

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій

Форма навчання денна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« 22 » травня 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

**на тему «Управління системою внутрішніх комунікацій у сучасній
організації»**

(за матеріалами АТ «Лубнифарм»)

(повна назва підприємства, організації, установи)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи _____ **Андрєєва Валерія Ігорівна** _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник _____ **к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна** _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент _____ **к.е.н., доц. Мілька Алла Іванівна** _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2021

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління системою внутрішніх комунікацій у сучасній організації	6
1.1. Система внутрішніх комунікацій організації: сутність та основні складові ..	6
1.2. Місце внутрішніх комунікацій у загальній структурі управління організацією.....	13
Розділ 2. Дослідження та оцінка ефективності системи внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм»	23
2.1. Характеристика АТ «Лубнифарм» як соціально-економічної системи та системи управління ним	23
2.2. Діагностика та оцінка ефективності системи внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм»	41
Розділ 3. Напрями удосконалення управління системою внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм»	49
3.1. Формування підходу до управління системою внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм» на основі результатів її діагностики	49
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності механізму внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм»	56
Висновки.....	65
Список використаних джерел.....	69
Додатки	75

ВСТУП

Всі управлінські дії супроводжує обмін інформацією, який забезпечує реалізацію функцій та методів менеджменту, зв'язок із ринком і т.д. Ефективне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації в усіх напрямках, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства. При цьому сучасна практика діяльності підприємств показує, що комунікації сприймаються, зазвичай, як допоміжна діяльність, часто ототожнюються лише із просуванням продукції, застосовуються відособлено, подекуди завдання окремих комунікаційних інструментів суперечать іншим. Відповідно це призводить до погіршення сприйняття комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством, і як наслідок – зниження економічної ефективності його діяльності. Але саме використання комунікацій є одним зі шляхів формування таких механізмів управління підприємством, які б забезпечили його успішність в умовах ринкової економіки.

Особливості комунікаційного процесу описані М. Альбертом, М. Месконом, Х. Лассуелом, Ф. Хедоурі та ін. Вивченню та розробленню механізмів управління маркетинговими комунікаціями присвячені роботи Б. Берлесона, В.В. Божкової, Н.І. Івашової, Н.В. Карпенко, Т.І. Лук'янець, Т.О. Примака, О.С. Телєтова та ін. Дослідження комунікацій на рівні організації представлені у працях Н.О. Босака, Дж.М. Лейхіфа, М.М. Мандзюка, І.В. Сіменка, К.С. Суровцевої, А.О. Шпака, О.О. Шубіна та ін. Проте роботи більшості вчених не містять формалізованого підходу до управління системою внутрішніх комунікацій підприємства; у багатьох дослідженнях не враховується специфіка діяльності промислових підприємств.

Актуальність зазначених вище питань, їхня важливість і практична значущість для підвищення результативності управлінської діяльності вітчизняних підприємств обумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу формування, впровадження та оцінки ефективності системи внутрішніх комунікацій підприємства та розробка рекомендацій щодо її удосконалення в АТ «Лубнифарм».

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:

визначити сутність та зміст внутрішніх комунікацій організації;

обґрунтувати місце внутрішніх комунікацій у загальній структурі управління організацією;

охарактеризувати АТ «Лубнифарм» як соціально-економічну систему та систему управління ним;

провести оцінку ефективності системи внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм»;

сформувати підхід до управління системою внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм» на основі її діагностики;

розробити заходи щодо підвищення ефективності механізму внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процес управління системою внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування, впровадження та оцінки ефективності системи управління внутрішніми комунікаціями АТ «Лубнифарм».

Методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, сучасні концепції управління підприємствами, законодавчі та нормативні документи щодо врегулювання господарської діяльності підприємств, праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблематиці управління бізнес-процесами підприємства та комунікаційного менеджменту. Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи наукових досліджень: системно-структурний та логічний аналіз; графічний аналіз; економіко-математичний аналіз.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні статистичні дані; результати досліджень міжнародних організацій;

первинна документація АТ «Лубнифарм», зібрана, опрацьована та узагальнена особисто автором; монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні теоретичних та методичних засад формування, впровадження та оцінки системи внутрішніх комунікацій організації.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо удосконалення системи внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм».

За результатами дослідження опубліковано такі матеріали:

Гусаковська Т.О., Савченко А. М., Андрєєва В. І. Оцінювання функціонування системи управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням організації. Авіація, промисловість, суспільство : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Кременчук, 12 трав. 2021 р.) : у 2 ч. / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. Харків : ХНУВС, 2021. Ч. 2. 556 с. (С. 486-488).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

Робота розміщена на 74 сторінках, вміщує 10 рисунків, 19 таблиць та 5 додатків. Перелік літератури налічує 56 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Система внутрішніх комунікацій організації: сутність та основні складові

Комунікації в організаційному контексті включають взаємодію між людьми. Це процес обміну інформацією та передачі відомостей між окремими людьми або їх групами. Організаційна комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації великій кількості людей і окремим індивідуумам всередині організації, а також інститутів за її межами. Вона служить необхідним інструментом в координації діяльності підрозділів організації, дозволяє отримувати необхідну інформацію на всіх рівнях управління [13].

Слід зазначити, що успішних зовнішніх комунікацій не достатньо для здійснення ефективних загальних комунікацій. Всі службовці повинні брати участь в процесі, адже лише 7-10 % загальних комунікацій підприємства надходить від інформаційного відділу, а більше ніж 90 % доноситься з вуст персоналу інших відділів або іншими особами, що пов'язані з підприємством [20].

Внутрішні комунікації (ВК) на підприємстві – це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами [31].

Зозульов О.В. [8] визначає внутрішні комунікації як управлінський інструмент, що спрямований на надання інформації співробітникам з метою донесення до них інформації в підтримку свого бізнесу. Під системою внутрішніх комунікацій автор пропонує розуміти сукупність інформаційних каналів, що дозволяють передавати інформацію ділового, інтелектуального і емоційного змісту всередині організації між співробітниками. Проте О.В. Зозульов залишає поза увагою необхідність двостороннього характеру процесу передачі інформації: від керівництва до співробітників і від співробітників до керівництва; при цьому не слід забувати про інформаційні потоки між самим персоналом та керівництвом.

При цьому згідно з [56] під внутрішніми комунікаціями слід розуміти обмін інформацією в рамках організації для ділових цілей. Наприклад, внутрішні комунікації в компанії можуть відбуватися у словесній формі, телефоном, за допомогою радіо, пошти, пейджингового, факсимільного, охоронного телебачення, електронна пошта, Інтернет-з'єднань і комп'ютерних мереж. Проте з даного визначення залишається незрозумілим, хто є об'єктами передачі інформації, тобто між ким здійснюється даний процес між окремими підрозділами, рівнями менеджменту, винятково між представниками внутрішнього середовища підприємства чи із суб'єктами зовнішнього оточення підприємства.

Шольц Е. [31] визначає внутрішні комунікації як професійне управління взаємодією між усіма зацікавленими особами або «пайовиками» в конкретній організації. Перевагою даного визначення є стратегічний підхід і фокусування на учасниках чи зацікавлених особах внутрішніх комунікаційних процесів. Також вартим уваги є вкладення в поняття процесу взаємодії. Проте автор не виокремлює різниці інтересів чи часток у бізнесі різних осіб та не уточнює належність зацікавлених осіб до зовнішнього чи внутрішнього середовища підприємства, з чого не зрозуміло, чи обмежується вказаний процес взаємодії орієнтацією на мікросередовище підприємства, чи береться до уваги і макросередовище функціонування.

Визначення Дж. Корнеліссена [51] досить просте і містить засоби, якими користуються в комунікаційному процесі: «всі методи (Інтранет, внутрішні інформаційні бюлетені і т.д.), які використовуються підприємством для спілкування зі своїми співробітниками». Згідно з такою інтерпретацією у процесі дослідження внутрішніх комунікацій варто буде розглядати власне технічні, друковані та усні інструменти передачі інформації, при цьому оминаючи суб'єкти управління підприємством, їх цілі, цілі персоналу, їх взаємоузгодження і т.д.

М. Седова [34] під внутрішніми комунікаціями пропонує розуміти потік інформації інтелектуального або емоційного змісту, метою якого є послаблення негативних моментів у взаємовідносинах керівництва та підлеглих, а також посилення чи підтримку позитивних. Тобто внутрішні комунікації, на думку

автора, передбачають встановлення доброзесних відносин між співробітниками, співробітниками та адміністрацією (керівником), окрім цього вони сприяють забезпеченню умов ефективної та емоційної співучасті.

Під внутрішніми комунікаціями також розуміють спілкування на підприємстві персоналу та менеджменту у ході спільної діяльності: обмін інформацією, ідеями, думками, рішеннями, завданнями [30]. Судячи з даного визначення, автор не розглядає спілкування персоналу, яке безпосередньо не стосується основної діяльності підприємства – чутки, плітки та інші форми прояву міжособистісного спілкування співробітників. При цьому автор ніяк не пов'язує факт наявності комунікацій із масштабами компанії та видом її бізнесу і вказує на наявність внутрішніх комунікацій навіть на найменших підприємствах.

Деякі автори [2] визначають внутрішні комунікації як способи спілкування, прийняті всередині однієї компанії. При цьому залишається не зрозумілою мета даних процесів.

Ототожнюючи внутрішні комунікації із комунікаціями зі співробітниками, [33] їх доцільно розуміти як комунікації на найвищому рівні, які полегшують організацію стратегічних зв'язків та переговори в організації. Ці комунікації мають місце між керівництвом і співробітниками за принципом «рівний-рівному»: керівник-керівнику, підлеглий-підлеглому, або «між різними рангами»: підлеглий-керівнику, керівник-підлеглому тощо.

Внутрішні комунікації також розглядають як передачу інформації між членами організації чи частинами організації, що відбувається на всіх рівнях і усіх підрозділах організації.

Френк А., Браунел Дж. [31] під внутрішніми комунікаціями розуміють зв'язок між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях та у різних сферах спеціалізації, призначений для створення та реконструювання організації, реалізації проектів та щоденної координації заходів.

Внутрішні комунікації згідно [53] – це процес діалогу (спілкування) між роботодавцями і працівниками, а також співробітників один з одним.

Згідно з Катліп С. [54] внутрішні комунікації повинні визначати, створювати та підтримувати взаємовигідний зв'язок між організацією та її персоналом, від якого залежать успіхи та невдачі першого.

Внутрішні комунікації згідно з [39] забезпечують рух інформаційних потоків між ланками управління відповідно до цілей та стратегій підприємства, підвищуючи ефективність взаємодії усіх підрозділів підприємства та працівників між собою, сприяють формуванню цілісного маркетингового (корпоративного) образу.

Хейворд Б. [52] визначає внутрішні комунікації як щось більше ніж способи та методи передачі інформації, ідей та думок великій кількості осіб. На думку автора ВК – це єдиний, найбільш важливий елемент, що дозволяє організації поділитися своїм баченням з працівниками та спрямувати їх навички і вміння до виконання дій, які сприятимуть розвитку підприємства.

З огляду на вищезазначене, пропонуємо систематизувати підходи до визначення поняття внутрішні комунікації (табл. 1.1) за трьома напрямками: основна категорія, що лежить в основі поняття, цільова спрямованість та учасники комунікацій. Дана систематизація дозволяє наочно відобразити відсутність єдиного підходу до трактування поняття «внутрішні комунікації» та виявити основні категорії, що вкладаються авторами в дане поняття, а також визначити між ким на їх думку відбуваються комунікаційні процеси.

Так, серед основних категорій, які вкладаються авторами у сутність ВК, найбільше уваги відводиться поняттям, пов'язаних з інформацією – «обмін інформацією», «потік інформації», «передача інформації», «рух інформаційних потоків». По суті це найбільш вірний підхід, адже поняття комунікації та інформації є нерозривними, зважаючи зокрема на сутність інформації. Так, з точки зору економіки, підприємницької діяльності інформація – це відомості, що зменшують невизначеність, нестачу знань, що доповнюють представлення про соціально-економічні процеси як у сфері виробництва, так і в невиробничій сфері на всіх рівнях та у всіх органах. При цьому комунікація всередині підприємства спрямована, перш за все, на успішну реалізацію усіх функцій у межах його

діяльності та досягнення основної мети з найкращими результатами. Комунікації передбачають наявність інформації, яка є і ресурсом, і фактором виробництва, і елементом механізму управління, і чинником конкурентної боротьби; інформація забезпечує комунікаційний процес, в свою чергу, комунікації є рушійною силою, яка забезпечує рух інформації.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «внутрішні комунікації» [31]

Автор	Основна категорія	Цільова спрямованість	Учасники
Зозульов О.В.	Управлінський інструмент	Надання інформації співробітникам з метою донесення інформації в підтримку свого бізнесу	Співробітники підприємства
Діловий словник	Обмін інформацією	Організація ділових цілей	Усі зацікавлені особи в організації
Шольц Е.	Управління взаємодією		Співробітники підприємства
Корніліссен Дж.	Засоби, якими користуються у комунікаційному процесі	Спілкування	Керівництво та підлеглі підприємства
Седова М.	Потік інформації	Послаблення негативу у спільній діяльності	Персонал менеджмент підприємства та
Рудавіна О.	Спілкування	Обмін інформацією, ідеями, думками, рішеннями, завданнями	
Група консультантів з ВК Melcrum	Комунікації на найвищому рівні	Полегшення організації стратегічних зв'язків та переговорів	Члени чи частини організації
Грімслей Ш.	Передача інформації		
Френк А., Браунел Дж.	Зв'язок	Створення та реконструкція організації, реалізації проектів та щоденна координація заходів	Працівники, підрозділи підприємства
Солом'янюк Н.М	Рух інформаційних потоків	Сприяння формуванню цілісного корпоративного образу підприємства	Між роботодавцями і працівниками, співробітників один з одним
Хопкінс Л.	Процес діалогу (спілкування)		

При цьому підходи, які передбачають процес управління – «управлінський інструмент», «управління взаємодією» розглядають ВК з позиції механізму

виконання функцій та завдань підприємства, реалізації його цілей з метою підтримки та розвитку підприємницької діяльності.

Відповідно підходи, що регламентують ВК як спілкування є більш узагальненими, адже спілкування також передбачає процес взаємодії між людьми, що полягає в обміні інформацією, а також у сприйнятті і розумінні партнерами один одного. У даному випадку формуються певні критерії, за якими ті чи інші процеси можна віднести до внутрішніх комунікацій. Адже на практиці комунікативні зв'язки між співробітниками підприємств не завжди передбачають наявність розуміння та адекватного сприйняття інформації. Трактування, в основі яких лежить поняття спілкування, більше підходить до визначення ефективної внутрішньої комунікації.

Отже, в межах даного дослідження на основі визначення сутності понять «комунікація» та «внутрішні комунікації» під внутрішніми комунікаціями пропонуємо розуміти процес обміну інформацією між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях менеджменту організації за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів, який враховує особливості організації комунікаційної діяльності підприємств, передбачає чітке визначення учасників процесу та регламентацію їх взаємодії і дозволяє оцінювати ВК з позицій бізнес-процесів.

Залежно від засобів всі ВК поділяються на три групи: друковані, технологічні та персональні. Слід зазначити, що до друкованих комунікаційних засобів належать дошки оголошень, корпоративні видання (газети, журнали), бюлетені, адресно-інформаційні видання і т.д.; до технологічних – телефон, Інтернет, e-mail, інформаційні термінали, відеожурнали, корпоративне телебачення, корпоративне радіо, спеціальне програмне забезпечення тощо; відповідно персональні засоби включають загальні збори персоналу, інформаційні сесії підрозділів, відділів, ювілеї компанії, національні свята, пікніки, екскурсії, спортивні програми, особисті комунікації, чутки.

Кожен із зазначених видів має свої переваги та недоліки, які систематизовано на рис. 1.1. При цьому не існує жодного універсального засобу, який би охоплював

всі цільові групи та вирішував всі завдання, що постають перед системою ВК. Тому, необхідне комплексне їх застосування з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття різними цільовими групами.

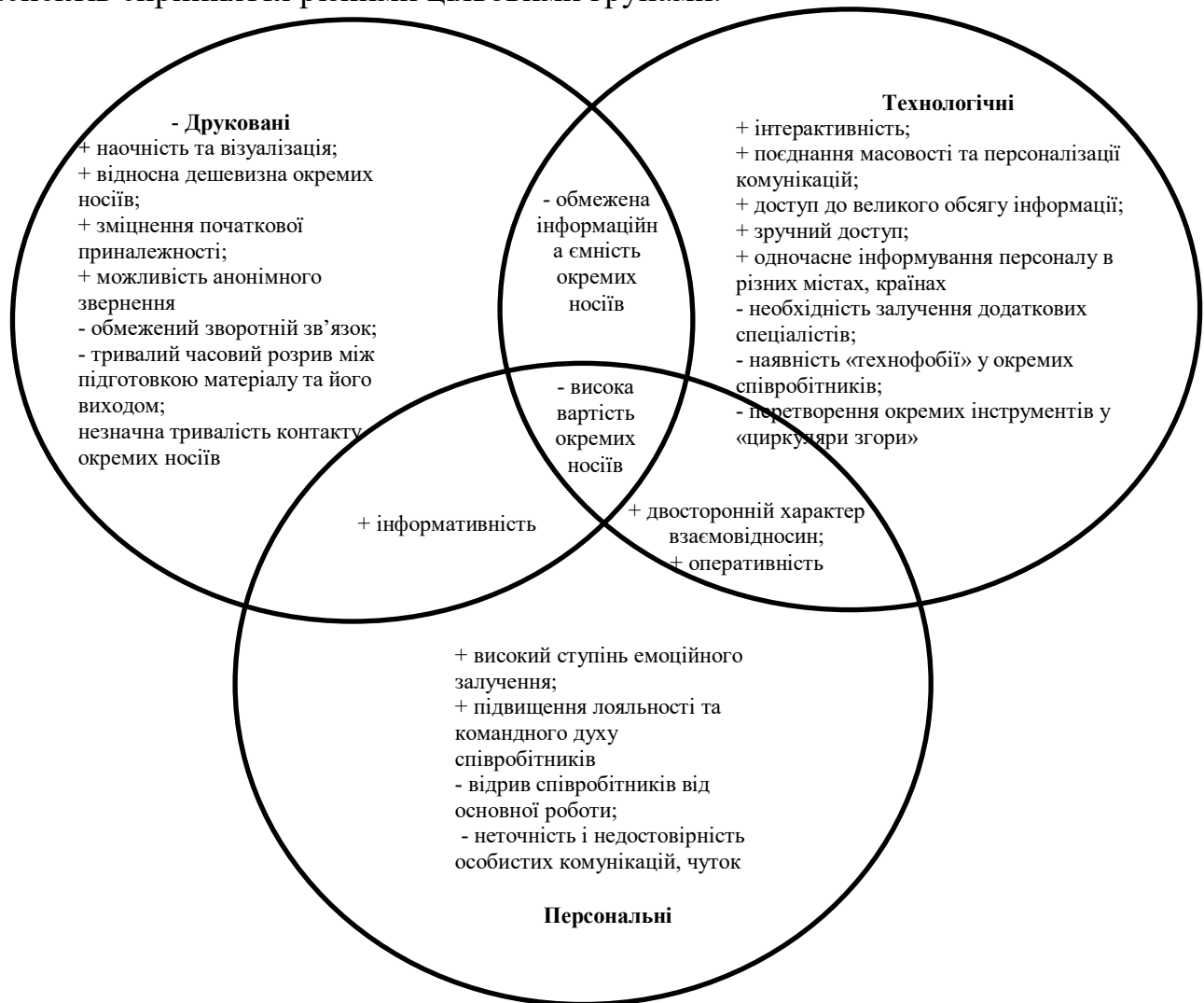


Рис. 1.1. Переваги та недоліки різних засобів внутрішніх комунікацій [31]

За іншим підходом [45] засоби внутрішніх комунікацій поділяють на чотири групи:

- 1) інформаційні: електронні розсилки, сайт (Інтранет), корпоративні ЗМІ, інформаційні стенди, листівки, постери і т.д.;
- 2) комунікативні: корпоративні свята, конкурси, акції; волонтерські, соціальні та освітні проекти тощо;
- 3) аналітичні: системи зворотного зв'язку, анкетування, фокус-групи, моніторинг персоналу, дослідження ступеня залучення і т.д.;

4) організаційні: збори, наради, виступи керівництва, розроблення та впровадження корпоративних стандартів тощо.

В цілому усі елементи комунікаційних процесів всередині підприємства формують систему внутрішніх комунікацій (СВК) – сукупність інформаційних каналів, які дозволяють передавати відомості ділового, інтелектуального та емоційного змісту всередині організації між співробітниками [33]. При цьому [30] доповнюють дане визначення поняттям структурованості та характеристиками процесу передачі відомостей: «СВК – це структурована сукупність інформаційних каналів, що дозволяє отримувати і оптимально розподіляти інформаційні повідомлення ділового, інтелектуального і емоційного змісту в компанії цілеспрямовано і з заданою ефективністю».

При цьому суб'єктами комунікацій є топ-менеджмент, лінійний менеджмент, співробітники спеціалізованих відділів (HR, PR).

Також слід зазначити, що під каналами внутрішніх комунікацій визначають специфічні шляхи руху інформаційних потоків на підприємстві у певному напрямку, якості і з конкретною метою [30].

Л.Ю. Сагер пропонує виокремлювати такі підсистеми СВК: організаційна, інформаційна, технологічна та соціально-психологічна складові [31].

СВК є тим ресурсом підприємства, який перетворює вхідну інформацію на необхідний підприємству результат залежно від його цілей: для органів Міністерства доходів і зборів – звітність, для існуючих споживачів – нова або існуюча продукція, для потенційних споживачів – комплекс маркетингових комунікаційних заходів і т.д., допомагаючи таким чином здійснювати ефективну господарську діяльність.

1.2. Місце внутрішніх комунікацій у загальній структурі управління організацією

У той час як більшість підприємств витрачають багато часу і сил на розвиток зв'язків із громадськістю, зовсім небагато підприємств готові вкласти стільки ж

зусиль у розвиток внутрішніх комунікаційних стратегій. Таким чином, керівництво ставить компанію в явно не вигідне становище. Зміцнення зв'язків із зовнішніми клієнтами та партнерами фірми не принесе дивідендів, якщо всередині компанії не буде міцного і згуртованого колективу.

Першочерговою проблемою вітчизняних компаній є замкнутість, ізолюваність роботи відділів і підрозділів. У великих компаніях персонал спілкується найчастіше лише всередині відділу та з сусідами по офісу або поверху. При цьому велика частина інформації про діяльність компанії, її поточні маркетингові плани і досягнуті успіхи залишається у вузькому колі менеджерів вищої ланки.

Відсутність налагоджених зв'язків і комунікацій усередині підприємства призводить до інформаційного застою. Співробітники компанії перестають ототожнювати свою діяльність з ім'ям підприємства, вони не зацікавлені в успіху підприємства, у підвищенні прибутку та підкоренні нових вершин.

Причинно-наслідковий зв'язок між ефективністю системи внутрішніх комунікацій і результатами діяльності організації підтверджується дослідженнями, проведеними в середовищі співробітників західних компаній, 28% з яких вказали, що потрібна їм інформація доходить до них занадто пізно, а ще більше половини (58% співробітників) вважають, що поширювана в компанії інформація не має відношення до професійної діяльності. Як наслідок, 60% з опитаних співробітників хочуть змінити роботу. При цьому для зміни складу персоналу потрібно серйозні фінансові вкладення як на підбір і визначення рівня професійної компетентності персоналу, так і на адаптаційний період. Для виходу нових співробітників на рівень «самоокупності» (коли економічний результат діяльності нового співробітника перевищить вкладені в нього інвестиції) знадобиться від трьох до дев'яти місяців [33].

Що стосується впливу стану внутрішніх комунікацій на фінансові показники підприємства, то дослідження Watson Wyatt [31] показують, що:

1) ефективне спілкування підлеглих та керівників підприємства дає акціонерам до 26% додаткового прибутку;

2) розвинуті внутрішні комунікації здатні підвищити ринкову вартість компанії на 30%.

Роль внутрішніх комунікацій на підприємстві може змінюватися залежно від етапів життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство. Так, на етапі зростання завданням внутрішніх комунікацій є формування єдиного інформаційного простору, створення механізмів трансляції цінностей, командоутворення, створення горизонтальних зв'язків, HR-брендинг (створення сприятливого іміджу роботодавця з метою залучення найбільш кваліфікованих співробітників).

Етап розвитку з позиції визначення ролі внутрішніх комунікацій характеризується необхідністю зміцнення корпоративної культури, підвищення рівня та ефективності взаємодії співробітників усіх ланок, розвиток HR-брендингу у напрямку залучення співробітників у роботу та підвищення їх лояльності, мотивації співробітників на досягнення кращих результатів, збільшення загального репутаційного капіталу підприємства, утримання співробітників в організації протягом тривалого часу, корегування ставлення окремих цільових груп до підприємства і т.д. Відповідно на етапі зрілості роль внутрішніх комунікацій зводиться до підвищення комунікативної компетентності співробітників, розвитку корпоративної культури та мотивації співробітників на досягнення кращих результатів тощо. У стані кризи ефективна СВК – інструмент, що допомагає знизити напругу всього персоналу в компанії, що знаходиться в кризовій ситуації. Саме внутрішні комунікації надають можливості доведення до персоналу ідей лідера, зниження демотивуючого впливу агресивних зовнішніх обставин, згуртування колективу та його об'єднання проти «зовнішнього ворога».

З настанням кризи різко зростає рівень конкуренції бізнес-середовища. І це середовище вимагає оперативного відгуку на будь-який інформаційний сигнал, на будь-які зміни. У конкурентній гонці виграє не той, хто володіє інформацією, а той, хто швидко і якісно нею маніпулює: знаходить, структурує, передає, отримує. Це саме те, що забезпечує система комунікацій. Всі основні ділові операції повинні проводитися швидко, чітко, якісно.

Система внутрішніх комунікацій – це інструмент менеджменту компанії. Чітко вибудована, вона дозволяє підвищити залученість співробітників у реалізацію стратегії бізнесу, керованість за рахунок скорочення та оптимізації інформаційних ланцюжків, тим самим зменшуючи витрати. В умовах кризи це вкрай важливо. Швидкість і якість інформаційних потоків – необхідна умова оперативного реагування компанії на швидко мінливу бізнес-середовище і ринкову ситуацію [30].

Слід зазначити, що вітчизняні та російські автори досить часто ототожнюють внутрішні комунікації із організаційними або не виокремлюють їх з поміж комунікацій підприємства (рис. 1.2), подекуди залишається незрозумілим існування різниці, відповідно виникають труднощі при визначенні місця внутрішніх комунікацій в системі управління підприємством.

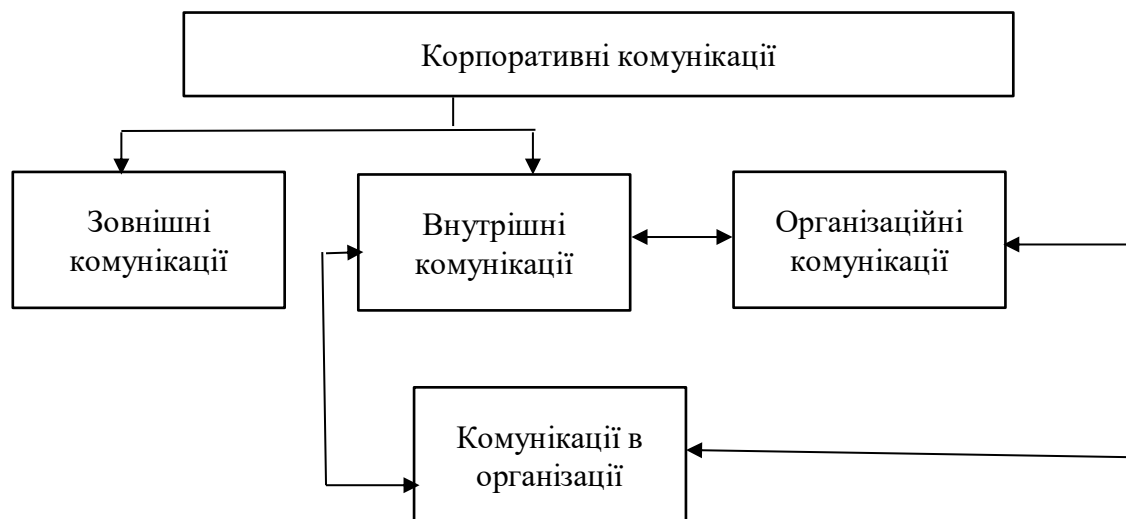


Рис. 1.2. Розуміння внутрішніх комунікацій вітчизняними та російськими авторами [31]

Іноземні автори при цьому розглядають внутрішні комунікації в основному як складову організаційних комунікацій, під якими, у свою чергу, розуміється процес, за якого зосередження і узгодження (координація) діяльності організації здійснюється задля досягнення цілей як окремих осіб, так і колективу в цілому. Це підполе загальних комунікаційних досліджень, яке часто є компонентом для ефективного управління в робочому середовищі [56].

Так, у моделі корпоративних комунікацій ван Рієля (рис. 1.3) внутрішні комунікації входять до елементів організаційних комунікацій, які, у свою чергу, знаходяться на одному рівні із управлінськими комунікаціями та маркетинговими комунікаціями.

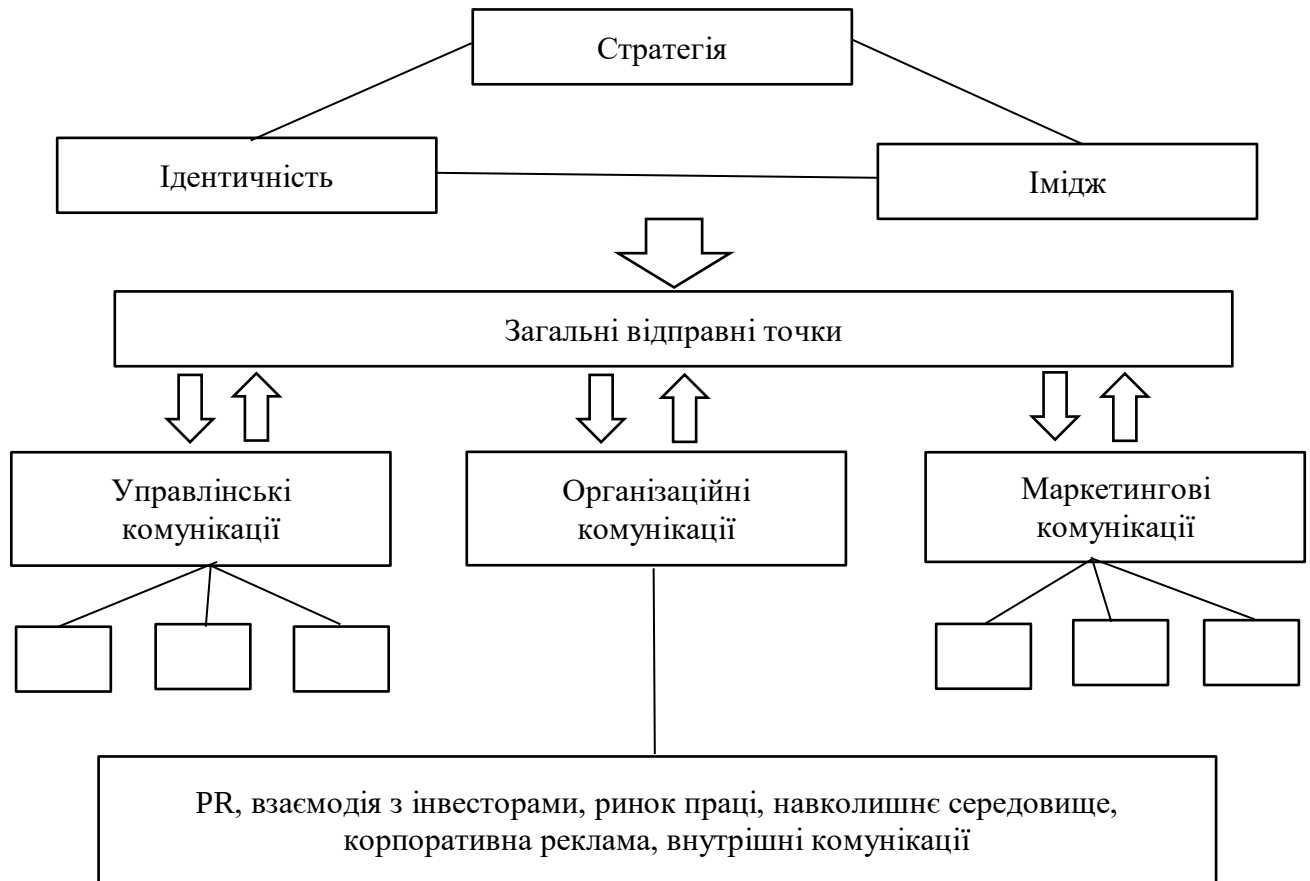


Рис. 1.3. Місце внутрішніх комунікацій у загальній системі комунікаційного менеджменту підприємства (за моделлю ван Рієля) [31]

Наступ епохи економіки знань вимагає не тільки високого рівня компетенції співробітників, але і гнучкої системи управління людським капіталом. На перше місце виходить здатність компанії швидко розробляти ефективні рішення і успішно впроваджувати зміни. Під впливом цих факторів ключовою функцією внутрішніх комунікацій стало створення єдиного інформаційного простору і систематизації знань співробітників.

В цілому виділяють такі завдання внутрішніх комунікацій [32]:

формування єдиного інформаційного простору, до побудови якого залучені співробітники підприємства;

інформування та зворотній зв'язок (двостороння комунікація);

супровід змін;

подолання комунікативних розривів і досягнення взаєморозуміння між підрозділами й співробітниками компанії;

виявлення та усунення ключових неефективних комунікацій, що впливають на результативність бізнесу;

розширення комунікативних моделей керівництва компанії;

роз'яснення корпоративної політики в галузі управління, мотивації, навчання та розвитку персоналу;

впровадження усвідомлення зв'язку внутрішньої і зовнішньої комунікації – стан внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на результативність спілкування із замовниками та клієнтами компанії;

формування єдиних стандартів поведінки відповідно до корпоративного кодексу та етики підприємства;

підвищення лояльності, залученості, прихильності, тобто створення і підтримка такого емоційного стану співробітників, яка буде мотивувати їх виконувати роботу якомога ефективніше;

зміцнення позитивного іміджу бренду компанії як роботодавця в очах співробітників, адже вони є одним з каналів трансляції інформації про організацію зовні;

формування позитивного HR-бренду компанії (формування образу привабливого роботодавця) у зовнішньому середовищі для залучення кращих фахівців і професіоналів;

просування корпоративних цінностей;

розвиток горизонтальних зв'язків;

підвищення комунікативної компетентності співробітників;

підвищення ефективності взаємодії співробітників;

підтримка корпоративної культури компанії і т.д.

Основним завданням можна вважати донесення інформації від керівництва компанії до співробітників виробництва в такому вигляді, щоб вона була зрозуміла

ними , прийнята до відома , сприяла мотивації до ефективної роботи , формувала почуття причетності до компанії - основне завдання ВК.

До основних цілей внутрішніх комунікацій належать такі [55]:

досягнення запланованих бізнес-показників компанії за допомогою вибудовування системи ефективних взаємовідносин з персоналом;

підвищення залучення та ефективності персоналу через формування цільової корпоративної культури;

розвиток обізнаності співробітників щодо змін у середовищі господарювання;

формування розуміння співробітниками необхідності організації розвиватися у напрямку реалізації своїх цілей з огляду а змін зовнішнього середовища;

формуванні позитивного почуття приналежності у співробітників;

інші.

Відповідно, враховуючи зазначені основні цілі та завдання внутрішніх комунікацій можемо більш точно сформулювати основну мету внутрішніх комунікацій як підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок вибудовування системи ефективних взаємовідносин з персоналом, тобто залучення та формування лояльності персоналу.

Слід зазначити, що лояльність, залученість і прихильність співробітників компанії безпосередньо впливає на їх мотивацію і ефективність, а, отже, і на бізнес-показники організації. Згідно з дослідженням Hewitt Associates [45], в компаніях, де співробітники демонструють високий рівень залученості, спостерігається:

зниження витрат на найм персоналу;

зростання продуктивності праці;

збільшення рентабельності;

збільшення ринкової вартості компанії;

підвищення лояльності клієнтів;

збільшення доходу на кожного співробітника і додаткового доходу компанії.

Американський консультант Д. Керк [31] провів дослідження ряду великих компаній і отримав такі дані: 91% чинників, що формують лояльність співробітників, і 99,5% факторів, що впливають на їх задоволення своєю роботою, безпосередньо пов'язані з ефективною комунікацією.

Останні дослідження [45] показали, що втрати компаній від нелояльного ставлення персоналу в середньому в три рази вище, ніж від поганої роботи служби продажів. Отже, результати досліджень ще раз підтверджують істотну роль внутрішніх комунікацій у процесі управління бізнес-процесами підприємства.

Узагальнена схема бізнес процесів (управління, розвитку, основних, обслуговуючих основні та обслуговуючих процес управління) подана на рис. 1.4.

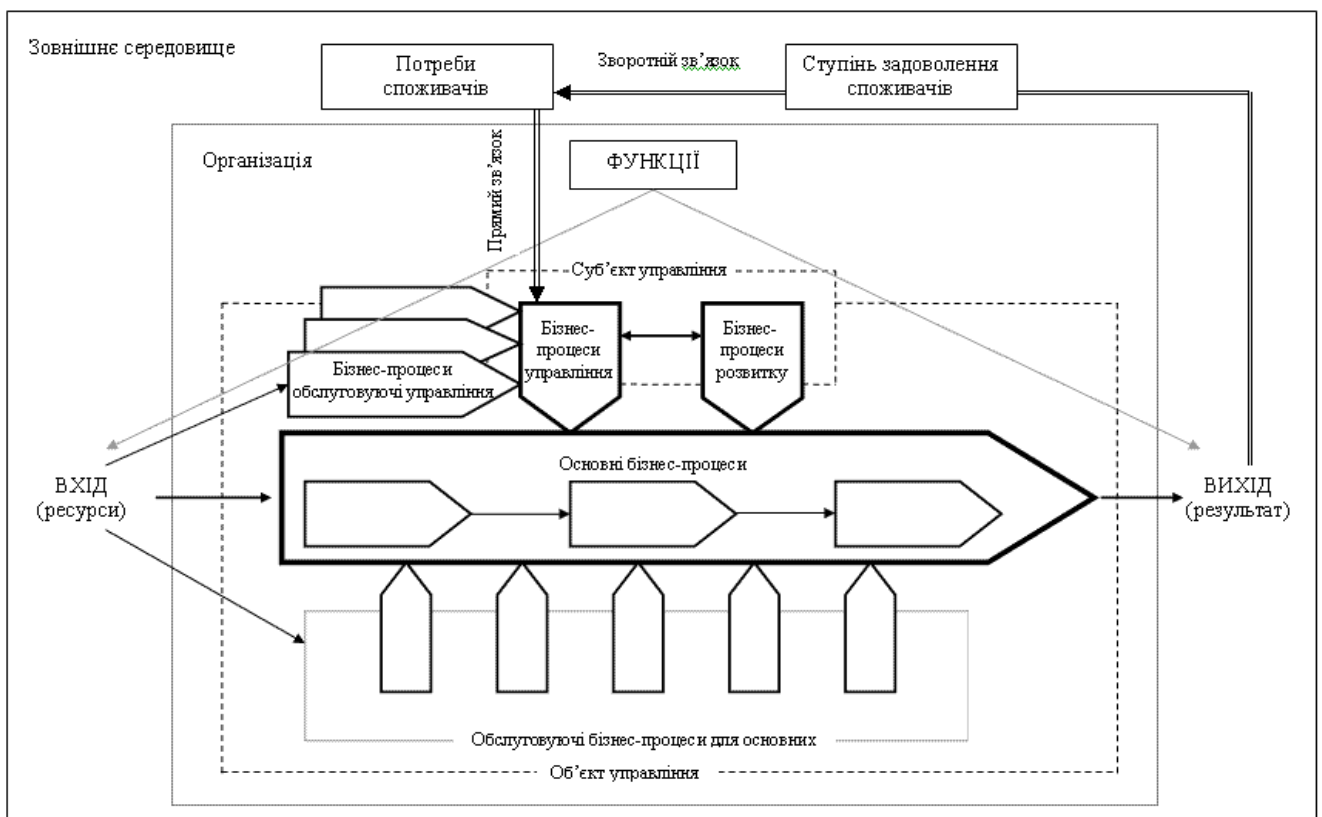


Рис. 1.4. Узагальнена схема бізнес-процесу підприємства [32]

Відповідно на укрупненій схемі основних бізнес-процесів (рис. 1.5) можемо бачити роль внутрішніх комунікацій – це процес узгодження цілей існуючих елементів процесу.

При цьому слід враховувати, що у рамках кожного елементу окремого бізнес-процесу на досягнення його мети працює ряд осіб, цілі та інтереси яких можуть

відрізнятися. Що ще раз підкреслює важливість формування ефективної системи управління внутрішніми комунікаціями підприємства.

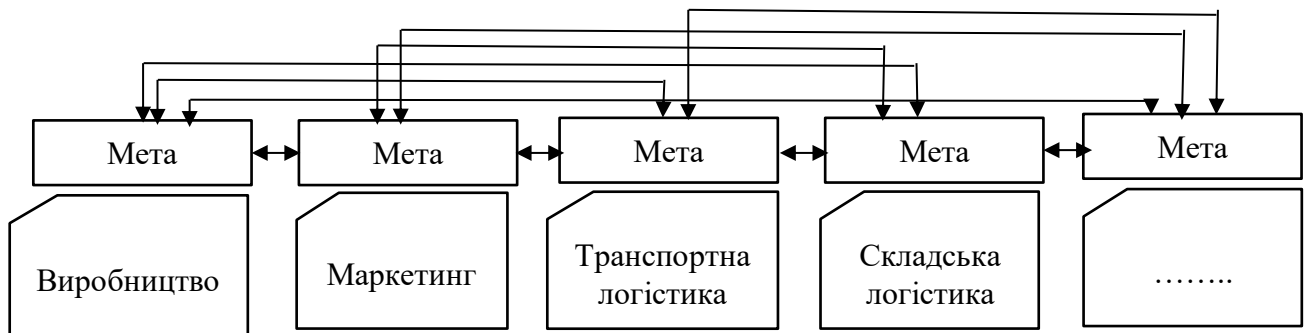


Рис. 1.5. Процес узгодження цілей основних бізнес-процесів як фактор значимості внутрішніх комунікацій [31]

З огляду на виокремлені цілі та розглянутий матеріал існує можливість уточнити значення комунікацій на підприємстві як:

- інструмента інтеграції всіх видів діяльності;
- середовища та механізму управління;
- засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
- інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;
- інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей;
- інструмента підвищення ефективності бізнес-процесів.

Комунікаціями пронизана абсолютно вся система функціонування підприємства. Їх стан визначає, перш за все, ефективність виконання працівниками своїх безпосередніх обов'язків, формує вектор розвитку зовнішніх комунікацій підприємства, а отже чинить безпосередній вплив на взаємодію підприємства з ринковими контрагентами (роль яких збільшується для промислових підприємств), а отже може суттєво вплинути на загальний економічний стан підприємства. На стан внутрішніх комунікаційних процесів чинять вплив ряд зовнішніх факторів, вплинути на які підприємства фактично не може; значного впливу внутрішні комунікації зазнають від вхідної інформації, яка по суті визначає основний

напрямок розвитку управлінських процесів на підприємстві, а отже і задає вектор руху для внутрішніх комунікацій.

Зовнішні (маркетингові) комунікації здійснюють опосередкований вплив на внутрішні процеси, адже їх ефективність, ефективність взаємодії з контрагентами і т.д. залежить від якості внутрішніх комунікацій, що задає для останніх певний мінімальний рівень якості.

Відповідно роль внутрішніх комунікацій у загальній системі промислового підприємства не можна недооцінювати. Навпаки необхідно використовувати методи для їх аналізу та реалізовувати відповідні заходи з покращення їх стану, що і буде покладено в основу подальших досліджень.

Практичні аспекти управління системою внутрішніх комунікацій нами буде розглянуто в наступних розділах кваліфікаційної роботи на прикладі АТ «Лубнифарм».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ АТ «ЛУБНИФАРМ»

2.1. Характеристика АТ «Лубнифарм» як соціально-економічної системи та системи управління ним

Як зазначалося вище, практичні аспекти дослідження управління системою внутрішніх комунікацій нами буде розглянуто на прикладі АТ «Лубнифарм».

Підприємство знаходиться у м. Лубни Полтавської області.

Основними напрямками діяльності товариства є виробництво готових лікарських засобів:

рідкі лікарські засоби (настойки, екстракти, соки);

м'які лікарські форми (мазі, гелі, лініменти), олії;

тверді лікарські форми (таблетки);

перев'язувальні матеріали (бинти, серветки, пакети, відрізи);

розчини для ін'єкцій та вода для ін'єкцій;

фасовані лікарські трави і збори, фіточаї.

Підприємство визначило для себе такі основні цілі: насичення ринку України високоякісними товарами для підвищення добробуту населення та акціонерів Товариства, а також отримання прибутку від своєї комерційної діяльності.

Відповідно до своїх стратегічних прагнень підприємство визначило місію – це створення, виробництво й забезпечення споживачів якісними, ефективними й безпечними лікарськими засобами та медичними виробами, постійне підвищення й удосконалення рівня виробництва.

Товариство створене з метою здійснення підприємницької та інших видів діяльності для забезпечення суспільних та особистих потреб у відповідності з предметом діяльності, отримання доходу та реалізації на його основі соціальних і економічних інтересів акціонерів Товариства, в тому числі отримання прибутку, його розподілу і виплати дивідендів акціонерам при прийнятті відповідного

рішення Вищим органом Товариства. Товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів.

Керівництво підприємства чітко усвідомлює, що його мета – це висока якість та безпека продукції – це те, що визначає головний напрямок підприємства; — це те, що товариство, як виробник, визначає першочерговим у своєму житті та в нашому сьогоденні фармацевтичної промисловості.

Продукція АТ «Лубнифарм» є екологічно чистою, для її виготовлення використовується натуральна природна сировина, сировина харчової промисловості, а також сировина, що імпортована з-за кордону.

Для забезпечення належного контролю і гарантії якості лікарських засобів, що виробляються АТ «Лубнифарм», були повністю модернізовані й оснащені сучасним обладнанням хіміко-аналітична та мікробіологічна лабораторії відділу контролю якості, виробничі цехи, склади зберігання сировини та готової продукції згідно принципів GMP. Підприємство має впроваджену систему управління якістю, що підтверджено відповідними сертифікатами.

Разом з тим підприємство в своїй діяльності постійно стикається з різноманітними ризиками. Основними з них є наступні:

1. Посилення фіскального тиску на виробників. Постійні зміни у Податковому кодексі України відносно адміністрування, методів розрахунків ставок податків, зборів, мита на ввезення сучасного обладнання, все це суттєво ускладнює процес стратегічного планування діяльності компаній.

2. Практична відсутність середнього класу в Україні та незадовільна структура витрат українських домогосподарств - більше 80-85%% приходить на продукти харчування та послуги (у т.ч. ЖКГ), все це суттєво обмежує купівельну спроможність населення.

3. Дефіцит та обмежений доступ до недорогого позикового ресурсу, необхідного для оновлення основних фондів, виконання інноваційних та інвестиційних програм розвитку. Фактична відсутність державної підтримки галузі.

4. Ризики подальшої девальвації національної валюти.

5. Посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників (у т.ч. Індія, країни Європи та ін).

6. Збереження високого рівня імпортозалежності виробничого процесу українських виробників, ризики погіршення фінансово-платіжної дисципліни основних контрагентів, що може призвести до дефіциту обігових коштів та збільшення тривалості операційного циклу.

Для забезпечення розвитку та подолання негативного впливу зовнішніх факторів керівництво АТ «Лубнифарм» приділяє значну увагу підвищенню конкурентоспроможності продукції, виведенню на ринок нових видів продукції, підвищенню ефективності виробничого процесу. Так, зокрема, в 2020р передбачалося здійснення низки заходів, щодо подальшого оновлення основної номенклатури продукції, що виробляється, та впровадження у виробництво нових препаратів. Планується: відкриття переоснащеного цеху №4 з виробництва твердих лікарських форм.

Що стосується системи управління товариства, можемо відзначити, що основними органами управління АТ «Лубнифарм» є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада на чолі з Головою наглядової ради, правління на чолі з Головою правління та Ревізійна комісія в особі її голови (рис. 2.1).

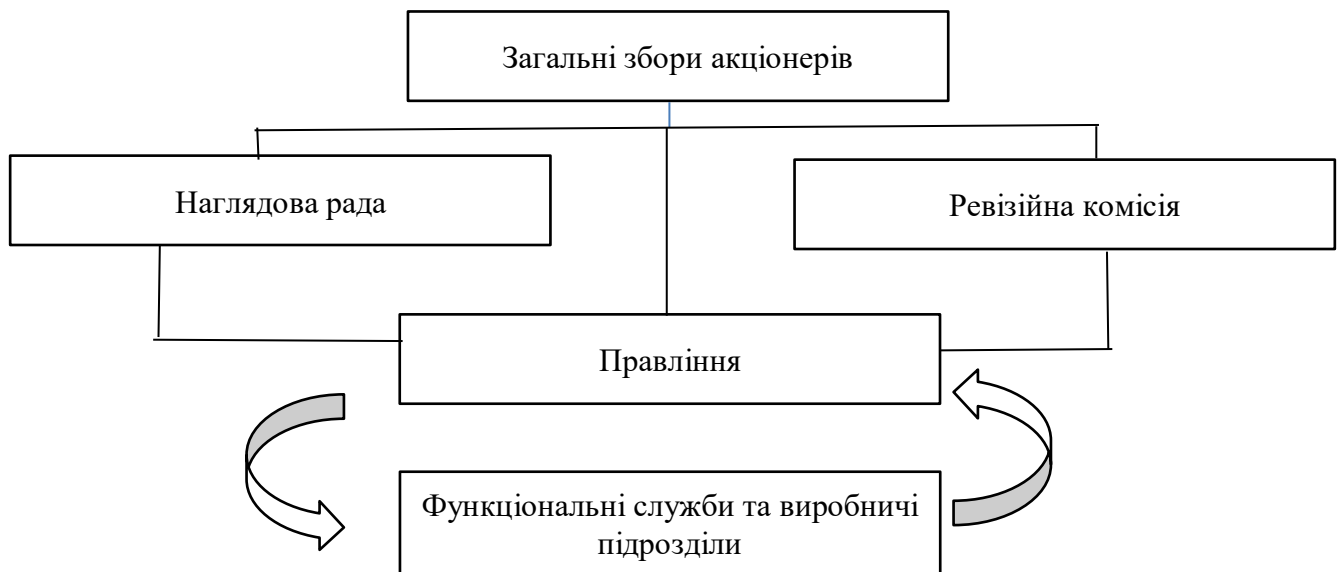


Рис. 2.1. Схема системи управління АТ «Лубнифарм»

Члени наглядової ради Товариства обираються загальними зборами акціонерів з числа фізичних осіб, які мають повну дієздатність шляхом кумулятивного голосування строком на три роки.

Правління створюється на чолі з головою правління. Голова правління обирається наглядовою радою Товариства. Члени правління призначаються наглядовою радою за поданням голови правління, в кількості членів, визначених головою правління строком на 5 років.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру (додаток А), що дозволяє оптимально поєднати лінійні та функціональні повноваження, що передаються керівництвом. До складу товариства входить 8 основних виробничих цехів, допоміжні цехи та дільниці, що обслуговують основне виробництво.

Важливою складовою характеристики підприємства є його соціальна підсистема. Тому наступним етапом нашого аналізу буде дослідження структури та динаміки персоналу підприємства.

Розглянемо загальну структуру персоналу АТ «Лубнифарм» по категоріях зайнятих протягом 2017-2019 рр. Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу АТ
«Лубнифарм» по категоріях зайнятих за 2017-2019 рр.**

Категорія зайнятих	Роки						Відхилення питомої ваги у % 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017р.	2018р.
	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	Кіль- кість, осіб	питома вага, %	Кіль- кість, осіб	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал	128	27,3	127	27,1	127	27,2	-0,1	0,1
У тому числі:								
Керівники	42	9,0	42	9,0	42	9,0	0,0	0,0
Спеціалісти	65	13,9	65	13,9	65	13,9	0,1	0,0
Технічні працівники	21	4,5	20	14,0	20	4,3	-0,2	-9,7
Виробничий персонал	341	72,7	341	72,9	340	72,8	0,1	-0,1
Разом	469	100,0	468	100,0	467	100,0	x	x

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	2,66	х	2,69	х	2,69	х	х	х
Частка управлінського персоналу, %	х	27,3	х	27,1	х	27,2	х	х

Чисельність персоналу товариства за три роки зменшилася на 2 особи, в тому числі на 1 особу чисельність управлінського персоналу та на 1 особу - чисельність виробничого персоналу. Тобто, як можемо бачити, хоч і відбулося скорочення персоналу, але воно було досить незначним, зважаючи на загальні чисельність працівників підприємства.

Співвідношення управлінського та виробничого персоналу протягом аналізованого періоду, відповідно, також майже не змінювалось. На 1 управлінського працівника товариства припадало близько 3 виробничих працівників. Відповідно частка управлінців в загальній чисельності персоналу становила близько 27% протягом цих трьох років. Вважаємо, що для виробничого підприємства такий діапазон управління є досить вузьким, а тому керівництву доцільно розглянути можливість раціоналізації структури персоналу за рахунок оптимізації чисельності категорії управлінського персоналу.

Важливим фактором, що обумовлює ефективність та довгостроковий розвиток підприємства, є вікова структура його персоналу. Тому наступним етапом нашого аналізу буде розгляд вікової структури персоналу АТ «Лубнифарм». Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.2.

Дані таблиці 2.2 свідчать про наступне. Найбільшу частку у персоналі АТ «Лубнифарм» становлять працівники віком 29-40 р., причому їх частка зростає протягом аналізованих років на 0,5%. Наступною віковою категорією персоналу за чисельністю є персонал віком 41-50 років. За аналізовані роки відбулося незначне зменшення частки цієї категорії з 23,2% до 23,5%.

У категорії виробничого персоналу переважає молодь 15-28 років та персонал у віці 29-40 років. Натомість серед управлінського персоналу найбільшу питому вагу займали працівники 29-40 років та 41-50 років.

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу АТ «Лубнифарм» за 2017-2019 рр.

Вікові категорії	рік						Відхилення питомої ваги, % у 2019 р. від	
	2017		2018		2019		2017р.	2018р.
	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %		
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	122	26,0	120	25,6	122	26,1	0,1	0,4
29-40 років	179	38,2	180	38,5	181	38,7	0,5	0,2
41-50 років	109	23,2	110	23,5	109	23,3	0,0	-0,2
Передпенсійні роки	42	9,0	42	9,0	42	9,0	0,0	0,0
Пенсійні роки	17	3,6	16	3,4	14	3,0	-0,6	-0,4
Разом	469	100	468	100,0	468	100,0	х	х
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	12	9,4	11	8,7	12	9,4	0,1	0,8
29-40 років	44	34,4	44	34,6	45	35,4	1,1	0,8
41-50 років	46	35,9	46	36,2	45	35,4	-0,5	-0,8
Передпенсійні роки	20	15,6	20	15,7	20	15,7	0,1	0,0
Пенсійні роки	6	4,7	6	4,7	5	3,9	-0,8	-0,8
Разом	128	100,0	127	100,0	127	100,0	х	х
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	110	32,3	109	32,0	110	32,3	0,0	0,3
29-40 років	135	39,6	136	39,9	136	39,9	0,3	0,0
41-50 років	63	18,5	64	18,8	64	18,8	0,3	0,0
Передпенсійні роки	22	6,5	22	6,5	22	6,5	0,0	0,0
Пенсійні роки	11	3,2	10	2,9	9	2,6	-0,6	-0,3
Разом	341	100,0	341	100,0	341	100,0	х	х

Отже, можемо відзначити що основну частку в складі персоналу підприємства становлять працівники середнього та молодого віку. Працівники

пенсійного та передпенсійного віку займають незначну частку в персоналі товариства.

Наступним об'єктом аналізу є освітня структура персоналу АТ «Лубнифарм». Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Освітня структура персоналу АТ «Лубнифарм» за 2017-2019 рр.

Рівень освіти	Рік						Відхилення	
	2017		2018		2019		питомої ваги у % 2019 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2017р.	2018р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:	300	63,97	298	63,68	297	63,60	-0,37	-0,08
- управлінський персонал	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
- виробничий персонал	300	63,97	298	63,68	297	63,60	-0,37	-0,08
Неповна вища освіта з них:	55	11,73	44	9,40	42	8,99	-2,73	-0,41
- управлінський персонал	30	6,40	20	4,27	18	3,85	-2,54	-0,42
- виробничий персонал	25	5,33	24	5,13	24	5,14	-0,19	0,01
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр») з них:	58	12,37	63	13,46	64	13,70	1,34	0,24
- управлінський персонал	47	10,02	50	10,68	51	10,92	0,90	0,24
- виробничий персонал	11	2,35	13	2,78	13	2,78	0,44	0,01

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») з них:	56	11,94	63	13,46	64	13,70	1,76	0,24
- управлінський персонал	51	10,87	57	12,18	58	12,42	1,55	0,24
- виробничий персонал	5	1,07	6	1,28	6	1,28	0,22	0,00
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	0,77		0,84		0,86		0,00	0,00
Разом	469	100,00	468	100,00	467	100,00	x	x

Освітній рівень працівників АТ «Лубнифарм» достатньо високий та зростає протягом аналізованих трьох років. Рівень кваліфікованості працівників управлінського апарату також зростає з 77% до 86%. При цьому всі управлінці мають вищу освіту, зростає частка працівників-управлінців, що отримала повну вищу освіту (ступінь магістр).

Виробничий персонал підприємства також характеризується високим рівнем кваліфікації. Здебільшого вони мають спеціальну професійну підготовку. Однак також наявні працівники, що мають вищу освіту (ступінь бакалавра та магістра).

Для аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства розглянемо показники руху персоналу. Вихідні дані для аналізу абсолютних показників руху персоналу товариства наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка абсолютних показників руху персоналу АТ «Лубнифарм» за
2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2019	
	2017	2018	2019	р. від	
				2017	2018
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	469	468	467	-2	-1
Прийнято, осіб	20	17	16	-4	-1
Звільнено працівників, осіб	21	18	17	-4	-1
З них :				0	0
за власним бажанням	21	18	17	-4	-1
скорочення штату	0	0	0	0	0
за порушення дисципліни	0	0	0	0	0
Кількість відпрацьованих годин протягом року	720384	745804,8	753178	32793,6	7372,8
Кількість втрачених годин протягом року	144076,8	141702,9	140091	-3985,8	-1611,9
Фонд робочого часу, усього	864460,8	887507,7	893269	28807,8	5760,92

Кількість прийнятих та кількість звільнених осіб на підприємстві щороку зменшувалась. Причиною звільнення працівників протягом всіх трьох років було власне бажання.

Протягом аналізованих років спостерігається динаміка зменшення кількості втрачених годин, що є позитивним фактором та свідчить про підвищення ефективності використання робочого часу. В той же час, відбувається збільшення кількості відпрацьованих годин. Поряд з тенденцією зниження чисельності персоналу це свідчить про інтенсивний характер розвитку товариства.

Для більш ґрунтовного аналізу використання персоналу у товаристві розрахуємо відносні показники руху персоналу. Результати розрахунків наведено в табл. 2.5.

Коефіцієнт поновлення персоналу є співвідношенням кількості працівників, які прийняті на роботу протягом року до середньоспискової чисельності. З проведених розрахунків видно, що підприємство за три досліджених роки має тенденцію до зниження темпів оновлення персоналу. Вказаний коефіцієнт зменшився з початку періоду аналізу майже на 0,5%.

Таблиця 2.5

**Динаміка відносних показників руху персоналу АТ «Лубнифарм» за
2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2019 р. від	
	2017	2018	2019	2017р.	2018р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	4,30	3,64	3,43	-0,9	-0,2
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	4,48	3,85	3,64	-0,8	-0,2
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,52	3,85	3,64	-0,9	-0,2
Коефіцієнт абстенізму, %	16,67	15,97	15,68	-1,0	-0,3

Коефіцієнт вибуття персоналу дорівнює співвідношенню кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року. На підприємстві даний коефіцієнт має спадну динаміку, його зниження становило 0,8% у порівнянні з 2017 роком.

Аналогічну тенденцію має також і коефіцієнт плинності, який у 2019 р. порівняно з 2017р. зменшився на 0,9%, та порівняно з 2018р. – на 0,2%. В цілому коефіцієнт плинності є досить низьким, що свідчить про високий рівень стабільності персоналу товариства.

Коефіцієнт абстенізму протягом всього періоду аналізу зменшувався, що також підтверджує попередні висновки про зростання ефективності використання робочого часу в АТ «Лубнифарм».

Таким чином, проведений аналіз структури та динаміки персоналу АТ «Лубнифарм» свідчить про те, що кадрова політика підприємства є досить ефективною, що підтверджується низькою плинністю персоналу та оптимальною структурою кадрового складу товариства.

Далі перейдемо до здійснення аналізу основних економічних показників.

Як нами було відзначено вище, підприємство займається виробництвом лікарських засобів. Основні види продукції, що займають найбільшу частку у виробництві, та обсяг їх реалізації представлені в табл. 2.6.

Найбільшу частку в обсязі реалізованої продукції у 2019р. становили такі лікарські засоби, як цитрамон-форте, сенадексин, ацетилсаліцилова кислота в таблетках та глоду настойка.

Таблиця 2.6

**Обсяги реалізації основних видів продукції АТ «Лубнифарм»
за 2017-2019 рр.**

Найменування товару (продукції, послуги), тис. грн.	Реалізована продукція за роками					
	обсяг реалізації, тис. грн	у відсотках до всієї реалізован ої продукції	обсяг реалізації, тис. грн	у відсотках до всієї реалізован ої продукції	обсяг реалізації, тис. грн	у відсотках до всієї реалізован ої продукції
	2017		2018		2019	
Цитрамон-форте, таблетки № 10х10	28988,03	11,00	27254,5	10,23	36713,18	15,24
Сенадексин, таблетки №10	14048,67	5,33	14403,9	5,40	13846,73	5,75
Глоду настойка 100 мл	13418,8	5,09	21744	8,16	24852,36	10,27
Ротокан екстракт 55 мл	15104,08	5,73	-	-	-	-
Ацетилсаліцилова кислова таблетки по 0,5 г № 10	-	-			13393,02	5,56

У 2017р. також можемо відзначити ротокан екстракт, що мав частку 5,73% у загальному обсязі реалізації підприємства.

Основні показники господарської діяльності товариства нами буде розраховано на основі даних його фінансової звітності (форма 1 та 2). Вихідні дані та результати розрахунку наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка основних показників господарської діяльності АТ
«Лубнифарм» за 2017-2019 рр.**

Показники	Рік			Відхилення 2019р. (+;-) від	
	2017	2018	2019	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	236757	262411	267699	30942	5288

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	469	468	467	-2	-1
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	36217	44832	101363	65146	56531
Матеріальні затрати, тис. грн.	163268	177920	151 243	-12025	-26677
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	61428	84408,5	86009,5	24581,5	1601
Амортизація, тис. грн.	10619	10 504	17 098	6479	6594
Оборотні активи, тис. грн.	148532	154 849	178 356	29 824	23507
Продуктивність праці, тис. грн.	504,81	560,71	573,23	68,42	12,52
Матеріаловіддача, грн.	1,45	1,47	1,77	0,32	0,30
Фондовіддача основних засобів, грн.	3,85	3,11	3,11	-0,74	0,00
Фондоємність продукції, коп.	0,26	0,32	0,32	0,06	0,00

За даними табл. 2.7 спостерігаємо щорічне зростання чистого доходу від реалізації продукції підприємства з 236757 тис. грн. у 2017 р. до 267699 тис. грн. у 2019 р., що є позитивною тенденцією. Такі зміни зумовлені основними факторами: розширенням асортименту виготовлюваної продукції, збільшенням обсягу випуску й реалізації продукції та зростанням цін на продукцію Товариства.

Поряд зі зростанням доходу спостерігаємо також зростання рівня витрат на оплату праці. Зростання витрат на оплату праці поряд зі зниженням чисельності персоналу свідчить про підвищення рівня оплати праці на підприємстві, що є мотиваційним фактором та однією з причин зростання продуктивності праці в АТ. Крім того, зростання продуктивності праці при зниженні чисельності персоналу свідчить про інтенсивний розвиток підприємства, інновації та підвищення його техніко-технологічного рівня.

Також слід відзначити зниження рівня матеріальних витрат та відповідно, зростання показника матеріаловіддачі. Це є позитивним сигналом про те, що підприємство підвищує ефективність використання матеріалів.

На підприємстві відбувалось оновлення і модернізація основних фондів, що підтверджується зростанням їх вартості протягом всього періоду аналізу з 61428 тис. грн. у 2017р. до 86009,5 тис. грн. у 2019р.

Перераховані фактори дозволили підприємству досягти зростання продуктивності праці, чистого доходу, підвищити конкурентоспроможність продукції, що випускається.

Обсяг оборотних активів також щорічно зростає, його збільшення у 2019р. в порівнянні з 2017р. становило 29 824 тис. грн.

Зростання обсягу основних фондів переважало динаміку зростання чистого доходу, тому спостерігаємо зниження показників ефективності використання основних фондів. Враховуючи, що несуттєві зменшення значень аналізованих показників за три роки дослідження зумовлені об'єктивними причинами, але мають високі значення в своїй галузі, можна зробити висновок про задовільний стан використання основних засобів.

Наступним етапом нашого аналізу є розгляд показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності. Для цього скористаємось даними фінансової звітності АТ «Лубнифарм». Основні показники для аналізу відображено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності АТ «Лубнифарм» за 2017-2019 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2019 р. від	
	2017	2018	2019	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	236757	262411	267699	30942	5288
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	188278	215055	211419	23141	-3636

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	48479	47356	56280	7801	8924
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	3977	6547	3165	-812	-3382
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	39204	46423	50004	10800	3581
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	13252	7480	9441	-3811	1961
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	2391	1348	1718	-673	370
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	10861	6132	7723	-3138	1591

Аналіз даних табл. 2.8 показав поряд зі зростанням чистого доходу також зростання собівартості реалізованої продукції. Однак динаміка зростання чистого доходу випереджає динаміку зростання собівартості, що пояснює зростання валового доходу протягом аналізованих років на 7801 тис. грн. Чистий прибуток підприємства знижується протягом аналізованого періоду на 3138 тис. грн.

В продовження нашого аналізу визначимо ефективність використання оборотних коштів товариства. Для цього розрахуємо показники обертання оборотних коштів, до яких відносяться: коефіцієнт обертання оборотних активів, тривалість обороту оборотних активів та коефіцієнт завантаження активів в обороті. Вихідні дані для розрахунків – дані фінансової звітності АТ «Лубнифарм». Результати розрахунків наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників обертання оборотних активів АТ «Лубнифарм» за 2017–2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2019 р. від	
	2017	2018	2019	2017р.	2018р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	236757	262411	267699	30942,00	5288,00

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	х	х
Однорічний чистий дохід, тис. грн.	657,66	728,92	743,61	85,95	14,69
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	151061,00	151690,50	166602,50	15541,50	14912,00
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	1,57	1,73	1,61	0,04	-0,12
Тривалість 1 обороту активів, дні	230	208	224	-6	16
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, грн.	0,64	0,58	0,62	-0,02	0,04

Аналізуючи дані табл. 2.9, можемо констатувати зростання оборотності оборотних активів у 2018р. порівняно з 2017р., але бачимо її зниження в 2019р. в порівнянні з 2018р. Однак в цілому за трирічний період бачимо її зростання. Так, коефіцієнт обертання оборотних активів збільшився від 1,57 оборотів у 2017р. до 1,61 обороти у 2019р. Відповідно зменшилась і тривалість одного обороту з 230 до 224 днів.

Коефіцієнт завантаження активів показує, скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції. Коефіцієнт завантаження активів в обороті знижувався у 2018р., але у 2019р. його значення дещо збільшилось, але залишалось меншим, ніж у 2017р.

Наступним етапом аналізу є дослідження фінансових результатів товариства. Важливим фактором, що впливає на прибутковість підприємства, є розмір його витрат. Структуру витрат АТ «Лубнифарм» пропонується розглянути в табл. 2.10.

Аналізуючи дані таблиці, можемо зробити висновок про зростання сумарних операційних витрат підприємства порівняно з 2017р., хоча у 2019р. в порівнянні з 2018р. бачимо їх зниження, однак не до рівня 2017р. При цьому матеріальні витрати підприємства протягом всього періоду знижувались, їх зменшення становило 12025 тис. грн. Витрати на оплату праці натомість зростали з 30089 тис. грн. у 2017 р. до 41756 тис. грн. у 2019 р. Так само відрахування на соціальні заходи

зросли протягом останніх трьох років на 2143 тис. грн. Амортизаційні витрати протягом 2017-2019рр. зросли на 6479 тис. грн. Такі тенденції показника витрат на амортизацію дозволяє зробити висновок, що в Товаристві відбуваються капітальні ремонти та модернізація основних фондів.

Таблиця 2.10

Структура операційних витрат АТ «Лубнифарм» за 2017–2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2019 р. від	
	2017	2018	2019	2017 р.	2018 р.
Матеріальні витрати, тис. грн.	163268	177920	151243	-12025	-26677
Витрати на оплату праці, тис. грн.	30089	37109	41756	11667	4647
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	6128	7723	8271	2143	548
Амортизація, тис. грн.	10619	10504	17098	6479	6594
Інші операційні витрати, тис. грн.	18515	46659	37427	18912	-9232
Всього операційних витрат, тис. грн.	228619	279915	255795	27176	-24120

Заключним етапом аналізу фінансово-господарської діяльності АТ «Лубнифарм» є розрахунок та оцінка показників його рентабельності. Результати розрахунків наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.17

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності АТ «Лубнифарм» за 2017–2019 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2019 р. від	
	2017	2018	2019	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	10861	6132	7723	-3138	1591
Середня вартість активів, тис. грн.	219329	242175	274664,5	55335,5	32489,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	188278	215055	211419	23141	-3636

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	236757	262411	267699	30942	5288
Власний капітал, тис. грн.	167 907	174 039	181 762	13855	7723
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	4,95	2,53	2,81	-2,14	0,28
Рентабельність (збитковість) витрат, %	5,77	2,85	3,65	-2,12	0,80
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	4,59	2,34	2,88	-1,70	0,55
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	6,47	3,52	4,25	-2,22	0,73

Як бачимо з результатів розрахунків, протягом всього періоду підприємство було рентабельним за всіма показниками. Однак можемо відзначити їх зниження у 2018р. в порівнянні з 2017р. У 2019р. в порівнянні з попереднім рівень показників рентабельності зріс, при цьому він не досяг рівня 2017р. Тому вважаємо, що керівництву підприємства необхідно приділити значну увагу зміцненню фінансового становища, зокрема підвищення ефективності використання оборотних засобів.

Підсумовуючи все вищезазначене та базуючись на результатах проведеного аналізу, здійснимо аналіз основних сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз. Для цього скористаємось інструментарієм SWOT-аналізу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз АТ «Лубнифарм»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1	2
1. Зростання обсягу реалізації. 2. Вихід на нові ринки. 3. Поява інноваційних технологій у фармацевтичній галузі. 4. Освоєння нових інвестиційних проектів.	1. Високі темпи інфляції. 2. Зростання тиску конкурентів. 3. Зростання цін на матеріали та енергоносії. 5. Зростання податкового навантаження. 6. Збільшення відсоткових ставок кредитування.

Продовження табл. 2.12

1	2
5. Збільшення частки на внутрішньому ринку	7. Зниження платоспроможності населення. 8. Несприятлива демографічна ситуація, відтік кваліфікованих кадрів з країни. 9. Високий рівень імпортозалежності щодо використовуваної сировини.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сучасне обладнання. 2. Висока кваліфікація персоналу. 3. Система управління якістю. 4. Імідж надійного партнера. 5. Прибуткова діяльність. 6. Висока продуктивність праці. 7. Ефективне використання основних засобів. 7. Широкий асортимент продукції та доступні ціни. 8. Використання високоякісної сировини у виробництві. 9. Високий рівень інноваційної активності, як щодо продуктових, так і технологічних інновацій.	1. Зниження рентабельності. 2. Слабка маркетингова політика. 3. Зниження оборотності оборотних засобів. 4. Недостатня увага приділена мотивації та розвитку персоналу. 5. Інформаційні перенавантаження управлінського персоналу. 6. Наявність комунікаційних розривів в системі внутрішніх комунікацій. 7. Недостатня увага приділена формуванню іміджу та маркетинговим комунікаціям товариства. 8. Низький рівень залученості персоналу.

Як видно з таблиці, АТ «Лубнифарм» має велику кількість як сильних, так і слабких сторін. Зовнішнє середовище характеризується наявністю значної кількості загроз. З метою узагальнення отриманих результатів, побудуємо матрицю SWOT-аналізу АТ «Лубнифарм» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця SWOT-аналізу АТ «Лубнифарм»

Поле «Сила і можливості»	Поле «Слабкі сторони та можливості»
9+5=14	8+5=13
Поле «Сила і загрози»	Поле «Слабкі сторони і загрози»
9+9=18	8+9=17

Отже, в результаті проведеного SWOT-аналізу ми встановили, що АТ «Лубнифарм» знаходиться в полі «Сила і загрози». Для такої ситуації рекомендуємо підприємству використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які необхідно враховувати, щоб не втратити свої конкурентні переваги та позиції. Також АТ

«Лубнифарм» має значну кількість сильних сторін, які необхідно використовувати як його головні конкурентні переваги. Крім того, керівництву також необхідно приділити значну увагу усуненню слабких сторін підприємства, у тому числі, що стосується системи комунікацій. Більш детально стан даної підсистеми ми розглянемо в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

2.2. Діагностика та оцінка ефективності системи внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм»

Отримання інформації про майбутнє, прогнозування результату діяльності АТ «Лубнифарм» є необхідним елементом формування його ринкової стратегії, оскільки надає 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 усіма учасниками підприємницької діяльності, тобто відбувається підвищення ролі комунікаційних процесів товариства, в т. ч. і на внутрішньоорганізаційному рівні. Ефективність комунікаційно-інформаційних процесів, комунікаційний клімат у результаті впливають на організацію тривалих партнерських взаємин товариства зі стейкхолдерами, підвищення його конкурентоспроможності та ефективність діяльності підприємства в цілому. Відповідно своєчасний аналіз комунікаційних процесів дозволяє визначити слабкі місця, нівелювати або зменшити ступінь їх негативного впливу на відносини із партнерами, а в результаті і на економічну ефективність діяльності АТ «Лубнифарм».

Для аналізу стану внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм» скористаємось таким алгоритмом (рис. 2.2).

Отже, один із перших етапів полягає у визначенні об'єкта, предмета та завдань аналізу й оцінювання ефективності (діагностики) управління комунікаційними процесами підприємства. Відповідно у якості об'єкта

діагностики виступає система ВКП АТ «Лубнифарм» з такими її складовими: підсистема менеджменту, інформаційна, технологічна та соціально-психологічна підсистеми. Предмет та завдання оцінювання комунікаційних процесів АТ «Лубнифарм» далі.



Рис. 2.2. Алгоритм діагностики стану внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм»

Так, предметом діагностики у межах організаційної підсистеми є такі її елементи: управлінські технології, організаційна структура управління, персонал. Відповідно у даному випадку завдання оцінювання полягають у:

- оцінці досягнутих результатів;
- визначенні ефективності роботи персоналу;
- виявленні фактичного рівня компетентності працівників;
- виявленні потреб у підвищенні кваліфікації;
- попередній оцінці управлінських рішень на етапі їх розроблення;
- проміжному оцінюванню виконання прийнятих управлінських рішень тощо.

Інформаційна підсистема містить такі елементи, як канали зв'язку та мережі. При цьому основними засадними процесу оцінювання комунікацій АТ «Лубнифарм» є такі:

- аналіз наявності зворотного зв'язку;
- аналіз наявності комунікативних розривів;
- визначення надійності інформації;
- оцінка достатності інформації;
- визначення тривалості комунікаційних зв'язків і т.д.

У межах технологічної підсистеми передбачено такі предмети оцінювання: програмне забезпечення, апаратне забезпечення, система обробки інформації. У даному випадку завдання діагностики полягають у такому:

- аналіз достатності необхідних технологій;
- визначення завантаженості програмного забезпечення;
- визначення рівня інформаційної безпеки;
- аналіз завантаженості користувачів комп'ютерами тощо.

Відповідно соціально-психологічна підсистема містить такі складові, що є предметом діагностики внутрішніх комунікацій, як: соціальна взаємодія, ролі у системі управління, психологічні особливості. Завданнями діагностики внутрішніх комунікацій у цьому випадку є такі:

- аналіз соціальної адаптивності персоналу;
- визначення психологічного портрету працівників;
- отримання інформації про соціально-психологічний клімат у колективі;
- аналіз рівнів взаємодії працівників;
- оцінювання ступеня відданості, вмотивованості працівників і т.д.

Слід зазначити, що серед показників оцінювання ВКП існують як кількісні, так і якісні показники діагностики стану ВКП (останні у своїй більшості засновані на експертному оцінюванні). Відповідно експертні оцінки засновані зокрема на основі анкетування працівників, менеджерів різних рівнів, різних ланок виробництва та управління.

На наступному етапі здійснюється формалізована оцінка, що передбачає за кожним напрямом розрахунок трьох найбільш типових коефіцієнтів згідно з виокремленими елементами складових (по одному за кожним предметом оцінювання).

Беручи до у ваги наявність взаємопов'язаних показників та високий ступінь ймовірності появи дублювання розрахунків звужимо кількість складових діагностики до двох груп показників:

1) соціально-організаційна (поєднання організаційної та соціальнопсихологічної складових). В межах даної складової передбачено розрахунок таких показників, як: коефіцієнт надійності системи управління, лояльність персоналу, згуртованість в групі, індекс зростання продуктивності праці.

2) техніко-інформаційна (технологічна та інформаційна складові): достовірність обробки інформації, коефіцієнт повноти інформації, коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення, коефіцієнт забезпеченості користувачів комп'ютерами.

Показники, за якими будуть здійснюватись розрахунки, наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Система показників оцінки стану внутрішніх комунікацій для АТ
«Лубнифарм»**

Підхід	Показник	Формула розрахунку	Сутність складових	Значення показника	Еталонне значення
1	2	3	4	5	6
Організаційний	Коефіцієнт надійності системи управління	$K_{над} = 1 - K_{нер} / K_{заг}$	$K_{нер}$ – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень прийнятих у підрозділі	0,78	1
	Коефіцієнт дублювання функцій	$K_{д} = 1 - K_{др} / K_{нормр}$	$K_{др}$ – кількість робіт, що дублюються в межах підрозділу; $K_{н.р.}$ – нормативна кількість робіт підрозділу	0,38	1
	Рівень досвідченості персоналу	$K_{досв} = K_{необх} / K_{заг}$	$K_{досв.}$ – кількість працівників з необхідним рівнем знань та навичок, осіб; $K_{заг}$ – загальна кількість працівників, осіб	0,7	1

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6
Соціальний	Лояльність персоналу	Розраховується коефіцієнт конкордації для визначення ступеня узгодження думок експертів щодо типів запитань		0,6	Встановлюється експертами
	Ступінь залучення персоналу	Експертне оцінювання з урахуванням критеріїв залучення у вирішення корпоративних завдань, в робочий процес, зацікавленість роботи в цілому; ініціативи та націленості на підвищення ефективності своєї роботи та роботи підприємства в цілому		0,4	
Інтегральний показник соціально-організаційної підсистеми				0,57	
Інформаційний	Наявність комунікативних розривів	Експертне оцінювання, яке базується на пошуку розбіжностей між кількістю, якістю та своєчасністю необхідної та фактично отриманої інформації для успішного здійснення трудового процесу		0,3	Встановлюється експертами
	Коефіцієнт повноти інформації	$K_{\text{досв}}=I_p/I_{\text{необх}}$	де I_p – обсяг інформації, що є в розпорядженні ОПР, %; $I_{\text{необх.}}$ – обсяг інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення	0,65	1
Технологічний	Коефіцієнт завантаженості програмного забезпечення	$K_{\text{зав}}=N_{\text{кор}}/ N_{\text{по}}$	$N_{\text{по}}$ – кількість встановлених на ПК одиниць програмних продуктів, од.	0,8	1
	Коефіцієнт забезпеченості користувачів комп'ютерами	$K_{\text{заб}}= n_{\text{по}}/ N_{\text{кор}}$	$N_{\text{кор}}$ – кількість потенційних користувачів комп'ютерами на підприємстві; n – кількість комп'ютерів в інформаційній системі	0,95	1
	Показник своєчасності отримання інформації	$K_{\text{сво}}=I_{\text{сво}}/I_{\text{необх}}$	$I_{\text{сво.}}$ – обсяг своєчасно отриманої ОПР інформації,%; $I_{\text{необ.}}$ – обсяг інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення, %.	0,55	1
Інтегральний показник інформаційно-технологічної підсистеми				0,65	
Інтегральний показник				0,61	

Інтегральні показники ефективності підсистем системи внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм» розраховано нами як середнє арифметичне їх часткових показників.

На рис. 2.3 представлено діаграму оцінки ефективності соціально-організаційної підсистеми АТ «Лубнифарм» за частковими показниками.

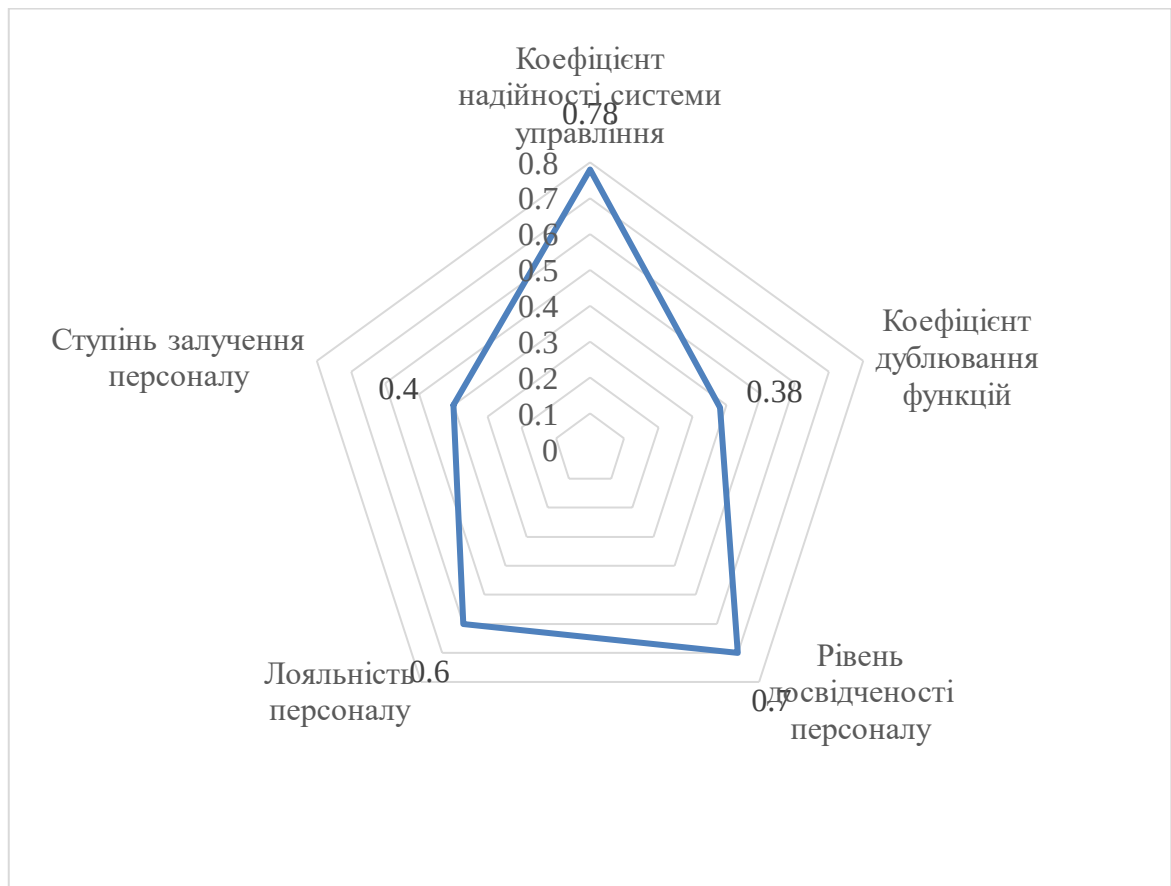


Рис. 2.3. Результати оцінки ефективності соціально-організаційної підсистеми АТ «Лубнифарм» за частковими показниками

Як видно з розрахованих показників в частині соціально-організаційної підсистеми АТ «Лубнифарм» спостерігаються такі вузькі місця: наявне значне дублювання функцій у структурі управління, а також бачимо низький ступінь залученості персоналу.

Наочне представлення результатів оцінки інформаційно-технологічної підсистеми – на рис. 2.4.

Що стосується даної підсистеми, тут необхідно відзначити наявність комунікаційних розривів, а також несвоєчасне отримання інформації працівниками, що може бути наслідком попереднього фактора.

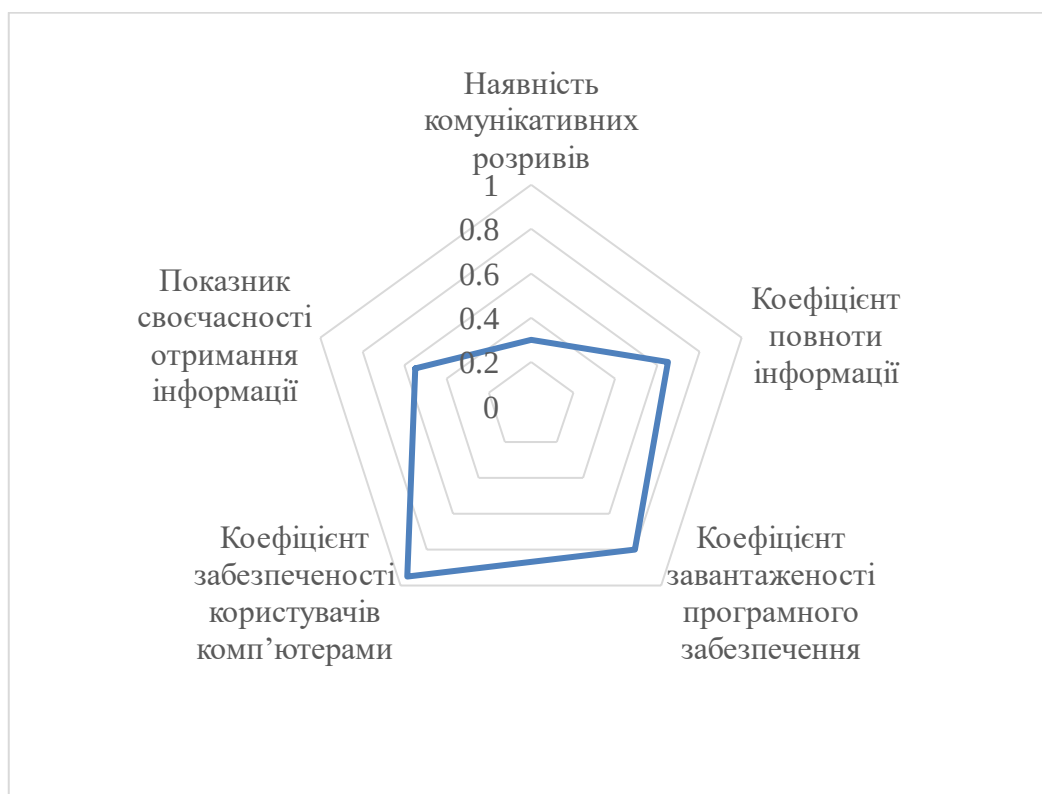


Рис. 2.4. Результати оцінки ефективності інформаційно-технологічної підсистеми АТ «Лубнифарм» за частковими показниками

Використаємо для оцінки інтегральних показників критеріальну шкалу, запропоновану Л.Сагер [31] (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Шкала оцінки інтегральних показників стану внутрішніх комунікацій для АТ «Лубнифарм»

Рівень ефективності	Значення показника
низький	0-0,33
середній	0,33-0,66
високий	0,66-1

Отже, за результатами проведених розрахунків інтегральних показників ефективності СВК АТ «Лубнифарм» можемо зробити висновок про середній рівень ефективності системи. У товаристві наявні окремі комунікаційні бар'єри, характерні розриви інформаційних потоків, наявність дублюючих каналів передачі повідомлень; дублювання окремих функцій, низький рівень готовності до змін, хиткий соціально-психологічний клімат у колективі.

Тобто керівництву підприємства слід приділити увагу удосконаленню процесу передачі інформації в аспекті усунення комунікаційних розривів, розробити заходи щодо залучення персоналу та покращення соціально-психологічного клімату в колективі, усунути дублювання каналів передачі інформації.

У наступному розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів аналізу нами буде розроблено пропозиції для АТ «Лубнифарм» щодо підвищення ефективності його внутрішніх комунікацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ АТ «ЛУБНИФАРМ»

3.1. Формування підходу до управління системою внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм» на основі результатів її діагностики

Сутність управління внутрішніми комунікаціями АТ «Лубнифарм» полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників із метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності) з метою забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Відповідно здійснюється даний процес за результатами діагностики АТ «Лубнифарм» і передбачає формування (модернізацію) системи комунікаційних процесів підприємства. При цьому одним із етапів діагностики є позиціонування підприємства на матриці діагностики ВКП підприємства залежно від інтегральних показників складових (рис. 3.1), розроблення стратегічних підходів до управління ВКП та виділення подальших дій для переходів по матриці.

Матриця для діагностики ВКП має 9 квадрантів, які отримані діленням квадрату 1x1 на рівні частини. На вертикальній осі відкладаються значення соціально-організаційної складової, а на горизонтальній – техніко-інформаційної. Підприємство позиціонується на матриці залежно від значень інтегральних показників зазначених складових. Матриця має три зони: зону «залучення», зону «варіативних комунікацій», зону «комунікативної прірви». Відповідно до позиціонування підприємство опиняється в одному з квадрантів, що дозволяє наглядно представити та оцінити стан внутрішніх комунікацій підприємства.

Характеристика квадрантів представлена в додатку Д. Найкращим положенням є квадрант з координатами: Ксоц.-орг.(1- 0,66); Ктехн.-інф.(1-0,66). Це найбільш високий рівень розвитку обох складових. У такому положенні підприємство має утримувати існуючий стан внутрішніх комунікаційних процесів,

уникаючи таким чином зменшення вартості підприємства в цілому та ефективність бізнес-процесів зокрема. В ідеальному варіанті розвитку подій товариство має спрямовувати управління внутрішніми комунікаціями до потрапляння в даний квадрант.

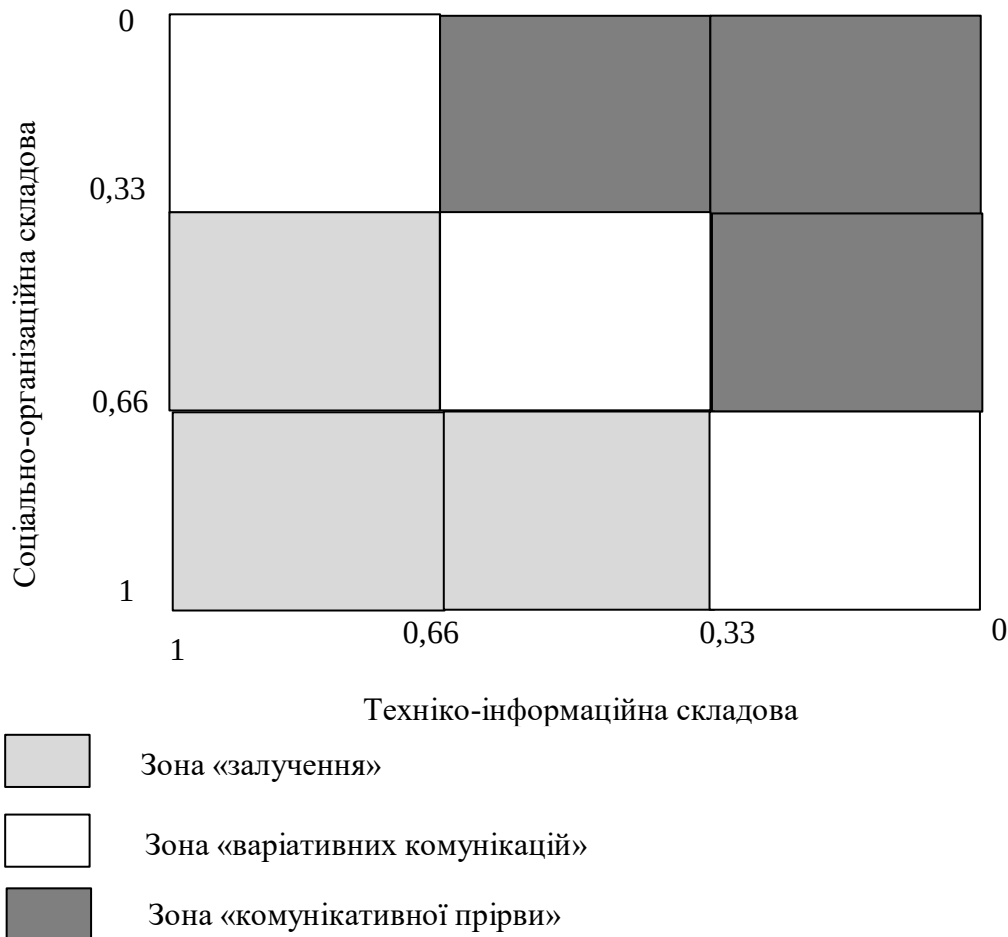


Рис. 3.1. Матриця діагностики стану ВКП АТ «Лубнифарм»

Найгіршим положенням є квадрант зони «комунікативної прірви» із координатами Ксоц.-орг.(0,33-0); Ктехн.-інф. (0,33-0). Така система комунікацій характеризується фактичною відсутністю налагоджених комунікативних зв'язків, відсутністю або неефективністю використання апаратного та програмного забезпечення, що призводить до частих збоїв у роботі підприємства, і відповідно суттєвого зниження ефективності бізнес-процесів.

За результатами аналізу ВК АТ «Лубнифарм» потрапляє до зони «варіативних комунікацій», оскільки має середній рівень інтегрального показника за соціально-організаційною та за техніко-економічною складовою

Відповідно удосконалення системи управління ВКП АТ «Лубнифарм» передбачає формулювання адекватної стратегії, яка [31]:

будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку подій;
має бути пов'язана з майбутніми перспективами;

враховує поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей за кожним з етапів та пов'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень;

враховує реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх одержання.

Отже, матриця діагностики ВКП АТ «Лубнифарм» формується з 9 квадрантів, серед яких виокремлено три зони: «залучення», «варіативних комунікацій», «комунікативної прірви». Для кожного квадранту визначені стратегії оптимізації управління ВКП із рекомендаційними діями для покращення ситуації (рис. 3.2).

Складова		Техніко-інформаційна складова		
		(0,66-1] Високий	(0,33-0,66] Середній	(0-0,33] Низький
Соціально-організаційна складова	(0-0,33] Низький	Стратегія розвивальної дифузії комунікацій	Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій	Архітектурна стратегія (стратегія кардинальних змін)
	(0,33-0,66] Середній	Стратегія заглиблюючих комунікацій	Стратегія проникаючих комунікацій	Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій
	(0,66-1] Високий	Стратегія підтримання позицій	Стратегія заглиблюючих комунікацій	Стратегія розвивальної дифузії комунікацій

Рис. 3.2. Матриця діагностики ВКП АТ «Лубнифарм» із виокремленням стратегій

Залежно від того, які показники отримують техніко-інформаційна та соціально-організаційна складові, здійснюється вибір стратегій. Відповідно, якщо б підприємство потрапило до зони «залучення», яка характеризується досить

високим рівнем внутрішніх комунікацій підприємства, доцільним було б застосування ним стратегій внутрішніх модифікуючих комунікацій (з деякими відмінностями залежно від квадранту) або підтримання позицій.

Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій полягає у розвитку існуючих позицій з метою подальшого переходу до квадранту з високим рівнем як техніко-інформаційної, так і соціально-організаційної складових; передбачає активне застосування кадрового, інформаційного та технологічного потенціалу підприємства. Стратегія підтримання позицій націлена на зміцнення існуючого стану ВКП підприємства з метою запобігання зниження ефективності бізнес-процесів.

Більш детальна характеристика стратегій зони «залучення» подана у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика стратегій для зони «залучення»

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси	Необхідні види витрат на реалізацію стратегії
1	2	3	4	5
Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій К _{соц.-орг.} (1-0,66); К _{техн.-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 у колективі	модернізація або заміна устаткування; впровадження заходів захисту та контролю захисту інформації; підвищення кваліфікації персоналу; заходи посилення корпоративного духу	фінансові; кадрові; матеріально-технічні	витрати на оплату матеріально-технічних засобів; витрати на оплату праці («на підготовку та перепідготовку кадрів»)
Стратегія підтримання позицій К _{соц.-орг.} (1-0,66); К _{техн.-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	витрати на оплату праці

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Стратегія внутрішніх модифікуючих комунікацій К _{соц.-орг.} (0,66-0,33); К _{техн.-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	витрати на оплату праці

За результатами проведеного аналізу АТ «Лубнифарм» на даний момент знаходиться в зоні «варіативних комунікацій». 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, належить стратегія 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.

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 у 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 табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика стратегій для зони «варіативних комунікацій»

Стратегія	Цілі	Шляхи реалізації	Необхідні ресурси
1	2	3	4
Стратегія розвивальної дифузії комунікацій К _{соц.-орг.} (1-0,66); К _{техн.-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
Стратегія проникаючих комунікацій К _{соц.-орг.} (0,66-0,33); К _{техн.-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 заглиблюючих комунікацій К _{соц.-орг.} (0,33-0); К _{техн.-інф.} (0,66-0,33)	налагодження системи взаємодії співробітників; подолання комунікативних розривів; уникнення погіршення взаємовідносин із 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; матеріально-технічні; адміністративні

За результатами оцінювання ВКП АТ «Лубнифарм» на даний момент знаходиться в зоні «варіативних комунікацій», якій відповідає стратегія проникаючих комунікацій.

Дії з управління внутрішніми комунікаціями АТ «Лубнифарм» виконуються з метою підвищення результативності бізнес-процесів, а разом з тим і результативності діяльності підприємства в цілому. Можна виділити ряд варіантів переходу для товариства до квадрантів більш високого рівня (рис. 3.3).

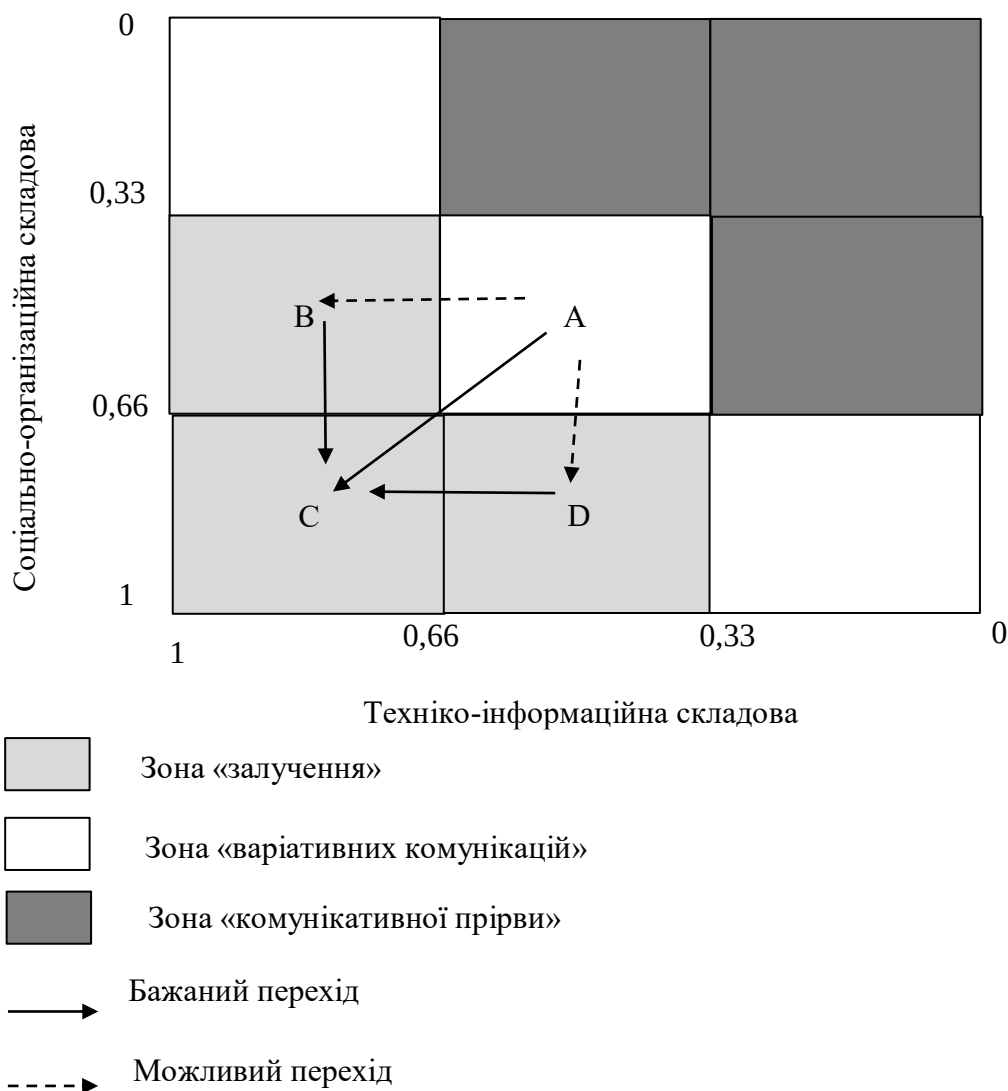


Рис. 3.3. Варіанти переходу між квадрантами матриці діагностики стану ВКП АТ «Лубнифарм»

При цьому існують найбільш пріоритетним є перехід АС, що пов'язано із меншими витратами часу на досягнення бажаного результату. При цьому не можна

виключати інші варіанти переходів, які не призводять до швидкого значного поліпшення комунікаційних процесів підприємства, але за умови недостатності чи відсутності необхідних ресурсів дозволяють нівелювати негативний вплив наявних комунікативних перешкод і тим самим формують базис для подальших дій з покращення комунікативного середовища АТ «Лубнифарм».

Зокрема з межах соціально-організаційної складової АТ «Лубнифарм» можемо запропонувати такі заходи:

- створення центрів відповідальності при виконанні замовлень;
 - удосконалення системи документообігу (скорочення кількості необхідних віз);
 - зміна системи стимулювання адміністративного персоналу;
 - тренінги для керівництва «стратегічний менеджмент» (в т.ч. витрати на відрядження); «управління продажем і маркетингом»;
 - модернізація системи управління;
 - тренінги з командоутворення і розвитку корпоративного духу;
 - підвищення кваліфікації персоналу, в т.ч. технічної освіченості тощо.
- Відповідно заходи в межах техніко-інформаційної складової для АТ «Лубнифарм» передбачають оптимізацію та оновлення програмного забезпечення.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності механізму внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм»

Як нами зазначалося вище, внутрішні комунікації на підприємстві – це канали зв'язку, за допомогою яких підприємство взаємодіє з внутрішніми цільовими групами. Тому формування ефективного механізму внутрішніх комунікацій дозволить ефективно реалізувати комунікаційну стратегію АТ «Лубнифарм», що була визначена за результатами діагностики та підвищити ефективність системи управління підприємства в цілому, оскільки забезпечить ефективний взаємозв'язок всіх елементів внутрішнього середовища підприємства.

Вдало визначена внутрішня комунікація значною мірою передбачає заохочення персоналу більш ефективно виконувати свою роботу, згуртовуючи всіх навколо спільної мети. Чітка, коротка та послідовна комунікація навчає працівників та дозволяє їм належно оцінити бачення, програми та проекти їх керівництва та є вагомим фактором сконцентрованості, продуктивності та відданості працівників. Із внесенням до механізму підприємства внутрішніх комунікацій набагато більша ймовірність того, що співробітники долучаться до цінностей та цілей підприємства, пропонуючи зворотний зв'язок та нові ідеї.

Існують певні причини використання внутрішньої комунікації. Перш за все, успішних зовнішніх комунікацій недостатньо для здійснення ефективних загальних комунікацій. Усі службовці повинні брати участь у процесі, адже лише 7-10 % загальних комунікацій підприємства надходить від інформаційного відділу, а більше ніж 90 % доноситься з вуст персоналу інших відділів або іншими особами, що пов'язані з підприємством.

Сучасні, адекватно використовувані інструменти внутрішніх комунікацій (зокрема, канали зв'язку, мережі, технічне та інформаційне забезпечення) дозволять АТ «Лубнифарм» домогтися наступного:

Підвищити ефективність діяльності персоналу внаслідок своєчасного інформування про цілі та завдання діяльності компанії і підрозділів, а також про той внесок, який може внести конкретний співробітник у досягнення цих цілей.

Поліпшити загальне управління компанією за рахунок залучення персоналу у вирішення проблем, поліпшення «горизонтальних» форм співпраці підрозділів і працівників.

Як наслідок, підвищити оперативність діяльності на ринку.

При цьому для забезпечення досягнення перерахованих вище цілей внутрішньоорганізаційні комунікації АТ «Лубнифарм» повинні мати наступні характеристики:

бути ясними і точними. У керівника, що дотримується цього правила, менше шансів бути невірно інтерпретованим.

бути інформативними. Вони правдиві, зрозумілі і засновані на фактах, а сама інформація допомагає людям зробити хороший вибір.

боротися проти атмосфери недовіри.

всіляко обігрувати слово «ви» і применшувати слово «я».

Слід мати на увазі і той факт, що сьогоденні працівники не схильні сліпо підкорятися наказам керівництва і просто виконувати свою роботу. Сьогоденні професіонали характеризуються набагато більшою автономністю, незалежністю і, не замислюючись, йдуть, якщо їх щось не влаштовує. Їх особисті потреби для них вельми значущі.

Як свідчить проведений аналіз АТ «Лубнифарм», на шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності підприємства існує низка бар'єрів як міжособового характеру, так і різного роду організаційні, технічні і т.п. перешкоди.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, застосування яких має бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод).

Шляхи подолання організаційних комунікаційних бар'єрів у АТ «Лубнифарм» пропонуємо наступні:

- створення системи зворотного зв'язку;
- регулювання інформаційних потоків;
- розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі;
- розроблення системи збору пропозицій;
- використовувати внутрішньоорганізаційні інформаційні системи: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди, Інтранет і т. п.;
- застосування досягнень сучасних інформаційних технологій.

Одним із шляхів подолання ряду зазначених бар'єрів також є дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій на підприємстві (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Принципи побудови системи внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм»

Принцип	Сутність
Системності	Передбачає організування системи комунікацій як комплексу взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку
Стандартизації	Передбачає упорядкування та регламентацію організування системи комунікацій підприємства
Планування	Базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики
Вимірювання та оцінок	Функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися
Обов'язковості політики	Полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики
Комплексної автоматизації	Передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства
Спеціалізації	Використання як інструменти комунікації спеціалізовані інформаційні системи
Доступності	Система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб всі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації
Розвитку та удосконалення	Передбачає постійне удосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; впровадження нових технологій
Неперервності	Раціональне організування процесів функціонування системи комунікацій

Відтак, для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, необхідно чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові, стежити за своєю поведінкою та реакцією співрозмовника; координувати інформаційні потоки в організації, спрощувати схеми обміну інформацією, звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації, використовувати сучасні технології для точнішого і швидшого обміну даними, комплексно застосовувати різні засоби ВК з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття цільовими групами. Але, перш за все, для ефективної побудови системи комунікацій в її основу має бути покладений принцип зворотного зв'язку. Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства.

Таким чином, пропонуємо здійснення низки заходів з удосконалення механізму внутрішніх комунікацій управління АТ «Лубнифарм».

1. Технічна база:

Технічне оснащення та розробка каналів передачі інформації;

Впровадження системи внутрішнього електронного документообороту;

Забезпечення швидкості передачі інформації та отримання зворотного зв'язку;

Обмеження доступу і забезпечення інформаційної безпеки.

2. Обмін інформацією, необхідною для здійснення робочого процесу:

Розробка регламентів, що забезпечують своєчасне отримання співробітниками інформації, зворотного зв'язку, чітка постановка завдань, система звітності та контролю;

Доведення до відома працівників наказів, положень, інструкцій та розпоряджень керівництва;

Створення нормативної бази (зразки документів, необхідних для роботи тощо);

Налагодження обміну інформацією і взаємодії між підрозділами АТ «Лубнифарм» (забезпечення своєчасного надання потрібних відомостей, необхідної допомоги у вирішенні робочих завдань, проведення опитувань тощо);

Недопущення спотворення і втрати інформації.

3. Розробка внутрішньокорпоративних інформаційних джерел:

Інформаційні розсилки по електронній пошті, внутрішньокорпоративний бюлетень;

Корпоративні ЗМІ (інтранет, газети, журнали, корпоративне радіо, інформаційні стенди);

Організаційні заходи (збори, наради, зустрічі з керівництвом і т.п.);

Спеціальні джерела (інформаційні листівки, буклети, плакати тощо).

4. Формування корпоративної культури:

Інформування співробітників про корпоративні цінності (місія, філософія, стратегічні цілі підприємства, методи їх досягнення);

Розміщення корпоративної інформації (кодексу, стандартів), використання корпоративного сленгу і т.п. ;

Інформація про корпоративні заходи (тренінги, спортивні заходи, свята, виїзди на природу, нагородження, конкурси, різні акції тощо);

Забезпечення зворотного зв'язку (розміщення в електронному вигляді анкет, опитувальників і т.п.).

5. Внутрішній PR та формування позитивного іміджу підприємства в очах його працівників:

Інформування співробітників про стан справ, досягнення підприємства, його підрозділів і окремих працівників;

Інформування про нові цікаві проекти, перспективи розвитку, завдання;

Управління чутками.

6. Розвиток персоналу:

Інформування про призначення, кадрові перестановки;

Розміщення оголошень про нові вакансії;

Звернення до співробітників з проханням рекомендувати їх колег і знайомих на вакансії, що відкрилися;

Створення спеціальних сторінок для нових співробітників, розміщення програми адаптації новачків;

Розміщення інформації про навчальні програми, ротації кадрів і т.п. ;

Розміщення інформації про преміювання за підсумками діяльності, нагородження співробітників і т.п.;

Поздоровлення працівників із днями народження та іншими подіями.

7. Створення корпоративної бази знань:

Формування електронної бібліотеки;

Розробка та впровадження програм дистанційного навчання співробітників;

Розміщення системи електронної перевірки знань (батарея професійних тестів);

Розробка та розміщення кейсів, конкурсів, спеціальних завдань;

Створення професійних онлайн-форумів;

Розміщення інформації про програми наставництва, проведенні гуртків з обміну досвідом, семінарів якості і т.п. ;

Забезпечення зворотного зв'язку (залучення співробітників до вироблення нових ідей, рацпропозицій, методів роботи, виявленню недоліків і «вузьких» місць тощо).

Цілеспрямовану роботу по організації внутрішніх інформаційних взаємодій проводять всі керівні працівники АТ «Лубнифарм», а також співробітники відділу кадрів, комерційного відділу.

Розподіл областей відповідальності слід проводити з урахуванням таких рівнів управління комунікаціями:

Стратегічне управління, тобто визначення пріоритетних напрямів розвитку системи внутрішніх комунікацій, соціального партнерства, роботи з персоналом, забезпечення соціальних гарантій.

Тактичне управління напрямками робіт, тобто планування, організація і контроль виконання комплексних комунікаційних заходів і програм.

Оперативне управління комунікаціями, тобто виконання конкретних функцій, завдань або процедур в ході реалізації окремих заходів по роботі з персоналом.

Рівень стратегічного управління системи внутрішніх комунікацій в АТ «Лубнифарм» забезпечує його вище керівництво.

При управлінні процесами внутрішніх комунікацій на стратегічному рівні вище керівництво несе відповідальність за виконання наступних робіт:

Визначення принципів і пріоритетних напрямів розвитку внутрішніх комунікацій;

Постановка довгострокових цілей функціонування системи внутрішніх комунікацій з урахуванням стратегії розвитку підприємства і наявних ресурсів;

Розподіл повноважень і областей відповідальності у сфері внутрішніх комунікацій підприємства.

На основі довгострокових цілей по кожному напрямку реалізації внутрішньої інформаційної стратегії і з урахуванням наявних ресурсів здійснюється тактичне управління внутрішніми комунікаціями.

Рівень тактичного та оперативного управління системи внутрішніх комунікацій в АТ «Лубнифарм» будуть забезпечувати лінійні керівники підприємства і співробітники відділу кадрів, комерційного відділу тощо.

Фахівці відділу кадрів повинні забезпечувати процес роботи з персоналом, організовуючи планування, виконання та облік заходів, спрямованих на:

- розвиток і підтримку корпоративної культури;
- моніторинг соціально-психологічного клімату та профілактику конфліктів;
- отримання зворотного зв'язку від співробітників підприємства;
- роз'яснення політики керівництва, цілей і завдань змін в організації;
- розвиток мотивації, лояльності та прихильності до підприємства.

Керівники структурних підрозділів будуть здійснювати управління на тактичному та оперативному рівні, беручи участь у плануванні, виконанні та контролі виконання конкретних заходів. Суттєвим аспектом їх діяльності є також безпосереднє донесення до працівників цілей і завдань організації, конкретних напрямків розвитку професійної діяльності, мотивування співробітників на досягнення значущих для АТ «Лубнифарм» результатів.

Впровадження перерахованих вище рекомендацій дозволить:

- мінімізувати комунікаційні бар'єри,
- скоротити час на обробку та передачу інформації;
- підвищити ефективність інформаційного обміну та розподілу інформаційних потоків, у тому числі й інформаційну безпеку підприємства,
- забезпечити високий ступінь взаємодії між підрозділами та окремими працівниками;
- сформувати позитивний імідж підприємства в очах працівників;
- забезпечити мотивацію та розвиток персоналу АТ «Лубнифарм».

Слід відзначити, що для ефективного функціонування АТ «Лубнифарм», крім розробки і впровадження єдиної, циклічної та узгодженої системи внутрішніх

комунікацій, коли всі канали доповнюють і підтримують один одного (розробка структури і функцій служби зв'язків з громадськістю), формування стійких механізмів зворотного зв'язку та організації збалансованої взаємодії служб внутрішньої комунікації між усіма підрозділами слід забезпечити узгодження систем внутрішньої та зовнішньої комунікації.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних та методичних аспектів упарвління системою внутрішніх комунікацій організації за матеріалами АТ «Лубнифарм» можемо зробити наступні висновки:

Під внутрішніми комунікаціями розуміють процес обміну інформацією між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях менеджменту організації за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів, який враховує особливості організації комунікаційної діяльності підприємств, передбачає чітке визначення учасників процесу та регламентацію їх взаємодії і дозволяє оцінювати ВК з позицій бізнес-процесів.

Усі елементи комунікаційних процесів всередині підприємства формують систему внутрішніх комунікацій – сукупність інформаційних каналів, які дозволяють передавати відомості ділового, інтелектуального та емоційного змісту всередині організації між співробітниками.

Система внутрішніх комунікацій – це інструмент менеджменту компанії. Чітко вибудована, вона дозволяє підвищити залученість співробітників у реалізацію стратегії бізнесу, керованість за рахунок скорочення та оптимізації інформаційних ланцюжків, тим самим зменшуючи витрати. В умовах кризи це вкрай важливо. Швидкість і якість інформаційних потоків – необхідна умова оперативного реагування компанії на швидко мінливу бізнес-середовище і ринкову ситуацію. Тому роль внутрішніх комунікацій у загальній системі промислового підприємства не можна недооцінювати. Навпаки необхідно використовувати методи для їх аналізу та реалізовувати відповідні заходи з покращення їх стану, що і буде покладено в основу подальших досліджень.

Практичні аспекти дослідження управління системою внутрішніх комунікацій нами було розглянуто на прикладі АТ «Лубнифарм».

Місією аналізованого підприємства є створення, виробництво й забезпечення споживачів якісними, ефективними й безпечними лікарськими засобами та медичними виробами, постійне підвищення й удосконалення рівня виробництва.

Органами управління АТ «Лубнифарм» є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада на чолі з Головою, правління на чолі з Головою правління та Ревізійна комісія в особі її голови.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що дозволяє оптимально поєднати лінійні та функціональні повноваження, що передаються керівництвом. До складу товариства входить 8 основних виробничих цехів, допоміжні цехи та ділянки, що обслуговують основне виробництво.

В результаті аналізу структури персоналу підприємства приходимо до таких висновків. На 1 управлінського працівника товариства припадало близько 3 виробничих працівників. Відповідно частка управлінців в загальній чисельності персоналу становила близько 27%. Що стосується вікової структури - основну частку в складі персоналу підприємства становлять працівники середнього та молодого віку. Працівники пенсійного та передпенсійного віку займають незначну частку в персоналі товариства. Освітній рівень працівників АТ «Лубнифарм» достатньо високий та зростає протягом аналізованих трьох років. Рівень кваліфікованості працівників управлінського апарату також зростає з 77% до 86%.

Проведений аналіз структури та динаміки персоналу АТ «Лубнифарм» свідчить про те, що кадрова політика підприємства є досить ефективною, що підтверджується низькою плинністю персоналу та оптимальною структурою кадрового складу товариства.

Аналіз основних показників ефективності господарської діяльності товариства дав такі результати. Протягом всього періоду аналізу спостерігалось зростання чистого доходу підприємства. У товаристві зростала продуктивність праці та матеріаловіддача, що є позитивним сигналом та свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Протягом всього періоду підприємство було рентабельним за всіма показниками. Однак можемо відзначити їх зниження у 2018р. в порівнянні з 2017р. У 2019р. в порівнянні з попереднім рівень показників рентабельності зріс, при цьому він не досяг рівня 2017р. Тому вважаємо, що керівництву підприємства

необхідно приділити значну увагу зміцненню фінансового становища, зокрема підвищення ефективності використання оборотних засобів.

Діагностика системи внутрішніх комунікацій, а саме її соціально-організаційної та інформаційно-технологічної підсистеми дала такі результати. В частині соціально-організаційної підсистеми АТ «Лубнифарм» спостерігаються такі вузькі місця: наявне значне дублювання функцій у структурі управління, а також бачимо низький ступінь залученості персоналу. В частині інформаційно-технологічної підсистеми необхідно відзначити наявність комунікаційних розривів, а також несвоєчасне отримання інформації працівниками. За результатами проведених розрахунків інтегральних показників ефективності СВК АТ «Лубнифарм» можемо зробити висновок про середній рівень ефективності системи. У товаристві наявні окремі комунікаційні бар'єри, характерні розриви інформаційних потоків, наявність дублюючих каналів передачі повідомлень; дублювання окремих функцій, низький рівень готовності до змін, хиткий соціально-психологічний клімат у колективі.

За результатами діагностики системи внутрішніх комунікацій АТ «Лубнифарм» та з метою підвищення її ефективності нами було розроблено такі пропозиції.

Розроблено рекомендації щодо вибору стратегії внутрішніх комунікацій товариства на основі його позиціонування на матриці діагностики ВКП залежно від інтегральних показників складових. Матриця має три зони: зону «залучення», зону «варіативних комунікацій», зону «комунікативної прірви». Відповідно до позиціонування підприємство опиняється в одному з квадрантів, що дозволяє наглядно представити та оцінити стан внутрішніх комунікацій підприємства.

За результатами проведеного аналізу АТ «Лубнифарм» на даний момент знаходиться в зоні «варіативних комунікацій». Відповідно до стратегій, які може обирати підприємство, що потрапило до даної зони, належить стратегія 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.

Дії з управління внутрішніми комунікаціями АТ «Лубнифарм» виконуються з метою підвищення результативності бізнес-процесів, а разом з тим і результативності діяльності підприємства в цілому. Можна виділити ряд варіантів переходу для товариства до квадрантів більш високого рівня

Крім того, пропонуємо здійснення низки заходів з удосконалення механізму внутрішніх комунікацій управління АТ «Лубнифарм». Зокрема, це впровадження таких заходів: впровадження системи внутрішнього електронного документообороту; обмеження доступу і забезпечення інформаційної безпеки; розробка регламентів, що забезпечують своєчасне отримання співробітниками інформації, зворотного зв'язку, чітка постановка завдань, система звітності та контролю; розробка внутрішньокорпоративних інформаційних джерел; формування корпоративної культури; нутрішній PR та формування позитивного іміджу підприємства в очах його працівників; створення корпоративної бази знань; розподіл повноважень і областей відповідальності у сфері внутрішніх комунікацій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6539>
2. Босак А.О. Економічне оцінювання та розвиток комунікацій в управлінні машинобудівними підприємствами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2007. 25 с.
3. Бачинська О. М., Мірошник Р. О., Кундицька Г. С. Наукові комунікації: історія розвитку та сучасні тенденції. *Norwegian Journal of development of the international Science*. № 58. 2021. Голуб О. Ю., Тихонова С.В. Теория коммуникации : учебник. Москва : Дашков и К, 2012. 388 с.
4. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз. К.: МАУП, 2015. 440 с.
5. Битий А.В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 4(71). С. 193-199.
6. Бурмака Т. М. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с.
7. Варава А.А. Особливості формування інформаційного забезпечення стратегічної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2333>
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396с.
9. Внутрішня комунікація: як ефективно побудувати діалог в колективі. 2019. URL : <https://gurt.org.ua/articles/39901/>

10. Войнаренко С.М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2017. № 6, Т. 1. С. 231—233.

11. Гусаковська Т.О., Кужель Н.Л., Худокормова Ю. А. Оцінка ефективності системи управління інформаційним забезпеченням та комунікаціями в організації. *Міжнародна наукова інтернет-конференція «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 42)» / Збірник тез доповідей: випуск 42 (м. Тернопіль, 16 жовтня 2019 р.)*. Тернопіль. 2019. 88 с. (С. 44-45).

12. Гришина В. В. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства: дис. ... канд-та екон. наук / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків, 2019. 311 с.

13. Гуменна О. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. 1(1), 48–53. <https://doi.org/10.18523/2519-4739112016124787>

14. Денисюк С. Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.

15. Довгаль О.В. Стратегічне управління підприємствами харчової галузі. *Ефективна економіка*. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4228>

16. Дяченко, Т., & Франовська, В. (2020). Місце і роль комунікацій у системі менеджменту організацій. *Економічний простір*, (153), 7-10. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-1>

17. Документально-інформаційні комунікації в системі соціальних комунікацій : навч. посібник / за ред. Ломачинської І. М. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ : Центр учб. л-ри, 2014. 336 с.

18. Зозульов А. В., Кубишина Н. С. Маркетинг. Київ : Знання, 2011. 376 с.

19. Климанська Л. Д. Зв'язки з громадськістю: технології прагматичної комунікації : навч. посібник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2014. 164 с.

20. Лозиченко О.М. Інформаційне забезпечення в управлінні промисловим підприємством: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Запорізький національний університет. 2019. 300 с.
21. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій URL: sesia.com.ua/book/126/8345.html.
22. Маковецька І. М. Управлінська діяльність та комунікаційне середовище підприємства. *Modern engineering and innovative technologies*. м. Карлсруе, Федеративна Республіка Німеччина. 2020. №11, частина 3. С. 105- 108.
23. Марковець О. В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7– 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4
24. Мельник Ю. М., Сагер Л. Ю., Черкас І. Ю. Трансформація маркетингових комунікацій: нетрадиційні види. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 164-168. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_2\(1\)__32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_2(1)__32).
25. Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 35–38. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>
26. Норіцина Н.І. Формування іміджу як інтегрованої комунікації підприємства. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2002. №9. С.48-50.
27. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія професійної комунікації: навч. посібник. Чернівці : Книги - XXI, 2010. 528 с.
28. Основи внутрішньої комунікації. URL: www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=uk. (дата звернення: 12.03.2021).
29. Офіційний сайт компанії DOORSConsulting. URL: <http://doors-c.com.ua/> (дата звернення: 18.03.2021).
30. Палеха Ю.І., Мурейко Н.В., Оксіюк О. Г. Документально-інформаційні комунікації: навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2014. 386 с.

31. Пашкевич М. С., Тертичко Т. В. Комунікації на підприємстві: етапи, витрати та стратегії управління. *Економіка і регіон*. 2012. № 5. С. 133-138.
32. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Примах Т. О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 408 с.
33. Палеха Ю.І., Мурейко Н.В., Оксіюк О. Г. Документально-інформаційні комунікації: навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2014. 386 с.
34. Пасєка А. С., Овчарук М. П. Зовнішні комунікації як інструмент відновлення банківської системи в умовах кризи та посткризового періоду. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 46. С. 267-271.
35. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 60 с.
36. Примах Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01. Київ, 2004. 26 с.
37. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf
38. Разінькова М.Ю. Формування механізму маркетингових комунікацій при виході на зовнішні ринки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2021. № 1(57). DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1\(57\).102-106](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2021.1(57).102-106).
39. Різун В.В. Теорія масової комунікації URL: <http://journlib.univ.kiev>. (дата звернення: 04.03.2021).
40. Сагер Л. Ю. Організаційно-економічні засади управління внутрішніми комунікаціями на промислових підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сумський державний університет. 2014. 225 с.

41. Сагер Л. Ю. Формування методичного апарату оцінювання ефективності комунікаційної діяльності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. №1. URL: <http://journlib.univ.kiev>. (дата звернення: 05.03.2021).
42. Сагер Л.Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 197 с.
43. Слюсарєва Л. А., Костіна О. М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 16. 2018. С. 484-494.
44. Стойловська О.М. Інформаційне забезпечення стратегічного управління та планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4. С. 265-266.
45. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
46. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
47. Сучасні рекламні комунікації як чинник соціалізації : монографія / Я. В. Яненко. Суми : Сумський державний університет, 2018. 300 с.
48. Солом'янюк Н.М., Молдаховська Ю.В. Теоретичні основи визначення «інтегровані маркетингові комунікації». URL: <http://www.конференция.com.ua/pages/view/187> (дата звернення: 18.03.2021).
49. Туріяньська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194-196.
50. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава*. 2010. №2. С.30-33.
51. Штефанич Д., Дячун О. Оцінка ефективності комунікаційної політики підприємства. *Вісник THEU*. 2014. № 1. С. 111-121.
52. Cornelissen, J. (2004), *Corporate Communications Theory and Practice*, Sage, London. // *Rethinking internal communication: a stakeholder approach* / Mary Welch, Paul R. Jackson. URL: <http://www.pracademy.co.uk/wp->

content/uploads/2009/08/rethinkinginternal-communication-Welch-and-Jackson.pdf
(дата звернення: 18.03.2021).

53. Hayward B. Is this still a valid definition of internal communication? URL: <https://www.linkedin.com/today/post/article/20140408081935-790384-is-thisstill-a-valid-definition-of-internal-communication> (дата звернення: 18.03.2021).

54. Hopkins L. What is internal communication? URL: <http://www.leehopkins.net/2006/07/06/what-is-internal-communication/> (дата звернення: 18.03.2021).

55. Tariszka- Semegine E. Organizational internal communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal* URL: <http://www.europarc.org/uploaded/documents/1685.pdf> (дата звернення: 18.03.2021).

56. Welch M., Jackson R. P. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. URL: <http://www.pracademy.co.uk/wp-content/uploads/2009/08/rethinking-internalcommunication-Welch-and-Jackson.pdf> (дата звернення: 18.03.2021).

57. What is smarter Internal Communication? URL: <https://www.melcrum.com/what-is-internal-communication#sthash.QuaGAb5o.dpuf> (дата звернення: 18.03.2021).

ДОДАТКИ

