

УДК 338.24:658.152:65.012.32

**Малиновська Ю.Б.**

кандидат економічних наук,  
асистент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Петришин Н.Я.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Жежуха В.Й.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»

### ИНДИКАТОРЫ АКТИВИЗОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВИТЕЛЕЙ КОМУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В КОНТЕКСТЕ РЕИНЖИНИРИНГА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ

*У статті удосконалено комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи, який, на відміну від наявних, спрямований на внутрішніх стейкхолдерів, передбачає групування таких показників у розрізі соціально-економічної і технологічної підсистем комунікаційної систем. Він також враховує стратегічну спрямованість управління комунікаційними процесами. Це забезпечує можливість економістам, фінансистам та аналітикам формувати оптимальну критеріальну базу під час вдосконалення й реінжинірингу інформаційних потоків підприємств, а також установлювати такі ключові показники ефективності для різних підрозділів і працівників суб'єкта господарювання. Наведені показники не лише сприяють узгодженості дій працівників різних підрозділів, а й забезпечують суттєве покращення фінансових результатів діяльності компанії.*

*Ключові слова:* активізування, інформація, комунікації, комунікаційна система, підприємство, реінжиніринг.

### ИНДИКАТОРЫ АКТИВИЗИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ КОМУНИКАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В КОНТЕКСТЕ РЕИНЖИНИРИНГА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ КОМПАНИЙ

**Малиновская Ю.Б., Петришин Н.Я., Жежуха В.И.**

*В статье усовершенствован комплекс ключевых показателей эффективности активизирования деятельности работников коммуникационной системы, который, в отличие от существующих, направленный на внутренних стейкхолдеров, предполагает группировку таких показателей в разрезе социально-экономической и технологической подсистем коммуникационной системы. Он также учитывает стратегическую направленность управления коммуникационными процессами. Это обеспечивает возможность экономистам, финансистам и аналитикам формировать оптимальную критерийную базу во время совершенствования и реинжиниринга информационных потоков предприятий, а также устанавливать такие ключевые показатели эффективности для различных подразделений и работников предприятия. Приведенные показатели не только способствуют согласованности действий работников разных подразделений, но и обеспечивают существенное улучшение финансовых результатов деятельности компании.*

*Ключевые слова:* активизирование, информация, коммуникации, коммуникационная система, предприятие, реинжиниринг.

### INDICATORS OF INTENSIFICATION OF ACTIVITIES OF THE COMMUNICATION SYSTEM STAFF IN THE CONTEXT OF REENGINEERING OF INFORMATION FLOWS OF ENTERPRISES

**Malynovska Y., Petryshyn N., Zhezhukha V.**

*In the article, the complex of key performance indicators of the activation of activities of the communication system employees is improved, which, unlike the existing ones, is aimed at internal stakeholders, involves grouping such indicators in terms of socio-economic and technological subsystems of the communication system, and also takes into account the strategic direction of management of communication processes. This provides an opportunity for economists, financiers, and analysts to form an optimal criteria base when improving and reengineering information flows of enterprises, as well as establishing such key performance indicators for different departments and employees of the entity. These indicators not only contribute to the coherence of actions of employees of different units but also provide a significant improvement in financial performance of the company.*

*Keywords:* intensification, information, communications, communication system, enterprise, reengineering

**Постановка проблеми.** Реалії сьогодення дають змогу зробити висновок про те, що слід комплексно і системно підходити до активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. Окрім того, ці заходи слід здійснювати узгоджено з тактичними та стратегічними планами розвитку суб'єктів господарювання. Справа в тому, що персонал комунікаційних підрозділів підприємства має бути зацікавленим у реалізації місії, візії, а також у досягненні цілей. Попри те, на жаль, в умовах сьогодення не завжди так трапляється. Нерідко керівники компаній недооцінюють важливість працівників комунікаційної системи як партнерів у розвитку бізнесу. Поширеними теж є випадки неузгодження інформаційно-комунікаційної політики підприємства із планами його подальшого розвитку.

Загалом варто наголосити на важливості щільного взаємозв'язку стратегії діяльності суб'єкта господарювання та діяльності працівників комунікаційної системи. Навіть найкращі інформаційно-комунікаційні технології не будуть дієвими, якщо впроваджуватимуться неузгоджено із стратегічними планами розвитку.

Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати власних досліджень, одним із найбільш ефективних інструментів активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств й водночас забезпечення взаємозв'язку такої діяльності із цілями компанії є використання ключових показників ефективності. Вони, як відомо, не лише сприяють узгодженості дій працівників різних підрозділів, а й забезпечують суттєве покращення фінансових результатів діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Варто зауважити, що проблема формування ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств частково розглянута в інформаційно-комунікаційному менеджменті. Як приклад, у роботі Н.О. Шпака [1, с. 205-206] стан параметрів оцінювання та функціонування комунікацій на підприємстві пропонується оцінювати за допомогою показників рівня відносної деталізації інформації, рівня відносної деталізації завдань, рівня відносної уповноваженості, коефіцієнта рівня автоматизування повноти інформації, коефіцієнта точності комунікацій, коефіцієнта структурної надійності комунікацій, коефіцієнта своєчасності комунікацій, а також коефіцієнта економічної ефективності систем комунікацій. Показники витрат на забезпечення системи комунікацій детально розглянуто у роботі М.В. Макарової [2, с. 185-186]. Окрім того, у літературі поширеними є показники, які характеризують явні та приховані вміння працівників комунікаційної системи. Причому, до показників, що характеризують явні такі вміння, належать [1; 3-5]: інтегральний показник виконання цілей і завдань працівником комунікаційної системи; показник рівня використання технологій; рівень ефективності використання комп'ютерного забезпечення; показник швидкості прийняття інформації; показник рівня опрацювання інформації; показник своєчасності використання отриманої інформації; показник розвитку працівників комунікаційної системи; показник наявності ІТ-освіти працівників комунікаційної системи; показник рівня інтелекту працівників інформаційно-комунікаційної системи тощо.

Серед наведеної у літературі сукупності показників, які характеризують приховані вміння працівників комунікаційної системи, варто виокремити такі [3; 6-8]: показник життєвої енергії; показник духовного інтелекту; показник комунікабельності працівників комунікаційної системи; показник ініціативності; показник самостійності; показник адаптаційної мобільності; показник стійкості до стресу; показник взаємності; показник відповідальності тощо.

Узагальнюючи, слід звернути увагу на те, що розглянуті вище показники, які пов'язані з комунікаційною системою підприємств, не дають змоги повною мірою сформулювати комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників у такій системі. Насамперед проблемою є те, що у літературі недостатньо врахована мотиваційна складова у цих процесах, яка є визначальною в активізуванні діяльності персоналу. Окрім того, з практичної точки зору доцільно враховувати соціально-економічну та технологічну підсистему комунікаційної системи і розглядати у їхньому розрізі такі ключові показники ефективності.

**Мета статті.** Завданням дослідження є удосконалення комплексу ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** На підставі вивчення теорії і практики, а також з урахуванням виконаних власних досліджень можливим є формування комплексу ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств (табл. 1). Причому, слід зауважити, що такі показники орієнтовані більшою мірою на керівників, власників та на інші підрозділи суб'єктів господарювання (а не безпосередньо на працівників комунікаційної системи). Іншими словами, мова йде про активізування діяльності працівників комунікаційної системи з позиції внутрішніх стейкхолдерів. Водночас, не ігнорується згадана вище стратегічна спрямованість.

Використання наведених в табл. 1 ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств буде корисним для ухвалення рішень щодо вибору того чи іншого показника для вимірювання досягнення цілей. Разом з тим, очевидно, що такі індикатори є типовими, відтак, їх можна і слід адаптувати суб'єктам підприємницької діяльності для розроблення власних ключових показників ефективності, які не лише повинні бути релевантними, а й відповідати стратегічним пріоритетам бізнесу.

Розглядаючи частково проблему формування ключових показників ефективності безпосередньо працівників комунікаційної системи підприємств, доцільно зауважити, що такі показники повинні впливати на підвищення компетентності цих працівників. Це обґрунтовується низкою обставин, а саме: компетентність відображає потенціал працівників комунікаційної системи – інтелектуальний, творчий, особистісний тощо; доволі часто працівник комунікаційної системи у процесі своєї діяльності не використовує у повному обсязі своїх професійних навичок; акцентування уваги на компетентностях сприятиме виявленню додаткових можливостей працівників, що до певного моменту не використовувались; активізування діяльності через

Таблиця 1. Комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств

Назви показників	Розрахунок показників
1	2
Соціально-економічна підсистема	
Індекс співвідношення середнього темпу зміни величини фонду оплати праці працівників комунікаційних підрозділів до темпу зміни величини чистого доходу від реалізації продукції ( $I_{mз}$ ), частк. од.	$I_{mз} = \frac{\Phi_{mз}}{B_{mз}}$ <p>де <math>\Phi_{mз}</math> – середній темп зміни величини фонду оплати праці, коеф.; <math>B_{mз}</math> – середній темп зміни величини чистого доходу від реалізації продукції, коеф.</p>
Індекс співвідношення постійних і змінних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів ( $I_{пз}$ ), частк. од.	$I_{пз} = \frac{B_{пост}}{B_{зм}}$ <p>де <math>B_{пост}</math> – величина постійних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів, тис. грн.; <math>B_{зм}</math> – величина змінних витрат у структурі фонду заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів, тис. грн.</p>
Індекс рівномірності розподілу функціонального навантаження між працівниками комунікаційного підрозділу ( $I_{рн}$ ), частк. од.	Індикатор обчислюється експертним методом
Рівень відповідності середньої заробітної плати працівників комунікаційних підрозділів середньоринковим значенням ( $P_{відп}$ ), частк. од.	$P_{відп} = \frac{З_n}{З_{ринк}}$ <p>де <math>З_n</math> – фактична середня величина заробітної плати працівника комунікаційного підрозділу на посаді за звітний період, грн.; <math>З_{ринк}</math> – середньоринкова у регіоні за звітний період величина заробітної плати працівника, що займає аналогічну посаду, грн.</p>
Рівень відповідності функціональних обов'язків працівників комунікаційного підрозділу цілям підприємства ( $P_{вфол}$ ), частк. од.	Індикатор установлюється експертним методом
Рівень якості комунікацій комунікаційного підрозділу з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами ( $P_{якв}$ ), частк. од.	Індикатор установлюється експертним методом
Рівень чіткості планування діяльності працівників комунікаційних підрозділів ( $P_{чнд}$ ), частк. од.	$P_{чнд} = \frac{\Pi_{кор}}{\Pi_{заг}}$ <p>де <math>\Pi_{кор}</math> – кількість істотно скоригованих планових завдань працівника комунікаційного підрозділу за визначений період, од.; <math>\Pi_{заг}</math> – загальна кількість планових завдань працівника комунікаційного підрозділу за визначений період, од.</p>
Рівень зарплатовіддачі працівників комунікаційних підрозділів ( $P_{зарпл}$ ), частк. од.	$P_{зарпл} = \frac{B}{\Phi}$ <p>де <math>B</math> – чистий річний дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.; <math>\Phi</math> – фактичний річний фонд оплати праці працівників комунікаційних підрозділів на підприємстві, тис. грн.</p>
Рівень ефективності формування набору компенсаційного пакету для працівників комунікаційних підрозділів ( $P_{фкп}$ ), частк. од.	$P_{фкп} = \frac{З_{допт}}{З_{кнідр}}$ <p>де <math>З_{допт}</math> – кількість працівників комунікаційного підрозділу, що позитивно відгукуються про набір свого компенсаційного пакету, ос.; <math>З_{кнідр}</math> – загальна кількість працівників комунікаційного підрозділу на підприємстві, ос.</p>
Середній час усунення проблем інформаційно-комунікаційного характеру ( $Ч_{ікс}$ ), год.	Індикатор обчислюється тривалістю часу від моменту отримання звернення щодо проблеми інформаційно-комунікаційного характеру до моменту її усунення
Середній час формування інформаційно-аналітичної звітності ( $Ч_{іаз}$ ), год.	Індикатор обчислюється середньою тривалістю часу від моменту отримання звернення щодо необхідності формування інформаційно-аналітичної звітності до моменту її формування
Величина збитків підприємства, спричинених діяльністю комунікаційного підрозділу ( $B_{кп}$ ), тис. грн.	$B_{кп} = B_p + B_{ув}$ <p>де <math>B_p</math> – величина реальних збитків підприємства, спричинених діяльністю комунікаційного підрозділу, тис. грн.; <math>B_{ув}</math> – величина упущеної вигоди підприємства, спричиненої діяльністю комунікаційного підрозділу, тис. грн.</p>
Технологічна підсистема	
Обсяг інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології ( $I_{ікт}$ ), тис. грн.	$I_{ікт} = I_{апз} + I_{кз} + I_{мсі}$ <p>де <math>I_{апз}</math> – обсяг інвестицій в апаратне і програмне забезпечення, тис. грн.; <math>I_{кз}</math> – обсяг інвестицій в канали зв'язку, тис. грн.; <math>I_{мсі}</math> – обсяг інвестицій в мережі та системи обробки інформації, тис. грн.</p>

Закінчення таблиці 1

1	2
Залишкова вартість інформаційно-комунікаційних технологій ( $B_{ікт}$ ), тис. грн.	$B_{ікт} = \Pi_{вікт} - A_{са}$ , де $\Pi_{вікт}$ – первісна (відновна) вартість інформаційно-комунікаційних технологій, тис. грн.; $A_{са}$ – сума нарахованої амортизації інформаційно-комунікаційних технологій, тис. грн.
Середній час недоступності інформаційних сервісів підприємства ( $Ч_{ніс}$ ), год.	Індикатор обчислюється середньою тривалістю часу від моменту припинення роботи інформаційного сервісу підприємства до відновлення його функціонування
Середній час непрацездатності працівника комунікаційного підрозділу внаслідок несправності технологічного обладнання ( $Ч_{пто}$ ), год.	Індикатор обчислюється середньою тривалістю часу від моменту настання неможливості виконання працівником комунікаційного підрозділу своїх посадових обов'язків внаслідок несправності технологічного обладнання до моменту усунення проблем
Фондоозброєність комунікаційного підрозділу ( $\Phi_{кп}$ ), грн./ос.	$\Phi_{кп} = \frac{O_{кп}}{З_{кпідр}}$ , де $O_{кп}$ – вартість основних фондів комунікаційного підрозділу, грн.; $З_{кпідр}$ – загальна кількість працівників комунікаційного підрозділу на підприємстві, ос.
Рівень задоволеності персоналу підприємства якістю комунікаційних рішень комунікаційного підрозділу ( $P_{якр}$ ), частк. од.	$P_{якр} = \frac{З_{вкл}}{З_{заг}}$ , де $З_{вкл}$ – кількість працівників підприємства, що задоволені якістю комунікаційних рішень комунікаційного підрозділу; ос.; $З_{заг}$ – загальна кількість працівників на підприємстві, ос.

Примітка: удосконалено авторами

стимулювання вмінь та навичок є необхідним і для самого працівника, що, як наслідок, підвищить його самомотивацію. З урахуванням цього активізування діяльності працівників комунікаційної системи слід здійснювати з допомогою цілеспрямованого впливу на їхні індивідуальні інтелектуальні, професійні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші вміння і можливості, що можуть бути використані для досягнення цілей організації.

**Висновки.** Удосконалений комплекс ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи у розрізі соці-

ально-економічної і технологічної підсистем забезпечує можливість економістам, фінансистам та аналітикам формувати оптимальну критеріальну базу під час реінжинірингу інформаційних потоків підприємств, а також установлювати такі ключові показники ефективності для різних підрозділів і працівників суб'єкта господарювання.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати в конкретизуванні критеріїв для зазначених ключових показників ефективності активізування діяльності працівників комунікаційної системи.

1. Шпак Н.О. *Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія* / Н.О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.

2. Макарова М.В. *Тенденції розвитку цифрової економіки монографія* / М.В. Макарова. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 240 с.

3. Грищук А.М. *Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту* / А.М. Грищук, В.О. Семенішин // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2010. – №43. – С. 184-196.

4. Коваленко О.О. *Сучасні інформаційні системи – інвестиції в розвитку підприємства* / О.О. Коваленко // Інвестиції практика та досвід. – 2009. – №2. – С. 10-13.

5. Левицька Т.В. *Особливості використання сучасних інформаційних технологій* / Т.В. Левицька // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №10. – С. 233-238.

6. Куценко Т.М. *Значення і особливості застосування сучасних інформаційних систем в управлінні підприємством* / Т.М. Куценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – №55. – С. 97-102.

7. Литвиненко В.В. *Комунікативна та комунікаційна системи – дефініція понять* / В.В. Литвиненко // Актуальні питання масової комунікації. – 2013. – Вип. 14. – С. 30-32.

8. Палагута С.С. *Інформаційно-комунікаційна система як напрям моделювання управлінської діяльності підприємств і організацій* / С.С. Палагута // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – №4. – С. 13-19.

E-mail: Yuliia.B.Molochnyk@lpnu.ua

E-mail: Natalia.Y.Petryshyn@lpnu.ua

E-mail: Volodymyr.Y.Zhezhukha@lpnu.ua