційних комунікацій служать дні піар-акції, які викликають інтерес і стимулюють ухвалення рішень, потрібних підприємству сфери послуг, для таких зацікавлених сторін, як споживачі, засоби масової інформації.

Для забезпечення виконання цілей організації використовують управлінські комунікації. До соціальних комунікацій відносять акт спілкування між двома і більше особами, який базується на взаємному обміні та передачі інформації.

В практиці управління часто спостерігається наявність уявних комунікацій, які народжуються при створенні організаційних положень, але вчасно не переглядаються і не коректуються з реальними потребами організації та не мають значного впливу на взаємовідношення персоналу.

Візуальні (письмові) комунікації, окрім трансляції інформації, дозволяють здійснювати необхідну дію на адресата за допомогою візуалізації повідомлень. Цьому сприяє і фірмовий стиль підприємства сфери послуг: його логотип, фірмові кольори і тому подібне. До аудіальних комунікацій підприємств сфери послуг відносяться переговори, реклама на телебаченні, публічні виступи і так далі. Комбіновані комунікації – це поєднання візуальних і аудіальних комунікацій.

Особисто авторами було доповнено наступні класифікаційні ознаки: ступінь планованості, функціональне призначення, ступінь реалізації.

В умовах ринку ефективно управління комунікаціями підприємства сфери послуг стає одним з найбільш значущих чинників його конкурентоспроможності на ринку. Це обумовлено тим, що саме в процесах комунікації формується позитивний імідж підприємства, стимулюються продажі послуг.

В процесі комунікацій всіма зацікавленими сторонами формуються конкурентні переваги підприємства, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку послуг. Тому процеси управління комунікаціями мають бути направлені на забезпечення, збереження і розвиток конкурентних переваг підприємства. Так, комунікації з потенційними споживачами забезпечують конкурентоспроможність підприємства за допомогою створення його позитивної популярності і формування попиту на послуги. Комунікації з партнерами забезпечують конкурентоспроможність за допомогою ефективних комунікацій, а також комунікацій з бізнес-середовищем і розробки програм корпоративного навчання персоналу. Комунікації з конкурентами забезпечують конкурентоспроможність за рахунок створення стратегічних і тактичних альянсів. Комунікації з органами державної влади і управління забезпечують конкурентоспроможність за рахунок формування формальних і неформальних зв'язків з їх представниками, через лобювання інтересів підприємства сфери послуг.

У теорії комунікацій на сьогоднішній день не проведено чіткого розділення між стратегічними і оперативними аспектами комунікацій. Підприємства сфери послуг організують безліч різних акцій, спеціальних заходів, але стратегічні плани комунікацій, як правило, відсутні. Звідси і відсутність цілісності і послідовності комунікативної діяльності. Тому управління комунікаціями підприємства сфери послуг повинні здійснювати відповідно до принципу багаторівневості, що полягає, на наш погляд, в тому, що процеси управління комунікаціями мають бути об'єктом стратегічного, оперативного і ситуативного менеджменту на підприємстві та відповідати загальній стратегії розвитку підприємства.

Форма, в якій підприємства сфери послуг представляє себе, веде до формування у зацікавлених сторін ринку послуг певного іміджу підприємства. При цьому його внутрішня діяльність, поведінка, мотиви співробітників мають бути адекватні сформованому іміджу. Таким чином, необхідне забезпечення внутрішнім середовищем підприємства сфери послуг конкурентних переваг, що транслюються в зовнішнє середовище, можна визначити як принцип симетрії зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Управління комунікаціями повинне виключити ситуації, в яких підприємства сфери послуг транслює певні інформаційні повідомлення в зовнішнє середовище, створюючи таким чином певний імідж, а при цьому у

внутрішньому середовищі дані повідомлення не підтримуються необхідними організаційними рішеннями.

В той же час слід зазначити, що в управлінні комунікаціями підприємствам сфери послуг слід дотримуватися принципу варіативності: процеси управління комунікаціями повинні передбачати можливості різноманітної взаємодії підприємства з кожною зацікавленою стороною ринку послуг одночасно.

Висновки. Відсутність єдиної думки щодо визначення сутності поняття комунікації обумовила необхідність його уточнення. Комунікації – це обмін інформацією в середині організації (між керівником та його підлеглими, між керівниками одного рівня) та з зовнішнім середовищем, з метою здійснення управлінського та соціального впливу.

Вивчення літературних джерел доводить, що класифікація видів комунікацій потребує удосконалення та доповнення.

На основі вивчення літературних джерел запропонована удосконалена класифікація видів комунікацій, яку можуть використовувати керівники підприємств сфери послуг для прийняття більш обґрунтованих рішень на етапі формування структури системи комунікацій підприємства. Зокрема, запропоновано такі ознаки класифікації комунікацій: спрямованість, ступінь активності та цілеспрямованості, напрям здійснення, ступінь раціональності, ступінь формалізації, функціональне призначення, ступінь реалізації, спосіб формування зворотного зв'язку, репрезентативність.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаир Дж. Эффективная коммуникация/ Дж.Адаир - М.: Изд-во Эксмо, 2003. - 240 с.
2. Истомин Е.П. Теория организации: системный подход. Учебник / Е.П.Истомин, А.Г.Соколов - СПб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2009. - 314 с.
3. Коновченко С.В. Общество – средства массовой информации – власть/ С.В.Коновченко - Ростов н/Дону: СКАГС, 2001. - 208 с.
4. Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации. Учебно-методическое пособие / Ж.В.Николаева - Улан-Удэ: ВСГТУ, 2004. - 274 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Г. Хедоури ; Пер. с англ. – М., 1995.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 6-е изд., перераб. и доп. / Б. З. Мильнер - М.: ИНФРА-М, 2007. – 797 с.
7. Спивак В.А. Современные бизнес – коммуникации/ В.А.Спивак. – Питер: СПб, 2002. - 448 с.
8. Лэйхифф Дж.М. Бизнес коммуникации. Стратегии и навыки/ Дж.М. Лэйхифф, Дж.М.Пенроуз. - Питер: СПб., 2001.

9. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації / Г.Г. Почепцов – К.: РВЦ “Київський університет”, 1999. – 308 с.

10. Шарков Ф. И. Основы теории коммуникации: учебник / Ф. И. Шарков. – М. :

Издательский Дом «Социальные отношения» издательство «Перспектива», 2004.

11. Шибутани Т. Социальная психология / Т. Шибутани – Ростов н/Д., 1999.

Аннотация. Стаття включає в себе аналіз поняття «комунікації», усовершенствованную класифікацію видів комунікацій, которую можуть використовувати керівники підприємств сфери послуг для прийняття більш обґрунтованих рішень на етапі формування структури системи комунікацій підприємства.

Ключевые слова: управління комунікаціями, аналіз, підприємство сфери послуг.

Summary. The article deals with the analysis of definition “communication”, improved classification of types of communication, which can be used by heads of enterprises in the branch of service business to take more reasoned decisions at the stage of structure formation of enterprise’s communication system.

Key words: communication management, analysis, and enterprise services.

Рецензент к.е.н., професор ХТЕІ КНТЕУ Ганін В.І.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.

УДК 005.95

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Солнцева Н.В., ст.й викладач,
Навродний О.С. студент, магістр (ХТЕІ КНТЕУ)*

У статті проаналізовані особливості праці на торгових підприємствах, обов’язки, до яких зводиться діяльність основних категорій торговельних працівників. Представлено узагальнену схему системи управління торговельним персоналом на підприємствах. Визначені необхідні напрями вдосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства.

Ключові слова: система управління персоналом, торговельні підприємства, продавець, особливості та оцінка праці.

Постановка проблеми. Актуальність. Управління персоналом на сучасних торговельних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно, в якості працівників, що забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як розвинуті особистості та співробітники, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому, для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Сутність і значення управління персоналом, а також питання вдосконалення системи управління персоналом були досліджені у працях таких вчених: Богині Д., Бородіної Є., Кібанова А., Малюка О. та інші. Так, питання «визначення

цінності персоналу, підвищення його якості та ефективності використання» висвітлює в своїх роботах Кібанов А.[4]. Малюк О. пропонує моделі поведінки підприємства, засновані на вдосконаленні управління персоналом [5]. Богиня Д. проводить теоретико-методологічне дослідження конкурентоспроможності робочої сили, а також факторів, що впливають на її рівень [2]. Бородіна Є. розглядає «людський капітал як основне джерело економічного зростання» та аналізує «принципову різницю між сучасною і минулою практикою управління персоналом», відзначаючи «технократичні підходи до управління» [3, с.48].

Значний внесок у розробку проблеми системи управління персоналом торгових підприємств, що функціонують в умовах ринкової економіки, вніс Покропівний С.Ф.. На його думку, одним з важливих етапів реалізації вибраної ним системи управління персоналом є практичне здійснення набору необхідних торговельному підприємству категорій працівників [4, с.98].

Метою статті є визначення особливостей системи управління персоналом на торговельних підприємствах.