

УДК 005.57:005.22

МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

А. Грищук, В. Семенишин

*Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, проспект Свободи, 18
E-mail: semenyshyn@gmail.com*

Оцінка ефективності – важливий інструмент управління комунікаційними процесами, що дозволяє використовувати основні управлінські функції в комунікаціях. У статті пропонується розробка і використання комплексної методики оцінки ефективності комунікацій в рамках конкретної організації, що дозволяє отримати багатосторонню картину комунікаційної діяльності, визначити, наскільки ефективно задоволені інформаційні та комунікаційні потреби як керуючої, так і керованої підсистем, а також зовнішнього середовища, і на цій основі приймати обґрунтовані рішення з розвитку комунікаційної системи організації в пріоритетних напрямках.

Ключові слова: комунікації, інформаційне забезпечення, ефективність комунікаційного процесу, комплексна методика оцінки ефективності комунікацій, комунікаційний профіль.

Постановка проблеми. Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації. Без інформаційного обміну неможливе повноцінне функціонування будь-якої організації, тому вивчення проблем і шляхів вдосконалення комунікацій в системі менеджменту є вкрай важливим завданням.

У сучасній українській економіці склалася така ситуація, коли передові підприємства почали більше уваги приділяти становленню комунікаційної системи компанії, а саме, виборі комунікаційних засобів та впровадженню комунікаційних програм. На прикладі західного досвіду можна прослідкувати, що підприємства, в яких добре побудована система комунікацій, є більш ефективні в плані прибутку, утримання існуючої клієнтської бази та здобуття нових клієнтів, а також підвищення мотивації працівників та зменшення плинності кадрів.

У свою чергу, для побудови ефективної системи комунікацій на підприємстві потрібно провести її діагностику, на меті якої є визначення комунікаційного профілю компанії з подальшою розробкою та впровадженням комунікаційних програм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У даному дослідженні використані матеріали та публікації як українських, так й іноземних авторів, зокрема: Ансоффа І., Андерсена Б., Стадник В., Йохна М., Хміля Ф. Цікавими з точки зору аналізу

оцінки ефективності комунікацій є праці Кверка Б. «Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии» (2006 р.), Матьяш О. І. «Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США» (2005 р.), Маслова Д.В. «Малый бизнес: японский путь к успеху» (2005 р.).

Формулювання цілей. Відповідно до окресленої проблеми сформульовано такі цілі дослідження:

- розглянути модель діагностики комунікацій в системі менеджменту;
- розглянути складові оцінки ефективності комунікації;
- визначити комунікаційний профіль компанії на прикладі ТзОВ «СофтСерв».

Виклад основного тексту. Для того, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, менеджер має спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої роботи, проконтролювати результати, яких вони досягли і, за необхідності, внести ті чи інші корективи у їх дії. Цю роботу неможливо здійснити, якщо не скласти ясну і чітку картину щодо стану керованого об'єкта і середовища його існування, що можливо лише при наявності відповідної інформації.

Отже, основою процесу управління є інформація. Вона перетворилась сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям забезпечувати свій розвиток, зміцнювати свої стратегічні позиції. В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання. Лише вона дозволяє менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції [1].

Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90%. Це і опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, й участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями.

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Для цього інформація має бути *достовірною, своєчасною, повною і релевантною* (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Ефективність комунікативного процесу значною мірою залежить від форми передавання інформації. Забування інформації залежить від каналів її надходження. За даними досліджень, отримана різними комунікативними каналами інформація забувається неоднаково (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Забування інформації [7]

	через 3 год.	через 3 дні
Почуте	до 30%	до 90%
Побачене	до 28%	до 80%
Почуте й побачене	до 15%	до 35%

Ступінь забування інформації зменшується, якщо одержувач інформації користується не одним, а кількома органами чуття (див. рис. 1.1).

Дослідження експериментальної психології свідчать, що людина сприймає інформацію приблизно у таких обсягах: 80% — зором; 15% — на слух; 3% — на дотик; 1% — на смак; 1% — нюхом.

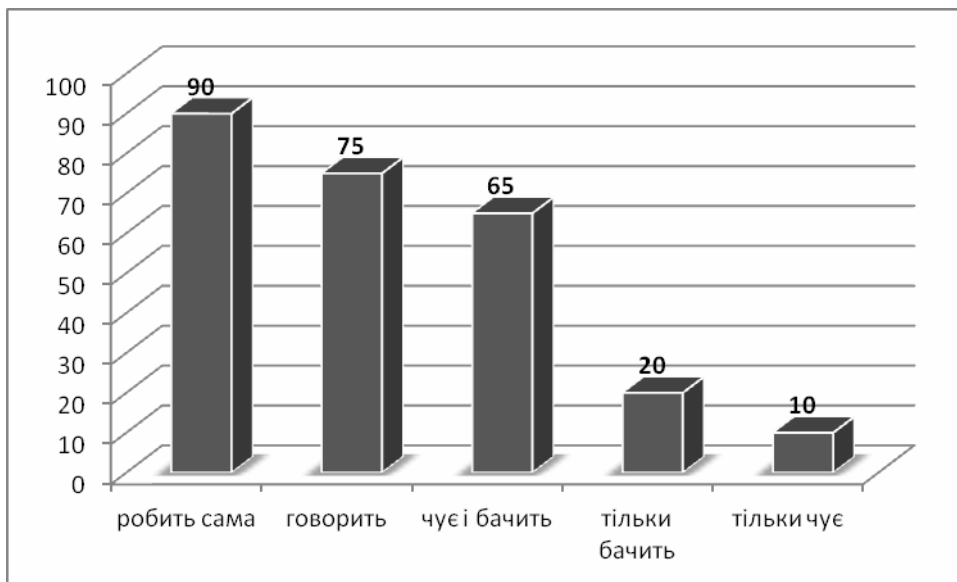


Рис. 1.1. Ступінь запам'ятовуваності людиною інформації залежно від кількості органів чуття, задіяних у комунікативному процесі [7]

Комунікативні процеси в організації здебільшого охоплюють людей, які розмовляють у процесі особистого спілкування у групах на зборах, засіданнях, по телефону; читають і пишуть записки, листи та звіти. І все-таки комунікації є набагато складнішим процесом.

Головною умовою перетворення комунікацій в самостійний інструмент управління організації стає розробка методики оцінки ефективності комунікаційних процесів, яка адаптована для потреб вітчизняних підприємств. Отримання інформації про те, наскільки ефективними є комунікаційні процеси та чи існують резерви підвищення їх ефективності, важливо через ряд причин:

рівень розвитку організаційних комунікацій впливає як на якість прийняття рішень, так і на рівень їх виконання, а також можливість підприємства успішно взаємодіяти з навколишнім середовищем;

до цього часу керівники вітчизняних підприємств недооцінювали значення комунікацій для успішної діяльності;

необхідні критерії оцінки результатів заходів по вдосконаленню комунікаційних процесів.

Таким чином, в управлінні комунікаціями на перший план виступає проблема розробки комплексної методики оцінки, яка співставляє комунікації з потребами стратегічного розвитку підприємства. Ця задача вважається однією з найбільш складних у сфері управління комунікаціями [2, 3].

На рисунку 1.2 показана загальна схема оцінки ефективності комунікацій в організації.



Рис. 1.2. Модель діагностики комунікацій [8]

На першому етапі визначають: цілі організації, особливості зовнішнього та внутрішнього середовища, проблеми, які перешкоджають розвитку організації. При цьому особливо важлива участь керівництва, яке визначає пріоритети цілей можливих змін в діяльності організації. Перший етап має сильний вплив на всі наступні етапи, особливо, на етапи інтерпретації результатів і розробки комунікаційної стратегії.

Другий етап пов'язаний з вибором однієї з існуючих або розробки власної методики дослідження. Перевагою розробки власної методики є врахування вже на цій стадії потреб організації. Проте використання готових методик дозволяє зекономити час. Методики, розроблені досвідченими спеціалістами в сфері комунікацій, відрізняються більш високою якістю. На наш погляд, можливість використання готової методики є найкращим варіантом. Крім цього, будь-яка методика в процесі використання може бути адаптована до потреб організації.

Етап діагностики спрямований на виявлення проблем в комунікаційній сфері. Дані, отримані під час діагностики, складають інформаційну базу для послідовних

рішень у сфері комунікацій та оцінки їх ефективності. Результатом діагностики є виявлення проблем в сфері комунікацій і розробка попередніх рішень. У кожному конкретному випадку кількість запитань, що включають в дослідження, може змінюватися, що буде сприяти більшій деталізації та адаптації до потреб конкретної організації.

Етап інтерпретації результатів полягає у ранжуванні комунікаційних проблем за впливом на досягнення цілей організації та підсумовує результати

першого та третього етапів. Після інтерпретації результатів та оцінки ефективності комунікацій роблять висновки про досягнення цілей дослідження. У випадку задоволеності високою якістю дослідження та отриманням усіх необхідних даних здійснюється перехід до розробки та реалізації комунікаційної стратегії, у протилежному випадку, повертаються до першого етапу, на якому виникли проблеми.

Розробка комунікаційної стратегії виходить за межі процедури оцінки і включена в загальну модель діагностики з метою ілюстрації подальшого використання отриманих даних.

Запропонована методика діагностики системи комунікацій в організації включає аналіз за сімома блоками:

- «структура комунікацій» - містить запитання, які визначають ступінь внутрішньої цілісності організації, узгодженості рішень, швидкість надходження інформації, специфіку внутрішніх та зовнішніх інформаційних потоків та комунікаційних мереж;
- «низхідні комунікації» - включають запитання, що відображають стан комунікацій між різними рівнями ієрархії: доведення до відома розпоряджень керівництва, інформація про цілі організації та перспективи розвитку, а також запитання про очікувані результати та винагородження, стандарти та критерії оцінки роботи, заохочення та покарання, розповсюдження цінностей організації та принципів діяльності;
- «горизонтальні зв'язки» - містить запитання, що відображають: стан обміну інформацією між різними підрозділами та посадовими особами, що знаходяться на одному рівні управління, рівень координації діяльності підрозділів та керівних осіб, використання робочих груп, які складаються з працівників різних підрозділів, для вирішення виробничих та управлінських завдань, узгодженість та цілеспрямованість діяльності підрозділів та керівних осіб, що знаходяться на одному рівні управління.
- «канали комунікації» - містить пункти, що покривають: забезпеченість технічними засобами комунікації, рівень витратів на технічні засоби комунікації, відповідність використання каналів специфіці повідомлень та цілям комунікації, рівень володіння технічними засобами комунікації, якість письмових комунікацій;
- «інформаційні потреби» - містять запитання, які показують рівень задоволеності інформаційних потреб керівників та працівників. Запитання підібрані таким чином, щоб виявити потреби кожного рівня. Так, для вищого керівництва оцінюють наступні параметри: попередня аналітична обробка інформації, якість внутрішньої та зовнішньої інформації, поінформованість про стан справ на місцях. Для визначення рівня задоволеності інформаційних потреб керівників відділів та працівників розглядають такі категорії, як поінформованість про діяльність організації

в цілому, про майбутні зміни в робочому середовищі, про очікування керівництва та можливу винагороду, а також якість інформації, що надходить, та її достатність для реалізації службових обов'язків.

«комунікаційний клімат» - включає категорії оцінки, які відображають соціально-психологічні аспекти комунікаційної діяльності: відчуття значимості для організації, задоволеність роботою, довіра керівництву, традиції спільного вирішення проблем, зацікавленість в спільному результаті, рівень комунікаційної компетентності, наставництво, передача досвіду та традицій, атмосфера співпраці та дружність колективу, вірність інтересам компанії;

«зворотній зв'язок» - містить запитання про якість зворотного зв'язку як всередині організації, так і з клієнтами. У першому випадку оцінюють: можливість працівників надавати зворотній зв'язок, ставити запитання і висловлювати пропозиції, а також відкритість керівництва до питань та пропозицій підлеглих. Вище керівництво оцінює зацікавленість організації в розкритті потенціалу кожного працівника та його включення в процес управління, а також наявність у персоналу можливостей висловлення пропозицій з розвитку організації. При оцінці рівня зворотного зв'язку з клієнтами визначають такі фактори, як наявність можливостей у клієнтів висловити пропозиції щодо удосконалення характеристик продукції, сервісного та гарантійного обслуговування, інформаційних каналів, оцінки рівня задоволеності клієнтів, виявленні незадоволених клієнтів.

У таблиці 1.2 показані складові комплексної методики оцінки ефективності комунікацій.

Таблиця 1.2

Складові оцінки ефективності комунікацій [5]

№	Складові системи оцінки	Задача
Етап 1. Діагностика комунікацій		
1.1	Структура комунікацій	Визначення ефективності внутрішньої структури комунікації
1.2	Низхідні комунікації	Визначення результативності інформаційних потоків від керівників до підлеглих
1.3	Горизонтальні комунікації	Визначення ефективності реалізації комунікаційних процесів на одному рівні ієрархії
1.4	Канали комунікації	Визначення, чи достатньо існуючих технічних засобів комунікації для реалізації комунікаційних функцій
1.5	Інформаційні потреби	Визначення того, наскільки задовольняються інформаційні потреби працівників організації і наскільки велике відчуття невизначеності
1.6	Комунікаційний клімат	Визначення особливостей внутрішнього та зовнішнього комунікаційного клімату: рівень довіри та лояльності
1.7	Зворотній зв'язок всередині організації	Визначення, наскільки добре розвинутий зворотній зв'язок всередині організації

1.8	Зворотній зв'язок з клієнтами	Визначення, наскільки добре розвинутий зворотній зв'язок з клієнтами
Етап 2. Інтерпретація результатів		
2.1	Ступінь відповідності комунікацій стратегічним цілям	Визначення, наскільки комунікаційні потреби відповідають потребам організації та орієнтовані на стратегічні цілі
Етап 3. Визначення ефективності		
3.1	Нормативна ефективність	Визначення відсотка ефективності на основі порівняння цілей системи комунікацій, які визначені експертами як мінімальні, з фактичним рівнем
3.1.1	Стратегічний план розвитку системи комунікацій	Визначення стану розробки та виконання стратегічного плану розвитку комунікацій на основі порівняння запланованих дій та фактично досягнутих результатів
3.1.2	Генеральна стратегія організації	Визначення ступеня досягнення цілей організації в результаті виконання стратегічного плану розвитку комунікацій на основі порівняння очікуваного та фактичного впливу на цілі організації
3.2	Економічна ефективність	Визначення співвідношення переваг та витрат, пов'язаних з розвитком комунікацій в організації

Після етапів діагностики та інтерпретації результатів роблять висновки про ефективність чи неефективність процесу організації в сфері комунікацій. Під ефективністю розуміють використання доступних ресурсів таким чином, щоб були досягнуті поставлені цілі при мінімальних витратах. Для більш повного розгляду ефективності потрібно розмежувати нормативну та економічну ефективність та визначити основні проблеми, що виникають при їх визначенні.

Нормативна ефективність показує, в якому масштабі реалізуються цілі та задачі комунікацій, що виділяються спеціалістами як необхідні в сфері комунікацій. Інший підхід до визначення нормативної ефективності пов'язаний з розробкою стратегічного плану розвитку системи комунікацій. Керівникам слід виходити з концепції, яка базується на тому що, система комунікацій повинна постійно розвиватися, вдосконалюватися та модернізуватися.

Для оптимізації системи комунікацій підприємства потрібний перспективний план його розвитку (це дозволить підтримувати систему на належному рівні та мінімізувати витрати на її підтримку). При визначенні такого рівня керівництво повинно взяти до уваги не тільки внутрішні задачі підприємства, але й навколишнє середовище. З цією метою розробляють план стратегічного розвитку комунікацій організації, що відповідає потребам підприємства не тільки в короткостроковій перспективі, але й у довгостроковій.

Основним інструментом для здійснення такого плану є графік з розвитку системи комунікацій, в якому повинні бути зазначені: завдання, способи, засоби і ступінь досяжності поставлених завдань, а також відповідальні за виконання працівники та служби. У результаті за кожний окремо взятий період можна визначити відсоток реалізації цілей.

Рівень економічної ефективності пов'язаний з оцінкою переваг та витрат по проекту з встановлення та функціонування системи управління комунікаціями. Питання визначення витрат вирішується шляхом складання детального бюджету на реалізацію проекту. Основна проблема постає у визначенні переваг від реалізації проекту і може звестися до питання: виявлення ступеня участі системи комунікацій в загальній величині прибутку організації. Таким чином, вартість додану комунікаціями можна визначити, помноживши загальну величину прибутку на відсоток участі в діяльності з управління комунікаціями в отриманні прибутку за певний період. На жаль, визначення частки комунікацій у загальному результаті пов'язане з багатьма труднощами. Але тільки при наявності чіткого уявлення про отримані переваги в результаті вдосконалення системи комунікацій стає можливим включення комунікацій в ряд керованих факторів.

Запропонована методика дослідження рівня комунікацій в організації була застосована на найбільшому українському підприємстві з розробки програмного забезпечення СофтСерв (SoftServe Inc).

На першому етапі були визначені пріоритетні цілі компанії, особливості внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають комунікаційні потреби. На запитання кожного блоку відповідали працівники компанії. Загальний стан системи комунікацій наочно відображає комунікаційний профіль, побудований з врахуванням кожного окремого блоку.

Графічне зображення дозволяє чітко побачити напрямки, в яких потрібно проводити необхідні зміни та вдосконалення (рис. 1.3).

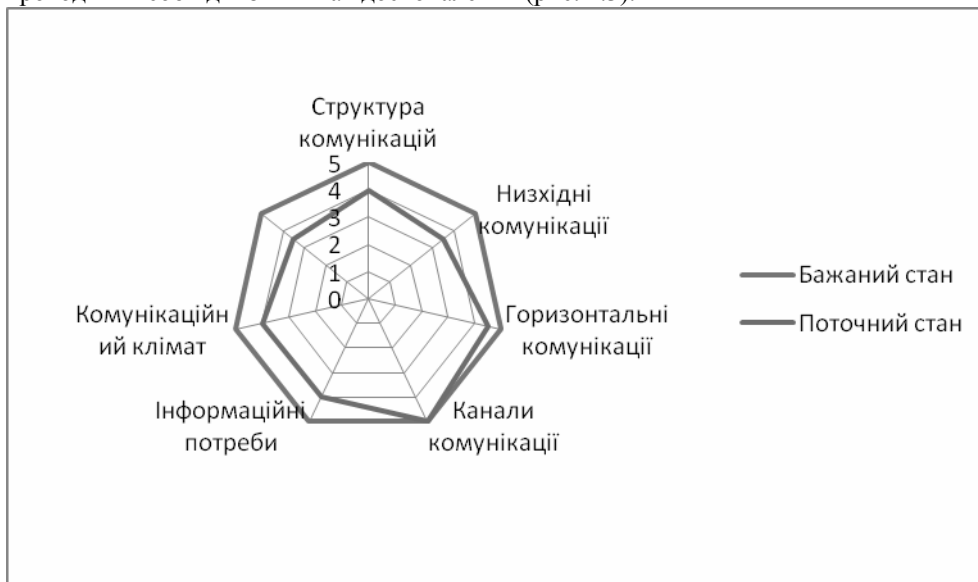


Рис. 1.3. Комунікаційний профіль ТзОВ "СофтСерв"

Ми присвоювали категоріям, що оцінювалися, бали від 1 до 5. Найнижчі оцінки були отримані у відповідях на запитання, що стосуються, по-перше, інформування персоналу про діяльність організації: плани на майбутнє, причини рішень, цілі компанії; по-друге - участь персоналу в прийнятті рішень та організації

зворотного зв'язку керівництва з працівниками. Крім цього, керівники вищої та середньої ланки низько оцінювали горизонтальні зв'язки та рівень міжфункціональної взаємодії. Експертним методом було визначено необхідний рівень кожної складової дослідження, що набрали від 4,6 до 4,9 балів.

Отримані результати підтверджують дослідження [4], де підкреслюється, що в практичній діяльності організацій на теренах СНД недостатньо уваги приділяється зворотному зв'язку та розвитку горизонтальних комунікацій.

Особливість діагностики комунікацій в організації полягає в тому, що в опитуванні приймають участь не тільки керівники, менеджери різних рівнів, але й усі працівники. В опитуванні взяли участь близько 80% керівництва та 60% працівників.

Перевагою трьохвимірної системи оцінювання (вище керівництво, керівники відділів, працівники) полягає в можливості визначення, наскільки відповідає думка керівництва про стан справ в комунікаційній сфері думці підлеглих працівників.

Середній бал по кожній із категорій вираховується за формулою:

$$(1.1)$$

де $E_{cp.k}$ - середній бал за категорію; $E_{e.m.k}$ - середня оцінка вищого керівництва; $E_{d.m.k}$ - середня оцінка керівників відділів; $E_{e.k}$ - середня оцінка працівників; k - оцінювана категорія.

Для груп категорій, в яку не були залучені працівники, формула для визначення середнього балу має наступний вигляд (формула 2.4):

$$(1.2)$$

Загальну оцінку кожного блоку дослідження визначали, як суму середніх балів всіх оцінюваних категорій, що входили в цей блок (формула 1.3):

$$E_{заг} = \sum_{k=1}^m E_{cp.k}$$

$$(1.3)$$

де m - кількість категорій в блоці, що оцінювалися.

Оцінку керівництва (E_m) по окремих групах питань порівнювали з відповідною оцінкою працівників (E_e) та вираховували коефіцієнт адекватності менеджменту - КАМ [24] (формула 1.4):

$$КАМ = \frac{E_m + E_e}{5}$$

$$(1.4)$$

де E_m - середня оцінка керівників; E_e - середня оцінка працівників оцінка; 5 - максимально можлива оцінка.

Для оцінки можливостей менеджменту виділяють три зони [5]:

Зона адекватної оцінки ($-0,1 < КАМ < 0,1$) характеризується адекватним сприйняттям працівниками ситуації в компанії, керівництво та колектив

притримуються спільних принципів. Керівники можуть успішно вдосконалювати комунікації в компанії.

Зона недооцінки можливостей менеджменту ($-1 < \text{КАМ} < -0,1$). Показники зони недооцінки свідчать про те, що працівники оцінюють комунікації вище, ніж керівники. Навіть у випадку, якщо позиція керівництва більш об'єктивна, ніж позиція працівників, можливий опір персоналу при спробах вдосконалення системи комунікацій.

• Зона переоцінки можливостей менеджменту ($0,1 < \text{КАМ} < 1$). Показники зони переоцінки відображають розходження думок керівництва та працівників відносно ситуації в компанії. У цьому випадку управлінські рішення також можуть викликати опір, оскільки менеджмент переоцінює комунікаційні можливості персоналу, а працівники вважають претензії керівництва завищеними.

У випадку необхідності вдосконалення комунікацій в напрямках, що знаходяться поза зоною адекватності, необхідно:

- виявити причини невідповідностей, проаналізувати категорії, де простежуються максимальні розбіжності;
- встановлення більш тісного контакту з персоналом;
- визначення рівня задоволеності працівників;
- зміцнення корпоративної культури [5].

Подальший аналіз результатів анкетування передбачає виявлення кореляції між коефіцієнтами адекватності менеджменту та коефіцієнту згоди у колективі. На цьому етапі визначають можливості в тій чи іншій сфері та роблять прогноз стосовно успішності комунікаційних заходів. Інструментом аналізу виступає матриця можливостей вдосконалення (рис. 2.4) [5].

Розподіл ймовірностей покращень по зонам виглядає наступним чином:

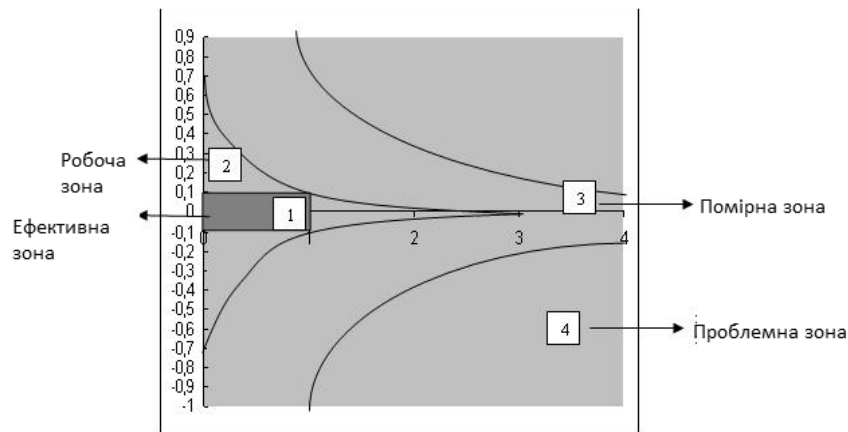


Рис. 1.4. Матриця ефективності комунікаційних заходів [5].

висока ймовірність вдосконалень та прогнозованої ефективності комунікаційних заходів;

середня ймовірність вдосконалень та прогнозованої ефективності;

комунікаційні рішення потребують підготовки заходів з подолання можливого опору;

система комунікацій потребує подальшого вивчення, низька ймовірність вдосколень та прогнозованої ефективності [5].

Таким чином, оцінка ефективності – важливий інструмент управління комунікаційними процесами, що дозволяє використовувати основні управлінські функції в комунікаціях, у тому числі планування та контроль. Включення етапу оцінки в управління комунікаціями дозволяє отримати багатосторонню картину комунікаційної діяльності, а також визначити, наскільки ефективно задоволені інформаційні та комунікаційні потреби як керуючої, так і керованої підсистем, а також зовнішнього середовища, і на цій основі приймати обґрунтовані рішення з розвитку комунікаційної системи організації в пріоритетних напрямках. При цьому прогнозують ймовірність успішної реалізації комунікаційних заходів на основі коефіцієнтів адекватності менеджменту та згоди в колективі. Запропонована модель оцінки комунікацій дозволяє прослідкувати динаміку покращень та побудувати ефективну систему комунікацій на основі принципу неперервного розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, як видно з вищевикладеного матеріалу, комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще.

Комунікації є невід'ємним атрибутом процесу управління. Вони зв'язують окремі елементи організації у єдине ціле, даючи можливість координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання тощо; з'єднують її із зовнішнім середовищем – дозволяють отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти партнерів по бізнесу і споживачів про свої наміри та впливати на їх поведінку.

Організаційні комунікації мають відбуватися у різних напрямках – всередину організації і назовні, в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні), здійснюватися по діагоналі, якщо у обговорення шляхів усунення проблеми включаються суміжні підрозділи, а також бути вільними від усяких обмежень і відбуватися неформальним чином (через поширення чуток). Кожен із зазначених видів комунікацій переслідує свою задачу і здійснюється за певними правилами чи процедурами, дотримання яких забезпечує їх ефективність.

Різне ускладнення системи виробництва і збуту (по наявних підрахунках, складність господарських зв'язків зросла за останні 30 років у 150-200 разів), інформаційний вибух (кількість інформації, необхідної для вирішення об'єктивно виникаючих завдань, зростає по експоненті з періодом подвоєння біля 5 років), — вимагають вирішення проблеми переходу до нових технологій управління, без яких неможливо забезпечити реалізацію інноваційних процесів, підвищення конкурентоздатності.

В останні десятиліття в діловому світі по-справжньому осмислено значення технологічних сторін управління — як головної зв'язкової ланки між цілями, принципами керівництва і економічним механізмом. Без технологічного забезпечення, котре внаслідок впровадження комп'ютеризації повинно бути

радикально змінено, не можуть суттєво впроваджуватись в життя ефективні рішення. Звідси рішуче відкидається погляд на комунікації як на “дрібницю”, що не заслуговує уваги науки і технології.

1. Ансофф И. *Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ.* – М.: Экономика, 1989. – 519с.
2. Андерсен Б. *Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования.* -М.: РИИ «Стандарты и качество», 2007. - 272 с.
3. Кверк Б. *Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии / Под общ. ред. А. Л. Разумовской.* - М.: Вершина, 2006. - 416 с.
4. Матьяш О. И. *Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США // Организационная коммуникация: Материалы первой Международной конференции / Под общ. ред. И.Н. Розиной.* - Ростов-на-Дону: Изд-во ИУБиП, 2005. - С. 43-62.
5. Маслов Д.В. *Малый бизнес: японский путь к успеху / Д.В. Маслов, Э.А. Белокровин.* - М.: ДМК-Пресс, 2005.
6. Стадник В.В., Йохна М.А. *Менеджмент: Підручник.* – К.: Академвидав, 2007. – 121с.
7. Хміль Ф.І. *Основи менеджменту: Підручник.* – К.: Академвидав, 2007. – 337с.
8. PCG Group – “Effective Communication” training.

EVALUATION METHODOLOGY OF COMMUNICATION EFFECTIVENESS IN MANAGEMENT SYSTEM

Anna Hryshchuk, Volodymyr Semenushyn

Ivan Franko Lviv National University

Management Department, 79008, Lviv, 18 Svobody Street

E-mail: semenushyn@gmail.com

Evaluation of effectiveness is important instrument in management of communication processes, which allows using main management functions in communications. This article offers development and implementation of complex communication evaluation methodology on example of real organization. Offered methodology provides multilateral view of communication activities; determines effectiveness of informational and communicational needs satisfaction for both managerial and managed subsystems, as well as external environment, and as a result allows making reasoned decisions in selecting and development communicational system in organization within priority directions.

Key words: communication, information distribution, effectiveness of communication process, complex evaluation techniques of communication, communicational profile.

МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**Анна Грыщук, Владимир Семенышын***Львовский национальный университет имени Ивана Франка,
кафедра менеджмента, 79008, г. Львов, проспект Свободы, 18**E-mail: semenyshyn@gmail.com*

Оценка эффективности – важный инструмент управления коммуникационными процессами, которые позволяют использовать основные управленческие функции в коммуникациях. В статье предлагается разработка и использование комплексной методики оценки эффективности коммуникаций в рамках конкретной организации, которая позволяет получить полную картину коммуникационной деятельности, определить, насколько эффективно удовлетворены информационные и коммуникационные потребности как управленческой, так и управляемой подсистем, а также внешней среды, и на этом основании принимать обдуманные решения с развития коммуникационной системы организации в приоритетных направлениях.

Ключевые слова: коммуникации, информационное обеспечение, эффективность коммуникационного процесса, комплексная методика оценки уровня коммуникации, коммуникационный профиль.