

АНОТАЦІЯ

Маціпура Л. В. Управління комунікаціями в процесі виконання місії організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент закладів охорони здоров'я» – Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2025.

Дослідження присвячене проблематиці управління комунікаціями в сучасних організаціях, зокрема у сфері охорони здоров'я, де якість інформаційного обміну є критично важливою для забезпечення результативного функціонування підприємства та реалізації його стратегічної місії.

У роботі проаналізовано теоретичні засади організації управлінських комунікацій, розкрито їхню роль у забезпеченні ефективності діяльності організації та досягненні її стратегічних цілей. На основі системного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, удосконалення структури комунікаційних потоків та посилення управлінського потенціалу організації.

ANNOTATION

Matsipura L. V. Communication Management in the Process of Implementing the Organization's Mission. – Manuscript.

A thesis submitted for the degree of Master of Science in Specialty 073 "Management," Educational Program "Healthcare Management," West Ukrainian National University. – Ternopil, 2025.

The study is devoted to the issue of communication management in modern organizations, particularly in the healthcare sector, where the quality of information exchange is critically important for ensuring effective organizational performance and achieving its strategic mission.

The research analyses the theoretical foundations of managerial communications, reveals their role in ensuring the efficiency of an organization's activities, and examines their significance for achieving strategic goals. Based on a systematic analysis, the work develops practical recommendations aimed at optimizing information and analytical support for managerial decision-making, improving the structure of communication flows, and strengthening the managerial capacity of the organization.

Зміст

Вступ	4
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління комунікаціями в процесі виконання місії організації	7
1.1. Суть та основи формування комунікацій як необхідного елементу виконання місії організації	7
1.2. Методичні аспекти реалізації комунікаційних моделей в процесі виконання місії організації.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
Розділ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	21
2.1. Організаційне забезпечення управління комунікаціями досліджуваної організації	22
2.2. Аналіз результативності внутрішніх та зовнішніх комунікаційних зв'язків організації	29
Висновки до розділу 2	38
Розділ 3. Напрямки вдосконалення управління комунікаціями в процесі виконання місії організації	39
3.1. Удосконалення організаційного забезпечення управління комунікаціями.....	39
3.2. Вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення організації як джерела управлінського потенціалу в процесі виконання місії організації	46
Висновки до розділу 3.....	55
Висновки	57
Список використаних джерел	60

Вступ

Актуальність роботи. В умовах сучасного розвитку суспільства та економіки однією з ключових проблем для більшості організацій залишається формування дієвої та надійної системи інформаційного обміну. Вона має відповідати критеріям повноти, достатності, гнучкості та оперативності, адже без якісних комунікацій неможливе ефективне функціонування підприємства та реалізація його стратегічної місії. Саме тому питання удосконалення системи управлінських комунікацій набуває особливої актуальності в умовах економічної нестабільності.

На сучасному етапі розвитку економіки перед державою постає завдання не лише реформування сфери охорони здоров'я як стратегічно важливої галузі, але й забезпечення результативності його функціонування. Одним із вирішальних напрямів цього процесу є налагодження ефективного управління інформаційними потоками. Якість внутрішніх і зовнішніх комунікацій визначає не лише соціально-психологічний клімат колективу, але й рівень поінформованості управлінців для ухвалення обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення місії підприємства.

Проблематиці управління комунікаціями, їхньому значенню та завданням у системі реалізації стратегічних цілей організацій, а також адаптації інформаційних зв'язків до викликів зовнішнього середовища присвячені дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Серед українських дослідників варто відзначити Кузьміна О.Є., який аналізує роль інформаційних потоків у процесі управління та пропонує класифікацію комунікацій за певними критеріями; Семенова А.К. та Набокова В.І., що досліджують чинники неефективності різних видів комунікацій та їх вплив на результативність діяльності організацій; Школу І.М., який акцентує увагу на значущості партнерських комунікацій, зокрема між організацією та споживачами його продукції та послуг. Окремі науковці наголошують на важливості технічної складової створення інформаційних систем, від якості якої залежить швидкість та надійність передачі даних. Водночас у науковій літературі досі бракує

комплексних досліджень, що безпосередньо розкривають проблематику управління комунікаційними процесами та їхній вплив на досягнення стратегічних цілей організації.

Метою роботи є розроблення пропозицій щодо покращення управління комунікаціями в процесі виконання місії Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 1 м.Вінниці».

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно вирішити такі завдання:

- з'ясувати сутність і специфіку комунікацій як ключового елементу реалізації місії організації;
- розкрити методичні підходи до управління комунікаційними процесами в організаціях;
- охарактеризувати зарубіжний досвід організації управління комунікаціями у державному секторі;
- здійснити аналіз ефективності внутрішніх та зовнішніх комунікаційних зв'язків досліджуваної організації;
- провести оцінювання існуючих механізмів управління комунікаціями в процесі виконання стратегічних завдань організації;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційного забезпечення комунікаційного менеджменту;
- сформулювати практичні рекомендації стосовно інформаційно-аналітичної підтримки як основи управлінського потенціалу організації у процесі реалізації її місії.

Об'єкт дослідження – процес управління комунікаціями як необхідна передумова ефективного виконання місії організації.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних механізмів удосконалення системи управління комунікаціями на прикладі Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 1 м.Вінниці».

Теоретико-методологічна основа та методи дослідження.

Методологічну базу роботи становлять праці українських і зарубіжних науковців, присвячені проблемам управління підприємствами та організації комунікаційних процесів у системі менеджменту. Для досягнення поставлених завдань у дослідженні застосовано комплекс наукових методів:

– абстрактно-логічний – для уточнення понятійного апарату, формування висновків і розробки рекомендацій щодо удосконалення комунікаційного менеджменту досліджуваної організації;

– метод порівняння – при аналізі зарубіжного досвіду управління комунікаціями у державних структурах;

– статистичний – для оцінювання результативності діяльності організації на основі кількісних показників;

– графічний – з метою візуалізації динаміки та структури основних результатів діяльності підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні та вдосконаленні організаційно-економічного механізму управління комунікаціями, що сприяє підвищенню ефективності реалізації місії організації.

Практична значущість роботи полягає у формуванні науково обґрунтованих методичних підходів і прикладних рекомендацій щодо оптимізації комунікаційного менеджменту, які можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові статті й матеріали науково-практичних конференцій з актуальних проблем управління організаціями, а також статистичні дані, звітна та розпорядча документація Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 1 м.Вінниці».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть та основи формування комунікацій як необхідного елементу виконання місії організації

Сучасне століття вирізняється стрімким розвитком управлінських і виробничих відносин, основу яких становить активне використання цифрових технологій та комп'ютеризованих засобів праці. В умовах закладів охорони здоров'я особливого значення набуває формування ефективної системи документально-комунікаційного забезпечення управління, що охоплює кадрово-адміністративні, діловодні, аналітичні та архівні служби, а також інформаційно-технологічну та телекомунікаційну інфраструктуру. Раціонально організована робота таких структур створює підґрунтя для зростання результативності діяльності не лише окремого закладу, а й усього сектору охорони здоров'я, оскільки саме інформаційні потоки та якість комунікацій визначають рівень керованості організації.

Вивчення внутрішніх комунікацій передбачає першочергове з'ясування сутності поняття «комунікація». У контексті управління закладом охорони здоров'я комунікації можна розглядати як механізми встановлення взаємодії між людьми, що проявляється у процесі передавання інформації. Це не лише обмін повідомленнями між окремими працівниками, а й передавання управлінських рішень, ідей, знань, професійних суджень чи навіть емоцій. У науковій літературі термін трактується по-різному залежно від того, який підхід використовується – лінгвістичний, соціальний, філософський, психологічний чи економічний. Навіть у межах одного підходу він може характеризувати різні аспекти процесу інформаційної взаємодії. У сфері охорони здоров'я це поняття набуває ще більшої багатогранності, адже комунікації охоплюють не лише адміністративні контакти, але й критично важливі інформаційні процеси, що безпосередньо впливають на якість медичного обслуговування.

Поєднання філософського та соціологічного підходів дозволило Петрук Н.К. сформулювати визначення комунікацій як універсального феномена соціального буття, що відображає здатність людини існувати та взаємодіяти у суспільстві. У такому розумінні комунікація постає не лише як технічний чи

інформаційний процес, а як необхідна умова співжиття та розвитку соціальної спільноти. Відповідно до цієї концепції, комунікації можна трактувати як інтегральну здатність суб'єкта пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі, що забезпечує його ефективне функціонування та збереження стабільності [38].

З позицій дослідження організації діяльності закладів охорони здоров'я такий підхід має практичну цінність. У системі медичного управління комунікації є тим інструментом, що дозволяє не лише передавати інформацію, але й забезпечувати адаптивність закладу до динамічних умов зовнішнього середовища – законодавчих змін, соціальних викликів чи технологічних інновацій. Саме в цьому вбачається сильна сторона запропонованого визначення, адже воно може бути покладене в основу подальшого дослідження механізмів підвищення ефективності комунікаційної взаємодії в сфері охорони здоров'я.

Суперечливим видається визначення поняття «комунікації», запропоноване Цуруль О.А., яка розглядає комунікації як процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, що веде до взаємного розуміння. На наш погляд, таке трактування є дещо спрощеним, оскільки комунікативний процес не завжди завершується досягненням взаєморозуміння. У межах рефлексивного підходу результат комунікацій значною мірою залежить від змісту рефлексивних впливів на об'єкт управління. Відтак підсумковий ефект комунікації визначається не лише намірами суб'єкта управління, а й здатністю об'єкта адекватно відбивати або нейтралізувати рефлексивні атаки [57].

Більш деталізоване тлумачення поняття «комунікація» подає Різун В.В., який розглядає її як процес встановлення та підтримання контактів між представниками певної соціальної групи або суспільства загалом. На думку дослідника, цей процес не є універсально однаковим, а детермінується конкретними ситуаційними чинниками, а також соціально-психологічними характеристиками учасників взаємодії. Важливим елементом такого підходу виступає спільність духовних, професійних та інших цінностей, що створює основу для формування ефективних комунікативних зв'язків і забезпечує сталість соціальної взаємодії. Таким чином, у трактуванні Різун В.В. комунікація постає не лише як інформаційний обмін, а як комплексний

соціокультурний процес, що ґрунтується на ціннісній спільності та контекстуальній зумовленості [49].

У такому підході виокремлюються ключові складові, а саме:

- контекст і умови, які визначають зміст комунікативних повідомлень та канали їх передачі;
- цільова спрямованість створення та існування комунікаційних процесів;
- сфери, в яких реалізуються комунікаційні зв'язки.

Ці компоненти становлять важливу основу для подальшого дослідження, зокрема в контексті вже проведеного діалектичного аналізу, в якому висвітлювались переваги окремих наукових підходів до розуміння феномену комунікації.

Комунікацію можна вважати процесом, за допомогою якого керівники формують систему інформування, що забезпечує передачу відомостей як великій кількості працівників усередині організації, так і зовнішнім індивідуальним та інституційним суб'єктам. У цьому підході підкреслюється розширення меж комунікативного впливу за межі внутрішньоорганізаційного середовища. Водночас викликає сумнів твердження щодо універсальної зацікавленості керівників у розвитку системи комунікацій, а також відсутнє пояснення механізмів та умов, через які саме реалізується комунікативний процес.

Ще одну інтерпретацію поняття «комунікація» пропонує Хміль Ф.І., який визначає її як обмін інформацією, що забезпечує керівника необхідними відомостями для прийняття управлінських рішень і водночас слугує каналом доведення цих рішень до підлеглих. У такому підході комунікація трактується передусім як управлінська функція, що виступає інструментом узгодження дій у колективі, підтримання організаційної дисципліни та реалізації управлінських завдань. Таким чином, акцент робиться на практичній ролі інформаційного обміну в управлінні, де результативність комунікацій безпосередньо впливає на якість прийнятих рішень і ефективність їх реалізації [56].

Такий підхід, хоча й акцентує увагу на управлінському аспекті комунікації, є досить вузьким. Він фактично обмежує комунікаційний процес до односпрямованого інформаційного потоку та не враховує складні етапи, пов'язані з виникненням, осмисленням, обробкою і адаптацією інформації в залежності від змінних умов середовища. У реальній управлінській практиці

обмін інформацією часто є багаторівневим і не завжди передбачає миттєву передачу повідомлення в первісному вигляді.

З урахуванням особливостей взаємодії підприємства із внутрішнім та зовнішнім середовищем Примак Т.О. пропонує визначати комунікацію як цілісну систему інформаційно-психологічних зв'язків між різними суб'єктами ринку – споживачами, постачальниками, посередниками та іншими учасниками економічного процесу. Такі зв'язки формуються для забезпечення безперервності господарської діяльності, підвищення її результативності та створення підґрунтя для налагодження довгострокових, взаємовигідних відносин. У цьому контексті комунікація розглядається не лише як інструмент обміну інформацією, а й як механізм формування довіри та співпраці між сторонами, що спільно беруть участь у процесі створення суспільно значущих цінностей [43].

Незважаючи на ширший контекст, у цьому визначенні також відсутні згадки про засоби передачі інформації, способи її інтерпретації та структурування комунікативних процесів.

Окремо слід відзначити підхід Гірченко Т.Д. та Дубовик О.В., які у своєму дослідженні обмежують сферу комунікацій лише маркетинговим напрямом. Вони визначають комунікацію як ефективну взаємодію з реальними або потенційними споживачами продукції [6]. Попри прикладну цінність для маркетингової діяльності, таке розуміння є надто вузьким, що унеможливило його повноцінне застосування в інших галузях управління та організаційної взаємодії.

Сам факт передачі інформації ще не гарантує наявності комунікації, оскільки повідомлення може бути незрозумілим або сприйнятим неадекватно отримувачем. У контексті теорії управління комунікація трактується як процес обміну інформацією між двома чи більше суб'єктами, що забезпечує досягнення взаєморозуміння між ними.

Враховуючи результати проведеного аналізу, доцільно запропонувати наступне узагальнене визначення: комунікація – це багатокомпонентний, соціально зумовлений процес обміну інформацією, який реалізується за допомогою спеціальних інструментів та засобів передачі.

Обмін інформацією між людьми може здійснюватися через усну мову, письмові повідомлення, жести або технічні пристрої – усі ці елементи слід

розглядати як засоби комунікації. Саме завдяки ним інформація передається від джерела до осіб, які приймають рішення, а згодом – до виконавців. Комунікації є фундаментальною умовою функціонування будь-якої організації, оскільки без них неможливо досягти належного рівня координації дій між учасниками процесу.

Сучасна комунікаційна інфраструктура охоплює дедалі більше аспектів суспільного та економічного життя: від глобального рівня до окремих галузей, підприємств і виробничих процесів. Зокрема, комп'ютерні технології значно спростили та прискорили обмін інформацією, забезпечуючи її оперативне надходження до адресатів по всьому світу. Автоматизація обробки, збереження та передачі даних створює якісно нове інформаційне середовище для реалізації управлінських функцій, прийняття ефективних рішень та організації підприємницької діяльності.

Побудова ефективної системи комунікацій є одним із ключових у сучасному менеджменті. Досягнення високого рівня комунікативної взаємодії як усередині організації, так і у взаєминах із зовнішніми стейкхолдерами, потребує ретельно налагодженого процесу комунікації, що охоплює як технічні, так і соціальні складові.

Ключовою метою комунікаційного процесу є досягнення розуміння переданої інформації, тобто того змісту, який є предметом обміну. Проте сам обмін повідомленнями ще не є запорукою ефективної взаємодії між людьми. У структурі комунікації зазвичай виокремлюють чотири основні складові:

- відправник та одержувач: комунікація неможлива без наявності щонайменше двох суб'єктів – особи, яка формує та передає інформацію (відправника), і особи, якій ця інформація адресована (одержувача);

- повідомлення: інформація, що передається, попередньо кодується за допомогою певних символів (словесних, графічних, невербальних тощо) і набуває форми, придатної для передачі;

- канал комунікації: засіб, за допомогою якого інформація передається від відправника до одержувача (наприклад, усна мова, електронна пошта, жести, технічні пристрої тощо);

- зворотний зв'язок: відповідна реакція одержувача, що повертається до відправника і свідчить про рівень розуміння отриманого повідомлення.

На нашу думку, комунікаційний процес можна умовно поділити на кілька

послідовних етапів:

- формування ідеї комунікації – усвідомлення та концептуалізація змісту, який має бути переданий;
- кодування та вибір каналу передачі – перетворення ідеї у символічну форму (словесну, візуальну тощо) та визначення найбільш придатного засобу комунікації;
- передача повідомлення – фактичне відправлення інформації за обраним каналом;
- декодування повідомлення – сприйняття та тлумачення отриманого змісту одержувачем;
- отримання зворотного зв'язку – відповідна реакція одержувача, яка дозволяє оцінити ступінь розуміння переданої інформації.

У процесі інформаційного обміну важливо, щоб як відправник, так і одержувач були здатні чітко сформулювати зміст повідомлення та обрати відповідний канал комунікації, який сприятиме досягненню взаєморозуміння. Проте варто враховувати, що на кожному етапі комунікаційного процесу існує ризик спотворення або втрати частини інформації, що значною мірою ускладнює досягнення ефективної взаємодії між учасниками обміну.

Вагоме місце у дослідженні комунікацій та їх систем займає їх класифікація. Найбільш часто вживані критерії та поділ класифікацій за видами наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація комунікацій за видами

Критерій	Види		
	Відносно системи підприємства	Зовнішні	Внутрішні
За вектором	Однобічні	Двобічні	
	Нисхідні	Висхідні	
За регламентацією	Формальні	Неформальні	
За суб'єктом	Міжособистісні	Інституціональні	
За способом	Вербальні	Невербальні	
За кількістю учасників	Інтраперсональні	Групові	
	Міжособистісні	Масові	
За формою	Усні	Письмові	Візуальні
За рівнями	Вертикальні	Горизонтальні	Діагональні
За функціями	Когнітивні	Афективні	Оціночні

У сфері менеджменту комунікації зазвичай класифікують на зовнішні та внутрішні. Зовнішні комунікації здійснюються між організацією та її зовнішнім середовищем. До них належать взаємодія з такими суб'єктами, як: споживачі, постачальники, громадськість, органи державної влади, фінансові інституції, а також конкуренти.

Внутрішні комунікації охоплюють інформаційні процеси всередині самої організації, що відбуваються між окремими працівниками або структурними підрозділами. Зазвичай вони спрямовані на узгодження дій і координацію робочих процесів, тому часто позначаються терміном організаційні комунікації.

Враховуючи ієрархічну побудову організацій, внутрішні комунікації поділяють на три основні види:

- вертикальні – обмін інформацією між рівнями управлінської ієрархії;
- горизонтальні – взаємодія між підрозділами або працівниками, що перебувають на одному рівні;
- діагональні – комунікації між працівниками різних підрозділів і різних рівнів ієрархії, які не перебувають у прямому підпорядкуванні.

Однак на шляху до ефективної комунікації в усіх сферах діяльності організацій існує багато перешкод різного характеру. Серед них є бар'єри міжособистісного рівня, що пов'язані з індивідуальним сприйняттям і тлумаченням змісту повідомлення, обмеженими можливостями короткочасної пам'яті або нездатністю уважно слухати співрозмовника. Окрім цього, існують також організаційні, технічні та інші види перешкод, які можуть призводити до спотворення інформації, її втрати або надмірного навантаження на комунікаційні системи. Ці бар'єри мають різний рівень складності, що визначає ступінь зусиль, необхідних для їх подолання (рис. 1.1).

Бар'єри на шляху ефективних комунікацій можуть бути різноманітними та виникати як на міжособистісному, так і на організаційному рівні. Однією з основних перешкод є індивідуальні особливості сприйняття, коли кожна людина по-різному тлумачить одне й те саме повідомлення, що може призводити до непорозумінь. Важливою проблемою є також обмежена інформаційна ємність сприйняття, пов'язана з короткочасною пам'яттю, через що людина може не запам'ятати або неправильно інтерпретувати отримані дані. Часто на шляху до ефективної комунікації стоїть і недостатнє вміння слухати співрозмовника, що ускладнює процес взаєморозуміння.



Рис. 1.1. Основні цілі внутрішніх комунікацій¹

Отже, для підвищення ефективності комунікацій важливо максимально чітко формулювати повідомлення, демонструвати співрозмовнику розуміння і відкритість, а також уважно стежити за власною поведінкою та реакцією іншої сторони. Необхідно також належним чином координувати інформаційні потоки всередині організації, прагнути до спрощення схем обміну даними, звертати увагу на інтонацію і унікальність інтерпретації повідомлень. Використання сучасних технологій сприяє більш точному й оперативному обміну інформацією, а комплексне застосування різноманітних засобів внутрішніх комунікацій допомагає враховувати різні особливості сприйняття цільовими аудиторіями. Проте найголовнішим у побудові ефективної системи комунікацій є забезпечення принципу зворотного зв'язку. Саме завдяки цьому досягається

ключова мета – формування здорової корпоративної культури, яка сприяє підвищенню лояльності та мотивації персоналу, підтримує стратегію розвитку бізнесу і допомагає реалізувати цілі підприємства.

1.2. Методичні аспекти реалізації комунікаційних моделей в процесі виконання місії організації

Процес управління, як доведено в теоретичних і практичних дослідженнях, включає низку стандартних технологічних операцій, які охоплюють усі етапи роботи з управлінською інформацією. Йдеться про збирання та обробку документованих даних, формулювання та прийняття управлінських рішень, їх документування і доведення до виконавців, подальше виконання рішень, контроль за їх реалізацією, а також зворотний зв'язок у вигляді збору інформації про результати виконання. Ці процеси передбачають як вертикальні, так і горизонтальні канали комунікації, а також ефективно зберігання й пошук інформації.

Усі перелічені операції реалізуються в документальній формі, яка може бути як традиційною (паперовою), так і електронною, що передбачає використання сучасної обчислювальної техніки. У сучасних умовах особливо важливо забезпечити ефективні документально-інформаційні комунікації як усередині організацій, так і між ними. Це необхідно для своєчасного й обґрунтованого прийняття управлінських рішень, а також для забезпечення безперервності управлінської діяльності.

Комунікацію доцільно розглядати як одну з ключових форм соціальної взаємодії в контексті обміну інформацією, де вона виступає важливою складовою спілкування. Зокрема, документальна комунікація як специфічний процес руху документованої інформації в межах суспільства потребує глибокого аналізу структури інформаційних потоків, каналів комунікації, наявних бар'єрів, а також її місця у загальній системі соціальних комунікацій.

У науковій літературі дослідники виділяють низку моделей комунікацій, серед яких найдавнішою і водночас однією з найуніверсальніших вважається модель, запропонована Аристотелем у його праці «Риторика». Давньогрецький філософ визначив три ключові складові будь-якої промови: оратор

(комунікатор), предмет висловлювання (зміст) і аудиторія (реципієнт), до якої звернене повідомлення. При цьому саме аудиторія, за Аристотелем, виступає головною ціллю комунікації, адже вся структура повідомлення орієнтована на її сприйняття та вплив. З огляду на це, дана модель є базовою та придатною для аналізу як усних, так і письмових форм комунікації, оскільки чітко визначає суб'єктів і об'єкт комунікативного процесу, підкреслюючи важливість змісту та впливу повідомлення. Загальна схема представлена на рис. 1.2.

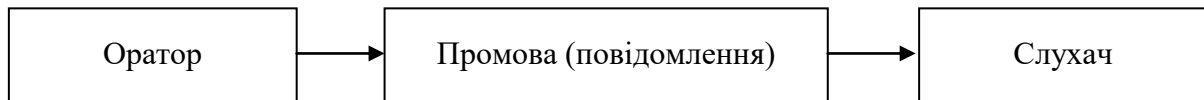


Рис. 1.2. Комунікаційна модель Аристотеля¹

Ця модель залишалась практично незмінною до ХХ століття і тільки розвиток масових комунікацій (преси, радіо, кіно, телебачення і під їх впливом потреби в удосконаленні методів впливу на суспільство) класична модель була змінена.

Стратегія комунікації – це цілеспрямований, системний підхід до планування, організації та реалізації комунікативної діяльності, що забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктами з урахуванням поставлених цілей, особливостей аудиторії та зовнішніх умов.

Іншими словами, це довгостроковий план, який визначає, що, як, коли, через які канали і для кого має бути передано, аби досягти бажаного результату – зміни поведінки, формування іміджу, підвищення лояльності, інформування тощо. Стратегія комунікації охоплює як внутрішню, так і зовнішню взаємодію: від зв'язку з працівниками до комунікацій з клієнтами, партнерами, громадськістю чи державними органами.

Ефективна стратегія комунікації враховує:

- цілі організації або проекту;
- цільові аудиторії;
- ключові повідомлення;
- оптимальні канали комунікації;
- ресурси (часові, фінансові, кадрові);
- можливі бар'єри;
- способи зворотного зв'язку та оцінки ефективності.

Таким чином, стратегія комунікації виступає важливим управлінським інструментом, що дозволяє забезпечити узгодженість дій, підтримувати репутацію, зміцнювати довіру до організації та сприяти досягненню її стратегічних цілей.

На важливість зворотного зв'язку в комунікаційному процесі звернув особливу увагу Мелвін де Флер, який суттєво розвинув традиційне уявлення про передачу інформації. У своїй моделі він описує комунікацію як складний процес трансформацій: первинне «значення» (ідея), сформоване у свідомості відправника, перетворюється в «повідомлення», яке далі кодується у форму «інформації» та передається через комунікаційний канал до отримувача. Отримувач, у свою чергу, декодує інформацію, реконструюючи її у формі повідомлення, що потім трансформується в нове «значення» – тобто в ідею, що виникає в його свідомості. Комунікація вважається успішною лише тоді, коли вихідне значення ідеї відправника максимально наближене до того, що виникло у реципієнта. Втім, як зазначає де Флер, повна відповідність між цими значеннями трапляється досить рідко.

Важливо, що модель де Флера усуває ключовий недолік класичної лінійної моделі Шеннона–Уівера, яка не враховує зворотного зв'язку. Саме зворотній зв'язок замикає інформаційний цикл, дозволяючи відправникові оцінити, як саме було сприйнято повідомлення, і, за необхідності, адаптувати чи скоригувати комунікативний акт. Де Флер також наголошує, що інформація на етапі зворотного зв'язку проходить той самий шлях у зворотному напрямі, піддаючись впливу комунікаційного «шуму», що може змінити або спотворити її зміст. У результаті, зворотній зв'язок не лише дозволяє оцінити ефективність комунікації, а й виступає критично важливим елементом удосконалення передавання змісту та зростання відповідності між ідеєю відправника і тим, як вона була інтерпретована реципієнтом.

У циркулярній моделі комунікації, запропонованій Уілбертом Шраммом і Чарльзом Осгудом, комунікаційний процес розглядається як безперервна, двостороння взаємодія між учасниками, у якій кожен із них періодично виконує ролі як відправника, так і отримувача повідомлення. Основною відмінністю цієї моделі є впровадження зворотного зв'язку – механізму, який перетворює комунікацію на діалогічний процес, у якому сторони взаємно впливають одна на одну, адаптуючи свої дії, цілі й змісти повідомлень [70, 71].

Шрамм підкреслював, що велика помилка – розглядати комунікацію як лінійний процес із чітким початком і кінцем. У реальності комунікація є циклічним процесом, що не має завершення, адже взаємодія між людьми передбачає постійне чергування ініціативи та реакції, тобто обмін повідомленнями у двосторонньому режимі [70].

Особливе місце в моделі Шрамма–Осгуда займає проблема інтерпретації змісту повідомлення. На відміну від лінійних моделей (як-от Шеннона–Уівера), які зосереджуються переважно на точності передавання сигналів і усуненні технічного шуму, циркулярна модель акцентує на семантичному аспекті – тобто на тому, як різні учасники комунікації розуміють переданий зміст. Оскільки кожен інтерпретує повідомлення згідно з власним досвідом, знаннями та контекстом, між відправником і реципієнтом може виникати «семантичний шум» – спотворення або непорозуміння, зумовлене різницею у тлумаченні значень.

Саме тому зворотний зв'язок у цій моделі набуває вирішального значення: він дає змогу оперативно виявляти й усувати такі семантичні бар'єри, уточнювати зміст, адаптувати форму і тональність повідомлення, і таким чином підвищувати результативність комунікації. У підсумку, модель Шрамма–Осгуда дозволяє глибше осмислити комунікаційні процеси як динамічну взаємодію, де ефективність досягається не лише завдяки точності передачі, а насамперед – через здатність обох сторін усвідомлювати, інтерпретувати й коригувати значення повідомлень у реальному часі.

У наукових дослідженнях комунікацій поступово формується уявлення про багаторівневий і складний характер інформаційного обміну. Так, психолог Б.П. Морозов запропонував двоканальну модель мовної комунікації, в якій комунікативний процес розглядається як взаємодія двох незалежних, але взаємопов'язаних каналів – вербального (лінгвістичного) і невербального (екстралінгвістичного). Ця модель відображає особливості функціонування мозку людини, зокрема функціональну асиметрію півкуль, що зумовлює незалежність невербальної поведінки від мовленнєвих процесів. У структурі моделі обидва канали – вербальний і невербальний – виокремлюються на всіх рівнях комунікації: на рівні мовця, самого повідомлення (яке охоплює не лише зміст, а й інтонацію, міміку, жести), а також на рівні реципієнта. Це дозволяє розглядати комунікацію як багатовимірний процес, де смисли передаються не

лише через слова, а й через широкий спектр невербальних сигналів, які можуть підсилювати або змінювати зміст мовленнєвого повідомлення.

Інший підхід до розуміння структури комунікаційного процесу запропонували П. Лазарсфельд і Б. Берельсон у рамках моделі двоступеневої комунікації, що була сформульована на основі вивчення масової комунікації. Згідно з цією моделлю, вплив ЗМІ на аудиторію не є прямим, а реалізується у два етапи: спочатку інформацію отримують "лідери думок" – соціально активні, авторитетні особи, які мають певний вплив у своїх спільнотах; вже потім ці лідери передають інтерпретовану інформацію решті аудиторії. Такий механізм дозволяє посилювати ефект комунікацій, оскільки повідомлення, трансформоване в межах довірчих, соціально значущих зв'язків, сприймається реципієнтами як більш переконливе і викликає вищий рівень емоційного залучення.

Таким чином, обидві моделі – Морозова і Лазарсфельда–Берельсона – підкреслюють складність комунікаційного процесу. Перша акцентує на нейропсихологічних аспектах та взаємодії вербальних і невербальних компонентів, тоді як друга демонструє соціальну опосередкованість масового впливу, важливу роль посередників у формуванні громадської думки та поведінкових реакцій аудиторії [72].

Новий етап розвитку комунікацій поступово трансформується у сферу документально-інформаційних взаємодій. Інформаційні аспекти документальних комунікацій уже були предметом ґрунтовних досліджень науковців і практиків. Проте сучасні процеси віртуалізації зумовлюють суттєві зрушення у цій сфері: відбувається розширення культурного контексту комунікацій, зростає різноманіття джерел і способів отримання та продукування інформації, з'являються нові можливості для соціалізації й професіоналізації, а також трансформується роль освіти у суспільному розвитку.

Віртуалізація соціальних комунікацій спричинила формування нового комунікаційного підходу та відповідного інструментарію, оволодіння якими є необхідною умовою підвищення ефективності управління як національною економікою, так і діяльністю окремих організацій. Управління комунікаційними процесами в межах соціально-економічних систем стає результативним за умови застосування інтегрованого підходу, що базується на

поєднанні спеціальних технологій, методів і засобів. Синергетичний ефект від їх комплексного використання полягає у досягненні оптимальних результатів функціонування соціально-економічної системи.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад внутрішніх комунікацій передбачає необхідність уточнення сутності поняття «комунікація». У найзагальнішому розумінні комунікація розглядається як процес обміну інформацією, що відбувається між людьми у ході їхньої взаємодії. У науковій літературі існує значна кількість визначень цього терміна, що зумовлено застосуванням різних підходів до його трактування: лінгвістичного, філософського, психологічного, соціологічного, економічного тощо. У межах даного дослідження під комунікацією доцільно розуміти багатовимірний соціально зумовлений процес обміну інформацією за допомогою спеціальних комунікаційних засобів та інструментів.

У сфері менеджменту комунікації традиційно поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні комунікації функціонують у системі відносин між організацією та її зовнішнім середовищем. До них належать взаємодія зі споживачами, постачальниками, громадськістю, державними структурами, фінансовими установами та конкурентами. Внутрішні комунікації здійснюються безпосередньо в межах організації і охоплюють інформаційні потоки між працівниками, структурними підрозділами та управлінськими рівнями.

Предметом дослідження документально-інформаційних комунікацій організації є структура системи, функціонування її елементів, характер внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, а також інтегративні властивості, що виникають у результаті їхньої взаємодії. Важливим аспектом виступає й часовий вимір цих зв'язків, оскільки він визначає динаміку функціонування та ефективність системи комунікацій у цілому

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ МІСІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційне забезпечення управління комунікаціями досліджуваної організації

Організаційні комунікації є ключовим елементом у структурі системи управління, оскільки їх якість безпосередньо впливає на ефективність інформаційних процесів, атмосферу взаємодії та, врешті-решт, на загальні результати діяльності організації. Важливість цих комунікацій зростає, оскільки вони відіграють значну роль у формуванні та зміні організаційних структур. Це створює потребу в ретельному вивченні й аналізі організаційних зв'язків.

Здійснення такого аналізу дозволяє досягти кількох важливих цілей: визначити підрозділи з високим або низьким рівнем інформаційної активності та з'ясувати характер їхньої взаємодії; оцінити, наскільки ефективно відбувається інформаційний обмін як всередині окремих підрозділів, так і між ними; виявити неформальні відносини між керівниками та підлеглими; визначити рівень самостійності функціонування кожного підрозділу; оцінити ефективність зворотного зв'язку в структурі управління; а також встановити загальну ефективність комунікаційно-інформаційних процесів.

У сучасних умовах управління діяльністю підприємства є складним і багатогранним процесом. Для забезпечення стабільного розвитку компанії важливо мобілізувати всі доступні ресурси та об'єктивно оцінювати її потенціал. Одним із головних завдань для керівників є створення організаційно-економічного механізму управління, здатного гарантувати ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Здійснення ефективного управління установою як складною соціально-економічною системою в значній мірі залежить від правильного підбору методів управління. Для внутрішніх процесів управління використовують термін «організаційно-економічне забезпечення», а для зовнішніх – механізм взаємодії з іншими підприємствами та організаціями. Управлінська діяльність неможлива без спеціалізованого апарату, що відповідає за належне збереження

та цільове використання ресурсів, а також здійснює контроль за виконанням бізнес-плану та технологічного процесу. Важливою складовою системи є взаємозв'язок між управлінськими і підпорядкованими системами, адже лише такий підхід дозволяє досягти результативного функціонування [25, 26].

Нечітко визначені завдання, відсутність організаційних заходів та недостатня економічна мотивація, які спричиняються неправильним розподілом повноважень і відповідальностей, можуть стати основою для виникнення дисбалансу в роботі підприємства. Одним із критичних аспектів стабільності є правильно організований розподіл повноважень та визначення рівня впливу на прийняття рішень. Тому організація має регулярно оцінювати якість своєї організаційної структури та розробляти ефективні механізми для забезпечення її стабільності. Важливо, щоб система управління була побудована на принципах планування, компетентності, дисципліни та ієрархії. Якщо хоча б один елемент системи працює неефективно або застаріло, це призводить до диспропорцій в організації, що негативно позначається на її результативності.

Формування і вдосконалення організаційно-економічного механізму повинно стати пріоритетним завданням для керівництва, оскільки це дозволяє створити послідовну стратегію, орієнтовану на стабільне функціонування підприємства та його перспективний розвиток.

Будь-яка діяльність закладу охорони здоров'я неможлива без чітко організованого процесу виконання завдань, що неминуче потребує належного фінансового забезпечення. Управління таким закладом має здійснюватися на основі відповідного організаційно-економічного механізму, який охоплює комплекс інструментів, методів та важелів, спрямованих на забезпечення стійкої ефективності в економічній, соціальній та екологічній сферах.

Основними елементами цього механізму є:

– діагностика діяльності з урахуванням критеріїв сталого розвитку – оцінка поточного стану організації з позиції економічної ефективності, якості медичних послуг та соціальної відповідальності;

– управління через систему збалансованих показників – інтеграція фінансових, операційних та соціальних критеріїв для забезпечення комплексної

оцінки діяльності закладу;

– активне залучення персоналу – реалізація стратегії закладу через систему відповідальності, делегування повноважень та мотиваційні механізми, що стимулюють досягнення поставлених цілей.

Аналіз різних наукових підходів до трактування поняття «економічне забезпечення» дає можливість запропонувати таке визначення: економічне забезпечення закладу охорони здоров'я – це складова частина господарського механізму організації, яка включає комплекс економічних інструментів, методів, форм і способів впливу на внутрішні економічні відносини та процеси з метою підтримання результативності функціонування та досягнення стратегічних орієнтирів розвитку.

Ефективність управління сучасним закладом охорони здоров'я значною мірою залежить від гармонійної взаємодії організаційного механізму, системи економічного забезпечення та активної залученості персоналу до реалізації визначених цілей. Саме поєднання цих компонентів формує передумови для комплексного підходу до підвищення якості медичних послуг та забезпечення стійкого розвитку медичної установи.

Організаційна структура управління у сфері охорони здоров'я повинна бути гнучкою, постійно вдосконалюватися й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також до специфічних управлінських завдань. Неприпустимою є сталість форм і методів управління, оскільки динаміка ринку медичних послуг, трансформація потреб пацієнтів і особливості державної політики у сфері охорони здоров'я потребують прийняття адаптивних управлінських рішень.

У такому контексті економічне забезпечення розглядається як цілісна система економічних відносин, що виникають під час надання медичних послуг і реалізації супутніх робіт, а також у взаємовідносинах між закладом, державними інституціями, колективом, власниками та найманими працівниками. Воно охоплює балансування витрат і доходів, раціональний розподіл фінансових ресурсів та використання прибутку, формуючи підґрунтя для ухвалення управлінських рішень. У поєднанні з організаційною структурою управління економічне забезпечення виступає базовою умовою ефективного функціонування та розвитку закладу охорони здоров'я.

Для досягнення успішних результатів діяльності необхідно:

- чітко сформулювати мету організації та засоби її досягнення;
- визначити відповідальних виконавців і ключові фактори, що впливають на кінцевий результат;
- забезпечити ефективну взаємодію підсистем забезпечення, зокрема інформаційної, правової, економічної та організаційної.

Основною метою організаційно-економічного забезпечення є максимізація результативності діяльності у довгостроковій перспективі, що включає раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності виробничих та управлінських процесів, а також активну участь організації в конкурентному середовищі, зокрема на міжнародному рівні.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення виступає не лише інструментом підтримки поточних управлінських рішень, а й стратегічним ресурсом для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства чи закладу охорони здоров'я.

Метою формування організаційного забезпечення на підприємстві є сприяння ефективному вирішенню завдань у фінансовій, виробничій, господарській та соціальній сферах шляхом оптимізації процесів управління. Ключовими критеріями ефективності організаційного забезпечення виступають адекватність та адаптивність організаційної структури, а основними завданнями – розробка системи управління, створення моделювальних систем і забезпечення безперервного контролю за функціонуванням організації.

Оцінка організаційного ресурсу потребує всебічного вивчення наявної системи управління, розподілу функцій і повноважень, професійних та особистих якостей керівників, а також організаційного клімату в цілому. Серед методів підвищення ефективності організаційного забезпечення найбільш дієвим є навчання та підготовка персоналу, спрямовані на досягнення заздалегідь визначених цілей діяльності.

Суть організаційного забезпечення можна розглядати через поняття «організаційні можливості менеджменту», що охоплюють налагодження ефективних зв'язків між операційною діяльністю підприємства, зовнішніми партнерами та ресурсною базою організації. Таке поєднання дозволяє

змінювати конфігурацію організаційної структури для підвищення ефективності процесів управління. Основними інструментами інтеграції процесів розвитку та ресурсної бази підприємства є:

- організаційна структура управління;
- здатність організації до адаптації;
- корпоративна культура;
- процеси прийняття рішень, зокрема ступінь централізації або децентралізації управлінських рішень.

Ефективність організаційного забезпечення в першу чергу залежить від організації взаємодії між підрозділами, що безпосередньо впливають на економічну діяльність, а також від узгодженості організаційних елементів на різних рівнях управління. Для підвищення ефективності управління необхідно дотримуватися основних принципів організації:

- делегування повноважень, що дозволяє підлеглим самостійно виконувати завдання в межах визначеної компетенції;
- принцип цілісності організації, який забезпечує координацію та взаємозв'язок всіх структурних підрозділів;
- єдиноначальство, що гарантує чіткість і послідовність вказівок від керівника до підлеглих;
- відповідальність за результати діяльності, що стимулює якісне виконання завдань;
- гнучкість організаційної структури та узгодження повноважень із відповідальністю, що забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, організаційне забезпечення є ключовим компонентом ефективного управління закладом охорони здоров'я, оскільки визначає структуру та механізми взаємодії підрозділів, забезпечує адаптивність організації до змін і сприяє досягненню стратегічних цілей.

Гнучкість організаційної структури безпосередньо впливає на успішне виконання завдань підприємства, оскільки визначає здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування. Організаційне забезпечення в цьому контексті визначає здатність підприємства інтегрувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно

до вимог ринку та потреб розвитку.

Поняття «організаційні можливості менеджменту» відображає процеси прийняття рішень, що стосуються формування структури підприємства, оптимізації використання його ресурсів та капіталу. Це також охоплює розвиток структурних елементів, створення оптимальної організації виробництва та реалізації продукції, а також налагодження ефективної системи збуту.

Правильна інтеграція організаційно-економічного забезпечення дозволяє ефективно контролювати основні і допоміжні процеси діяльності підприємства, що є ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Важливою передумовою цього є мобілізація ресурсів та реальна оцінка потенціалу підприємства, що забезпечує стабільність і сталість управлінських рішень.

Взаємодія підрозділів у процесах інноваційного розвитку є однією з найважливіших складових організаційного забезпечення. Така взаємодія повинна відбуватися через чітко визначені формальні (регламентовані) та неформальні зв'язки, що забезпечують координацію елементів організаційної структури підприємства. Управління інноваційними процесами базується на дотриманні основних організаційних принципів: делегування повноважень, функціональна регламентація та забезпечення організаційної цілісності.

Основним принципом організаційного забезпечення управління інноваціями є принцип делегування повноважень, що передбачає передачу функціональних обов'язків, завдань і відповідальності між різними структурними підрозділами та виконавцями. У закладах, де застосовується принцип делегування, формалізовані міжфункціональні зв'язки замінюють неформальні, що дозволяє уникати труднощів у визначенні відповідальності та сприяє оперативному й гнучкому управлінню процесами спеціалізації та інтеграції між функціональними підрозділами.

Застосування цих принципів в управлінні закладом охорони здоров'я сприяє підвищенню ефективності організаційних процесів, оптимізації використання ресурсів і забезпечує системну інтеграцію внутрішніх та зовнішніх елементів підприємства, що є передумовою сталого розвитку та

конкурентоспроможності.

Принцип делегування передбачає передачу відповідальності за виконання завдань, що спрямовані на досягнення конкретних результатів інноваційної діяльності. Ключова особливість цього принципу полягає у горизонтальній інтеграції між підрозділами, а не лише по вертикалі, що дозволяє підвищити ефективність і оперативність виконання завдань [27].

Реалізація принципу делегування включає визначення складу та ієрархії підпорядкування – встановлення чисельності управлінських ланок та рівнів відповідальності та створення міжфункціональних зв'язків – забезпечення координації та співпраці між різними підрозділами.

В контексті інноваційного менеджменту виділяють три основні організаційні форми управління інноваційним розвитком: координаційну, централізовану та матричну. Кожна з цих форм визначає механізм розподілу повноважень і відповідальності та спрямована на досягнення максимальної ефективності у реалізації інноваційних процесів [27].

Оскільки організаційна форма підприємства тісно пов'язана з його системою управління, під час організаційного забезпечення інноваційного розвитку необхідно враховувати характер і призначення управлінської структури. Структура управління визначає розподіл функцій і взаємодію між підрозділами відповідно до офіційно затвердженої ієрархії, закріпленої в нормативних документах.

До основних напрямів організаційного забезпечення інноваційного розвитку відносяться:

- стандартизація процедур і регламентів для забезпечення уніфікованого підходу до управлінських процесів;
- встановлення відповідальності на кожному етапі виконання завдань та вирішення проблем;
- планування ключових результатів та показників для визначення взаємозв'язків між підрозділами і рівнями управління.

Принципи організаційного забезпечення інноваційного розвитку створюють необхідні умови для ефективного реалізації інноваційних процесів, а також забезпечують належну роботу системи управління і контролю за

впровадженням нової продукції. Науково обґрунтоване поєднання цих принципів дозволяє надати інноваційному об'єкту властивості, що сприяють досягненню поставлених цілей і допомагають визначити оптимальні методи вирішення завдань в умовах змінного зовнішнього середовища.

Принципи організаційного забезпечення інноваційного розвитку повинні бути обов'язковими та слугувати основою для вибору ефективних методів управління, здатних адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я. Враховуючи попередні дослідження щодо систематизації принципів управління інноваційними процесами, планування та фінансування інновацій, доцільно виділити дві ключові групи принципів:

Глобальні принципи – формують стратегічні засади організаційного забезпечення та визначають загальні підходи до управління інноваційним розвитком на рівні підприємства в цілому.

Локальні принципи – спрямовані на реалізацію конкретних завдань та забезпечення оперативного функціонування організаційних підсистем на рівні окремих підрозділів та структурних елементів.

Окрім глобальних і локальних принципів, важливо виділити функціональні принципи, які визначають конкретні методи управління інноваційним розвитком на різних рівнях підприємства. Вони забезпечують:

- ефективне розподілення завдань і повноважень;
- чітке планування ключових результатів та показників;
- координацію між функціональними підрозділами та забезпечення інтеграції процесів.

Розвиток установи з точки зору організаційного забезпечення нерозривно пов'язаний із зміною стратегічних цілей. Часто старі організаційні структури не відповідають новим завданням, що виникають через трансформацію цілей закладу. У таких випадках для виконання нових функцій необхідно модифікувати організаційну структуру або навіть перебудувати її, змінюючи склад системи та взаємодію між підрозділами.

Для успішної реалізації організаційного забезпечення інноваційного розвитку необхідно створити відповідну організаційну базу, що включає

економічні стимули, мотиваційні механізми та регламенти, які сприятимуть інноваційному розвитку на всіх етапах його здійснення. Це забезпечує не лише оперативну адаптацію підрозділів до змін, але й підвищує загальну ефективність управління інноваційною діяльністю закладу охорони здоров'я].

2.2. Аналіз результативності внутрішніх та зовнішніх комунікаційних зв'язків організації

Оцінювання організаційного забезпечення процесу управління комунікаціями у Комунальному некомерційному підприємстві «Центр первинної медико-санітарної допомоги № 1 м.Вінниці» (далі – Центр) здійснюється через аналіз його організаційної структури та системи внутрішніх зв'язків. Цей процес має цілеспрямований характер і передбачає виявлення, систематизацію та оцінку параметрів, що характеризують рівень якості організаційних комунікацій, а також розробку рекомендацій щодо підвищення їх результативності та розвитку всієї управлінської системи підприємства.

Для реалізації цього завдання використовується єдина інформаційна база та стандартний комплекс аналітичних інструментів, що забезпечують комплексний підхід до дослідження. Основними елементами аналізу є:

- узгодженість комунікацій із місією, стратегічними цілями та реальним станом підприємства;
- упорядкованість і ефективність руху інформаційних потоків;
- результативність механізмів зворотного зв'язку;
- якість інформаційного забезпечення.

Для забезпечення об'єктивності оцінювання застосовується поєднання якісних та кількісних методів. Якісний метод базується на експертному аналізі досліджуваних показників, що дозволяє отримати детальну характеристику комунікаційної системи, хоча водночас існує ризик суб'єктивних відхилень. Кількісний метод ґрунтується на числових показниках, проте обмежується неможливістю точного визначення всіх параметрів комунікацій у цифровому вигляді.

Для визначення рівня значущості окремих аспектів організаційних комунікацій використовувалася десятибальна шкала. Експертні оцінки надавалися керівниками лінійних та функціональних підрозділів, а також

спеціалістами підприємства. Найменш вагомий фактор отримував один бал, а найважливіший оцінювався максимальною кількістю балів – десять. Такий підхід дозволяє систематизувати результати оцінювання та визначити пріоритетні напрями вдосконалення комунікаційної системи.

Узагальнені результати цих оцінок, що відображають вплив кожного з елементів на загальну якість комунікацій у Центрі, подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Оцінка значущості впливу окремих об'єктів на якість організаційних комунікацій у Центрі

Об'єкти діагностування	Лінійні керівники			Функціональні керівники			фахівці		
	Сума рангів	Місця	Вагомісткість	Сума рангів	Місця	Вагомісткість	Сума рангів	Місця	Вагомісткість
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та су-часному стану організації (01)	27	5	0,17	30	4	0,19	164	5	0,16
Оптимальність шляху проходження інформації (02)	29	4	0,19	28	5	0,17	175	4	0,16
Швидкість передачі інформації (03)	32	3	0,20	31	3	0,20	210	3	0,20
Ефективність зворотного зв'язку (04)	34	2	0,21	33	2	0,21	216	2	0,23
Якість інформаційного забезпечення (05)	38	1	0,23	38	1	0,23	235	1	0,25
СУМА	160	–	1,00	160	–	1,00	1000	–	1,00

Отримані результати дослідження свідчать про високий рівень узгодженості оцінок респондентів щодо значущості окремих параметрів діагностування організаційних комунікацій. Найвагомим чинником, що визначає якість організаційних комунікацій у закладі охорони здоров'я, є якість інформаційного забезпечення, яка посіла перше місце у ранжуванні.

На другій позиції за значущістю виявилась ефективність зворотного зв'язку, а третє місце зайняла швидкість передавання інформації, що підтверджує важливість оперативного обміну даними між підрозділами закладу. Далі, за оцінками лінійних керівників і спеціалістів, четверте місце належить оптимальності маршрутів руху інформаційних потоків (вагомість 0,16–0,19), тоді як п'яте місце – відповідності комунікацій місії та стратегії

закладу (0,16–0,18).

При цьому функціональні керівники між двома ключовими показниками надали перевагу першому, зафіксувавши його вплив на рівні 0,19. Загалом результати демонструють достатню консолідованість позицій респондентів, що підвищує достовірність зроблених висновків і створює передумови для практичного застосування даних у процесі побудови інтегральної моделі показника якості організаційних комунікацій.

Такий підхід дає змогу виокремити ключові напрями для покращення внутрішньої комунікації, зокрема щодо належного інформування та своєчасного обміну зворотним зв'язком між структурними підрозділами, що є надзвичайно важливим для результативної роботи закладу охорони здоров'я.

З метою визначення узагальнюючого показника якості комунікаційної системи було проведено анкетування серед лінійних та функціональних керівників, а також окремих фахівців Центру. Підсумкові результати цього дослідження подані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Узагальнені результати анкетування експертів
щодо якості організаційних комунікацій Центру**

Об'єкти оцінки	Експерти						Середнє значення
	Лінійні керівники	Функціональні керівники	Фахівці відділів				
			Постачання	Збуту	Планово-економічного	Бухгалтерії	
Відповідність організаційних комунікацій місії, стратегії та сучасному стану організації	3,84	4,28	3,61	4,41	4,01	4,76	4,13
Оптимальність шляху проходження інформації	3,84	4,28	3,61	4,41	4,01	4,76	4,13
Швидкість передачі інформації	4,91	4,32	4,22	4,42	4,29	4,56	4,35
Ефективність зворотного зв'язку	4,32	4,24	3,96	4,29	4,36	4,49	4,28
Якість інформаційного забезпечення	4,51	4,56	3,96	4,56	4,24	4,28	4,31
Середнє значення	4,42	4,35	3,96	4,25	4,05	4,45	4,21

Аналіз результатів, наведених у таблиці 2.2, свідчить, що жоден із досліджуваних об'єктів не отримав максимальної кількості балів, що вказує на

наявність проблем у організації комунікаційних процесів та їх ефективності.

Найвищі оцінки респонденти надали таким показникам:

- швидкість передавання інформації – 4,35 бала;
- якість інформаційного забезпечення – 4,31 бала;
- ефективність зворотного зв'язку – 4,27 бала.

Натомість найнижчу оцінку отримав показник оптимальності маршруту руху інформаційних потоків – 4,03 бала. Варто зазначити, що низькі оцінки цього параметра здебільшого були зумовлені відповідями працівників окремих підрозділів:

- відділу постачання – 4,04 бала;
- відділу збуту – 4,08 бала;
- відділу маркетингу – 3,56 бала;
- планово-економічного відділу – 3,68 бала.

Ці результати свідчать про необхідність першочергового вдосконалення комунікаційно-інформаційної підтримки у структурних підрозділах, які продемонстрували найнижчий рівень задоволеності.

Найвищі оцінки щодо якості організаційних комунікацій надали:

- працівники бухгалтерії – 4,45 бала;
- лінійні керівники – 4,42 бала.

Водночас найменш задоволеними виявилися спеціалісти відділу постачання – 3,96 бала, що, зокрема, пояснюється невідповідністю комунікаційної системи місії, стратегії та актуальному стану розвитку закладу, яка в середньому була оцінена лише у 3,60 бала.

Отримані дані дозволяють визначити пріоритетні напрями вдосконалення організаційних комунікацій, акцентуючи увагу на підрозділах із найнижчими показниками задоволеності, а також на підвищенні ефективності інформаційного забезпечення і системи зворотного зв'язку.

На підставі отриманих в табл. 2.1 і 2.2 даних складемо модель узагальнюючого показника якості організаційних комунікацій ($Яа$), яка має такий вигляд:

$$Яа = \sum_{s=1}^i D \times A, \quad (2.1)$$

де: $Яа$ – якість організаційних комунікацій, розрахована на підставі

анкетування експертів;

D – вагомість впливу об'єкта оцінки на якість організаційних комунікацій (табл. 2.1);

A – оцінка експертами об'єктів якості організаційних комунікацій (табл. 2.2);

i – кількість об'єктів оцінки.

Розрахунок інтегрального показника якості організаційних комунікацій, виконаний на основі експертного анкетування, показав, що загальний рівень оцінюється у 4,18 бала. Зафіксовано відносну однорідність думок респондентів, оскільки значення узагальненого показника коливаються в межах від 4,04 до 4,19.

Водночас спостерігається тенденція до нижчої оцінки комунікаційної системи з боку фахівців порівняно з керівниками. Ця різниця свідчить про наявність слабких місць у вертикальних комунікаційних зв'язках організації та вказує на існування прямої залежності між рівнем управлінської позиції та суб'єктивною оцінкою якості комунікацій: чим вища управлінська ланка, тим вищий бал виставляється.

Узагальнено, середній показник оцінки якості комунікацій, наданий лінійними та функціональними керівниками, становить 4,25 бала, тоді як фахівці оцінили цей аспект нижче – 4,04 бала.

Ці результати дозволяють виділити пріоритетні напрями вдосконалення комунікаційної системи закладу охорони здоров'я, зокрема спрямовані на посилення вертикальних зв'язків та забезпечення більшої узгодженості інформаційних потоків між керівними ланками та фахівцями.

Узагальнення результатів свідчить, що середнє відхилення оцінок фахівців від оцінок керівників становить 0,23 бала. Найбільша різниця у бік підвищення простежується за такими показниками, як оптимальність маршруту руху інформації (+0,47), швидкість передавання даних (+0,39), якість інформаційного забезпечення (+0,32) та ефективність зворотного зв'язку (+0,03). Така розбіжність відображає наявність типової управлінської помилки: вищі керівники поступово втрачають зв'язок з іншими рівнями системи менеджменту, що призводить до надмірно оптимістичних оцінок. На противагу цьому, судження фахівців є більш критичними й песимістичними, адже саме вони безпосередньо стикаються з недоліками комунікацій та реалізують

функції збору даних і виконання управлінських рішень. З огляду на це їхні оцінки можна вважати об'єктивнішими, оскільки вони ґрунтуються на практичному досвіді.

Для підвищення достовірності оцінювання організаційних комунікацій доцільно поєднувати експертне анкетування з кількісними методами аналізу. Реалізація цього завдання передбачає послідовне виконання кількох ключових етапів:

Виділення основних критеріїв, які визначають якість організаційних комунікацій у закладі охорони здоров'я. Ці критерії повинні відображати як ефективність обміну інформацією, так і своєчасність її передавання, повноту, достовірність та результативність механізмів зворотного зв'язку.

Формування показників для кожного з виділених критеріїв. Кількісні показники дозволяють перевести якісні оцінки в числові значення, що забезпечує об'єктивність аналізу та можливість порівняння результатів між різними підрозділами закладу.

Структурування системи показників із урахуванням їх взаємозалежності та ієрархії. На цьому етапі визначаються вагові коефіцієнти окремих критеріїв та показників, що відображають їх відносну значущість для інтегральної оцінки.

Графічне представлення результатів у формі «дерева цілей», яке трансформується у «дерево показників якості організаційних комунікацій». Це дозволяє наочно відобразити взаємозв'язки між складовими комунікаційної системи та рівні впливу кожного показника на інтегральний результат, а також сприяє практичному використанню даних для планування заходів з удосконалення комунікацій.

Застосування такої методики забезпечує більш комплексну і достовірну оцінку якості організаційних комунікацій, що є необхідною умовою ефективного управління закладом охорони здоров'я та оптимізації інформаційних потоків між підрозділами.

Визначення інтегрального показника якості організаційних комунікацій здійснюється поетапно, починаючи з обчислення показників найнижчого, третього рівня. На цьому етапі відбувається добір параметрів, які відповідають одночасно двом вимогам:

- максимальна інформативність та простота використання – показники

повинні надавати зрозумілу і практично застосовну інформацію щодо конкретних аспектів комунікацій;

– узгодженість тенденцій – всі показники повинні демонструвати єдину спрямованість, тобто зростання значень відображає підвищення рівня якості організаційних комунікацій.

Обрані показники третього рівня утворюють основу «дерева якості» організаційних комунікацій, оскільки вони дозволяють деталізувати вплив окремих характеристик на загальний результат. Цей підхід забезпечує можливість кількісного аналізу на рівні окремих управлінських ланок закладу, що є важливим для виявлення слабких місць у передачі та обробці інформації між підрозділами.

Розрахунок показників третього рівня забезпечує подальшу агрегацію та формування узагальнюючих параметрів другого і першого рівнів, що дозволяє отримати інтегральну оцінку якості організаційних комунікацій на рівні всього закладу. Такий підхід сприяє об'єктивній оцінці системи внутрішніх комунікацій і може бути використаний як основа для розробки заходів з підвищення ефективності інформаційної взаємодії між структурними підрозділами.

У табл. 2.3 представлено як алгоритм розрахунку, так і безпосередньо отримані результати для показників третього рівня «дерева показників якості організаційних комунікацій» у вищій ланці управління Центру.

Оскільки окремі показники мають різну силу впливу на формування узагальнених параметрів, що зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, виникає потреба їх упорядкування за значущістю. Ранжування дозволяє відобразити динаміку розвитку показників у взаємозв'язку та забезпечує комплексну оцінку стану системи, що неможливо здійснити, спираючись лише на окремий параметр.

Процес ранжування показників якості організаційних комунікацій здійснювався у межах трьох рівнів, які формують структуру «дерева якості». Для найбільш вагомого чинника встановлювалося максимальне значення балів, після чого визначалася відносна значущість інших показників у системі.

Таблиця 2.3.

Алгоритм розрахунку окремих показників третього рівня дерева показників якості організаційних комунікацій

Показники	Алгоритм розрахунку	Розрахункове значення для Центру
<i>Показники оцінки шляху інформації</i>		
Конфіцієнт тривалості шляху інформації	$K_i = \frac{\sum_{i=1}^m S_i}{m}$ <p>де S_i – мінімальна кількість підрозділів на шляху інформації від i-го підрозділу до найвищого підрозділу (керівника); m – кількість підрозділів</p>	0,86
Відсутність бар'єрів на шляху руху інформації	Відношення кількості встановлених бар'єрів (в розрізі синтаксичних, семантичних, прагматичних), що встановлюють на шляху руху інформації до загальної кількості інформації	0,91
<i>Показники оцінки часу проходження інформації від відправника до одержувача</i>		
Інтенсивність інформаційних потоків	Відношення кількості днів в аналізованому періоді до кількості разів отримання (вибуття) інформаційного потоку за аналізований період	0,98
Ступінь інформацій-ного навантаження	Фактичні затрати часу на передачу інформації / Нормативні затрати часу на передачу інформації встановленого типу	0,96
<i>Показники оцінки здатності інформації задовольняти потреби процесу управління, пройшовши каналами передачі інформації</i>		
Дістатність інформації дня прийняття рішень	Кількість інформації, що була використана в процесі прийняття рішення / Загальна кількість отриманої інформації	0,94
Ефективність зворотного зв'язку	Кількість інформації, на яку відреагував одержувач / Кількість інформації, що надійшла від певного каналу інформації	0,78
Повнота отримання інформації	Кількість інформації, що загубилась під час передачі інформації каналом / Кількість отриманої інформації	0,95
Зрозумілість отриманої інформації	Кількість зрозумілої для виконання інформації / Загальна кількість отриманої інформації	0,99
Свочасність надходження інформації	Кількість своєчасно отриманої інформації / Загальна кількість отриманої інформації	0,98

Такий підхід забезпечує визначення ієрархії впливу окремих характеристик на загальний результат і підготовку до інтеграції результатів для формування загального показника якості організаційних комунікацій.

Можливість цілеспрямованого управлінського втручання, спрямованого на

підвищення ефективності комунікацій у закладі охорони здоров'я, зокрема між структурними підрозділами, що забезпечує своєчасний обмін інформацією та покращення координації діяльності персоналу.

Ранжування показників також слугує основою для визначення пріоритетів у вдосконаленні організаційних процесів, що дозволяє оптимально розподіляти ресурси та зосереджувати зусилля на найбільш критичних аспектах комунікаційної системи.

Таблиця 2.4

Ранжування показників якості організаційних комунікацій Центру¹

	Рівні розрахунку показників					
	ІІІ рівень		ІІ рівень		І рівень	
	ранг	вагомість	ранг	вагомість	ранг	вагомість
Коефіцієнт тривалості шляху інформації	2	0,55	2	0,49	2	0,42
Відсітність бареру на шляху руху інформації	1	0,45				
Всього		1				
Інтентсивність інформаційних потоків	2	0,6	1	0,51		
Ступінь інформаційного навантаження	1	0,4				
Всього		1		1		
Достатність інформації для прийняття рішення	2	0,17			1	0,58
Ефективність зворотного зв'язку	4	0,23				
Повнота отриманої інформації	3	0,21				
Зрозуміюість отриманої інформації	1	0,13				
Своєчасність надходження інформації	5	0,26				
Всього		1				1

Аналіз результатів дослідження свідчить, що для респондентів більш значущим є інтегральний показник, який характеризує здатність інформації задовольняти потреби управлінського процесу після проходження каналами комунікації, ніж окремо взятий показник швидкості її передавання. За результатами експертного анкетування, керівники різних рівнів визначили, що найбільший вплив на якість організаційних комунікацій має своєчасність надходження інформації. Другим за вагомістю чинником визнано ефективність зворотного зв'язку, третє та четверте місця посіли повнота та достатність інформації відповідно, тоді як найменш значущим виявився показник зрозумілості та доступності для сприйняття отриманих даних.

Таким чином, якість організаційних комунікацій у закладі охорони здоров'я оцінюється як «добра». Це підтверджується двома підходами: за

результатами експертного опитування середня оцінка становила 4,2 бала, а за результатами кількісних розрахунків на основі «дерева показників» отримано значення 0,9, що свідчить про достатньо високий рівень функціонування комунікаційної системи закладу.

Висновки до розділу 2

Зростаюча значущість організаційних комунікацій як ключового чинника, що безпосередньо впливає на формування, функціонування та трансформацію закладу охорони здоров'я, зумовила необхідність розробки та впровадження системного аналізу організаційних зв'язків. У сучасних умовах управління діяльністю закладів охорони здоров'я процес управління характеризується високою складністю, багатовимірністю та взаємопов'язаністю численних факторів. Тому забезпечення стійкого розвитку підприємства ґрунтується не лише на мобілізації всіх наявних ресурсів, але й на реалістичній оцінці власного потенціалу.

Одним із пріоритетних завдань керівництва є формування організаційно-економічного механізму управління, здатного забезпечити високу ефективність управлінських процесів та належний рівень конкурентоспроможності закладу. Для досягнення цієї мети здійснено розрахунок кількісного інтегрального показника якості організаційних комунікацій, що передбачав:

- виокремлення ключових критеріїв оцінки якості організаційних комунікацій;
- формування системи показників для кожного критерію;
- побудову ієрархічної структури показників з урахуванням їх взаємозв'язку та підпорядкованості.

Функціонування організаційно-економічного механізму управління повинно відбуватися на засадах максимізації ефекту від реалізації програм розвитку при мінімально можливих витратах ресурсів закладу. Водночас ефективність такого механізму визначається його безперервною дією: він не може бути формальністю чи застосовуватися лише епізодично. Лише за умови постійного функціонування комунікаційної системи можливо досягти стратегічних цілей, для яких вона створюється.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ПРОЦЕСІ ВИКОНАННЯ МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення управління комунікаціями

У процесі розвитку внутрішнього механізму забезпечення результативності діяльності підприємства однією з основних умов є правильно налагоджене документування. Господарська діяльність постійно супроводжується великими обсягами інформації, яка циркулює у різних напрямках, чинить різний вплив на перебіг процесів, здатна як уповільнювати, так і прискорювати їх на різних рівнях управління. Будь-які відомості, що прямо чи опосередковано впливають на результати роботи організації, потребують упорядкування, логічної структуризації, належного оформлення та передачі у такий спосіб, щоб забезпечити максимально ефективне використання їх змісту. Інформація не є відокремленим явищем, вона виступає вихідною основою для подальших дій персоналу різних категорій. Ці дії формуються під впливом низки факторів, серед яких обмін відомостями у межах колективу, їхнє просування по рівнях управління та, як наслідок, підготовка й ухвалення управлінських рішень. Узагальнення досвіду організаційного забезпечення комунікаційного процесу в Центрі у поєднанні з методологічними підходами до створення ефективних систем комунікацій дає підстави виокремити головні напрями їх вдосконалення.

Підвищення результативності комунікаційного процесу охоплює взаємопов'язані аспекти: підтримку організаційного розвитку, оптимізацію виробничої діяльності, удосконалення управлінської праці та її регламентацію з визначенням ключових критеріїв ефективності комунікаційної системи.

Системний підхід до організації комунікаційного процесу дозволяє структурувати його та представити у вигляді комунікаційної системи руху та регламентації потоку інформації підприємства, етапи формування якої представлено на рис. 3.1.

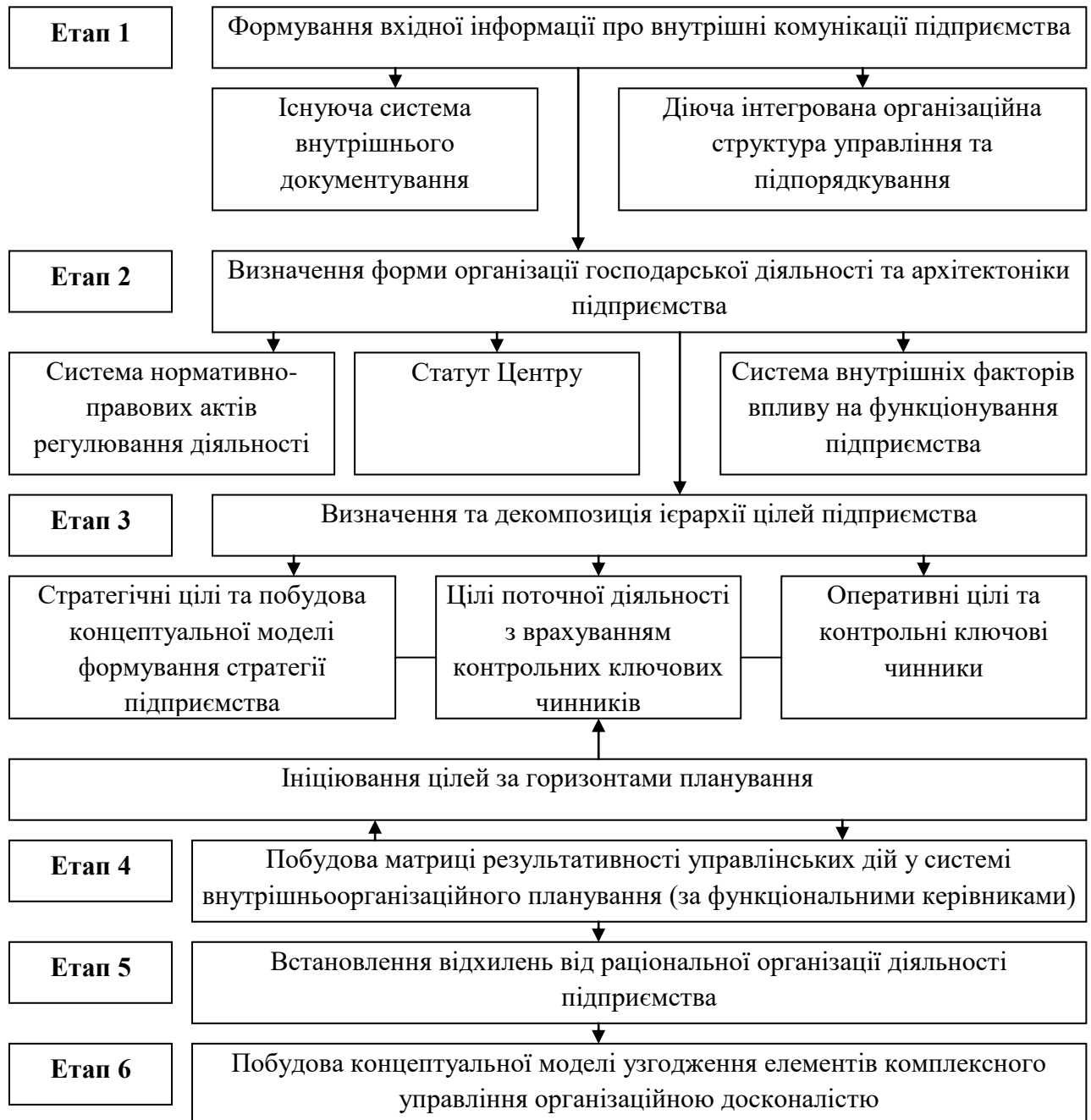


Рис. 3.1. Етапи формування комунікаційної системи руху та регламентації потоку інформації у Центрі¹

Складено автором.

У більшості закладів охорони здоров'я вивчення комунікаційних процесів зазвичай зосереджується на маркетинговій сфері або ж обмежується аналізом напрямів, каналів, форм і засобів комунікацій. У такому випадку комунікація розглядається лише як об'єкт дослідження. Проте практика показує, що подібне трактування є неповним, оскільки комунікаційний процес потребує економічного обґрунтування доцільності його елементів. Це зумовлює

необхідність створення механізму оцінювання ефективності комунікацій з урахуванням організаційно-правової форми підприємства, форми власності та специфіки його діяльності.

Складність внутрішнього господарського механізму установи вимагає індивідуалізованого підходу до налагодження комунікаційних процесів відповідно до рівнів управління. Найбільш проблемною ділянкою є підсистема документування, управління якою не може зводитися лише до класифікації документів чи загальних правил роботи з ними. Ефективність цієї сфери безпосередньо залежить від діючої управлінської структури, особливостей виробничої організації, підпорядкованості, регламентованих напрямів руху та логіки документопотоку.

Наукові дослідження підтверджують, що керівники витрачають від 50 до 90% робочого часу на комунікації, пов'язані з міжособистісними відносинами, інформаційним обміном та участю у процесах прийняття управлінських рішень через реалізацію функцій планування, організації, мотивації та контролю [66, 69]. Саме завдяки обміну інформацією відбувається інтеграція різних управлінських функцій у єдиний безперервний процес, що створює основу для ефективного функціонування підприємства [32, с. 123].

Розуміння внутрішнього господарського механізму та критичний аналіз існуючих досліджень у сфері комунікацій доводять, що комунікаційна система має розглядатися як динамічна структура, яка перебуває у постійному розвитку. Вона не є статичним утворенням, а адаптується до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. При цьому особливого значення набуває формування принципів комунікаційної системи та окреслення ключових ознак її результативності.

Сучасна наукова література пропонує декілька підходів до розуміння управлінських комунікацій. По-перше, системний підхід розглядає комунікацію як елемент ширшої соціально-економічної системи, де ефективність залежить від взаємозв'язку між структурними компонентами [61]. По-друге, процесний підхід акцентує увагу на тому, що комунікація виступає не просто передачею інформації, а невід'ємним етапом управлінського циклу, який забезпечує перехід від планування до реалізації рішень [61]. По-третє, комунікаційно-мережевий підхід трактує інформаційні потоки як мережу зв'язків, де результативність управління визначається інтенсивністю та якістю інтеграції

учасників у цю мережу [60].

Таким чином, формування комунікаційної системи підприємства доцільно здійснювати на основі синтезу зазначених підходів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність інформаційних потоків, але й забезпечити гнучкість і адаптивність внутрішнього господарського механізму до сучасних умов розвитку економіки.

Визначення ключових ознак результативності принципів комунікаційної системи створює основу для кількісної та якісної оцінки ефективності діяльності підприємства, зокрема виробництва, рівня продуктивності праці та її взаємозв'язку з організаційною структурою і системою управління. У цьому контексті принципи комунікаційної системи та ключові критерії їх результативності забезпечують дотримання таких вимог:

- раціональність організаційної структури та системи корпоративного управління у статиці;
- раціональність організації процесів у динаміці;
- раціоналізацію як узагальнений принцип удосконалення як статичної, так і динамічної задля забезпечення прогресивного розвитку внутрішнього господарського механізму в напрямі реалізації місії організації.

Дотримання принципів формування комунікаційної системи дає змогу чіткіше окреслити наявні проблеми, пов'язані з рухом та регламентацією інформаційних потоків установи, врахувати комплекс внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків та забезпечити системну інтеграцію у межах внутрішнього господарського механізму.

У період планової економіки питання документування та організації інформаційних процесів розглядалися в межах концепції наукової організації управлінської праці [22]. З переходом до ринкової економіки та активним розвитком інтеграційних процесів проблема оптимізації інформаційних потоків набула особливої актуальності, оскільки зростає як їхня інтенсивність, так і складність структури. При цьому організація раціональних комунікаційних зв'язків ускладнюється необхідністю врахування багатьох параметрів – від технологічних особливостей обробки інформації до регламентації її руху між підрозділами.

Аналіз сучасних наукових підходів свідчить про відсутність єдиного

універсального методу організації інформаційних потоків, які супроводжують господарську діяльність підприємства [2, 62]. У науковій літературі пропонуються різні класифікаційні ознаки інформаційних потоків за:

- видами систем, які вони поєднують;
- місцем проходження;
- напрямом руху (вхідні, вихідні, внутрішні);
- видами носіїв інформації (паперові, електронні, комбіновані);
- призначенням (управлінські, контрольні, планові, виробничі).

Однак жодна з цих класифікацій не забезпечує вичерпного розуміння сутності процесів та умов їх раціональної організації. У цьому контексті більш повним є сучасне визначення інформаційного потоку як «сукупності повідомлень і даних у матеріальній, документарній (паперовій чи електронній) та іншій формах, що супроводжують матеріальні потоки та/або виробничі процеси» [61, с. 75].

Таким чином, інформаційні потоки слід розглядати не лише як обмін повідомленнями, а як системну категорію, що інтегрує організаційні, управлінські та технологічні аспекти діяльності підприємства.

У даному контексті під документом розуміється інформація у формалізованому вигляді, тобто такому, що заздалегідь визначений технологією створення, збереження та обробки даних. Технологія формування документа передбачає не лише розробку його формату, а й уніфікацію з метою раціональної організації та оптимізації руху документопотоку в межах підприємства. Саме уніфікація дозволяє знизити витрати на опрацювання інформації, забезпечити її порівнянність, скоротити час на прийняття управлінських рішень та підвищити рівень автоматизації документообігу [50].

Розуміння інформаційного потоку як документарного відображення руху матеріального потоку актуалізує потребу у встановленні додаткових класифікаційних ознак не лише для системи документування підприємства, а й для самого інформаційного потоку як цілеспрямованого руху документів у процесі функціонування та розвитку внутрішнього господарського механізму.

З метою вдосконалення підходів до моделювання процедур прийняття управлінських рішень у комунікаційній системі руху та регламентації інформаційних потоків доцільно виділяти документопотоки за низкою

класифікаційних ознак. При цьому як носій інформації можуть використовуватися як традиційні паперові, так і електронні форми, що потребує інтеграції процесів електронного документообігу у загальну систему управління.

Інформація, яка циркулює в межах комунікаційної системи підприємства та використовується для прийняття управлінських рішень, повинна відповідати низці вимог: бути достовірною, актуальною, своєчасною, змістовною та доступною для сприйняття [65]. Недотримання цих характеристик може призводити до спотворення змісту управлінських повідомлень та формування значного обсягу суб'єктивної інформації, що знижує ефективність та об'єктивність прийняття рішень.

Запропоновані класифікаційні ознаки документопотоків промислового підприємства не є вичерпними й не виключають можливості використання інших підходів, розроблених у сучасній теорії документообігу та менеджменту інформації. Водночас на основі системного підходу доцільно адаптувати ці класифікаційні ознаки до особливостей комунікаційної системи підприємства, що дозволить підвищити якість регламентації та ефективність управління інформаційними потоками [67].

У цій сфері інформаційні та документарні потоки мають свою специфіку: медична документація, нормативно-правова звітність, внутрішньоорганізаційні накази, інформація про пацієнтів, фармацевтичний супровід тощо.

Класифікаційні ознаки документопотоків у закладах охорони здоров'я:

1. За видами систем, які пов'язуються потоком:

- медична (діагностична, лікувальна, профілактична);
- адміністративно-управлінська;
- фінансово-економічна (бюджетування, страхові документи);
- кадрова (особові справи персоналу, сертифікація).

2. За місцем проходження: внутрішні (обіг між відділеннями, кабінетами, адміністрацією) та зовнішні (звітність у МОЗ, НСЗУ, страхові компанії, міжнародні донори).

За напрямом руху:

- вертикальні (від лікарів до завідувача відділенням, головного лікаря, до вищих органів охорони здоров'я);

- горизонтальні (обмін між відділеннями, лабораторіями, клініками-партнерами);

- діагональні (перехресна взаємодія між клінічним і адміністративним персоналом).

За видами носіїв: паперові (медичні карти, журнали обліку, накази) та електронні (електронні медичні записи, телемедичні звіти, цифрова діагностика).

За призначенням:

- лікувально-діагностична (історії хвороби, протоколи операцій, результати обстежень);

- управлінська (розпорядження, накази, протоколи нарад);

- фінансово-економічна (рахунки, страхові документи, кошториси);

- статистична та звітна (форми МОЗ, дані НСЗУ, реєстри пацієнтів).

За рівнем конфіденційності:

- відкрита (загальна звітність, інформаційні бюлетені);

- обмеженого доступу (службова інформація, внутрішні звіти);

- конфіденційна (медична інформація про пацієнтів, персональні дані).

У закладах охорони здоров'я особлива увага приділяється організації документопотоків, які класифікуються за характером та змістом на три основні типи: творчі, логічні та технічні. Творчі документопотоки формуються за участю висококваліфікованих фахівців і передбачають виконання складних операцій, таких як порівняння даних, аналітичний розбір інформації, синтез результатів, абстрагування, конкретизація висновків, здійснення розрахунків, прогнозування та прийняття управлінських рішень. Реалізація таких завдань вимагає не лише спеціальних знань і навичок, але й практичного досвіду. Особливість творчих потоків полягає у їхній складності та непередбачуваності, що ускладнює контроль за їхнім виконанням. В умовах медичних установ концентрація таких потоків є типовою для діяльності, що потребує значних трудових ресурсів. Раціональне управління цими потоками сприяє скороченню тривалості операційних процесів та підвищенню якості надання медичних послуг. Поєднання класифікаційної ознаки з параметрами руху документів у межах закладу дозволяє оцінювати ефективність їх циркуляції у просторі та часі через показники результативності, що розробляються відповідно до

організаційної структури та системи управління.

Логічні документопотоки відрізняються суворою послідовністю дій та рухаються за визначеними алгоритмами. Вони характеризуються формалізованою структурою і незмінним змістом, якщо не відбуваються зміни у процедурах менеджменту якості. Технічні потоки включають уніфіковані документи, що відповідають встановленій організаційно-правовій формі функціонування закладу та діючій системі управління якістю. Взаємозв'язок між класифікаційною ознакою, формою та напрямом руху документів і процедурами управління якістю забезпечує цілісність системи документообігу.

Особливо важливим аспектом є координація руху документопотоків, що дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення за різними напрямками діяльності закладу, забезпечуючи ефективну комунікацію та регламентацію інформаційних потоків у межах медичної організації. Новою у класифікації документопотоків є ознака „структура цілі на основі концепції діяльності”, за якою пропонується класифікувати потоки за видами кінцевого продукту та за видами діяльності.

Введення цієї ознаки для Центру обумовлено багатоміністерською діяльністю, що потребує виділення окремих груп, типів робіт з метою визначення особливих підходів до формування як цінової політики, політики розподілу постійних витрат, так і визначення пріоритетів виробництва того чи іншого виду (типу) продукції у конкретних умовах функціонування. Структуризація потоків інформації за ознаками структуризації цілей дасть змогу за допомогою морфологічного аналізу дослідити різні комбінації управлінських рішень з метою виявлення зайвої інформації у комунікаційній системі, регламентувати потік інформації та забезпечити ефективність управлінських рішень.

3.2. Вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення організації як джерела управлінського потенціалу в процесі виконання місії організації

Міжнародні дослідження свідчать, що підприємства, незалежно від галузевої належності та форми власності, які прагнуть підвищити ефективність комунікацій, демонструють вищий рівень продуктивності, здатність оперативно вирішувати проблемні ситуації та низький рівень конфліктності серед

персоналу. Доведено, що комунікації на всіх рівнях управлінської ієрархії впливають на ефективність діяльності організації втричі сильніше, ніж такі показники, як чисельність працівників, фондоозброєність, масштаб діяльності та структура підпорядкування. Це пояснюється тим, що близько 75% робочого часу керівного складу витрачається на взаємодію та обмін інформацією. В умовах обмеженого часу ефективні управлінські комунікації стають ключовим інструментом забезпечення конкурентних переваг організацій, зокрема закладів охорони здоров'я. Вони необхідні для координації діяльності як по вертикалі, так і по горизонталі управлінської системи, а також для своєчасного отримання важливої інформації, що є основою управління.

Прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень потребує опори на достовірну та надійну інформацію. Від ступеня її точності та об'єктивності залежать результати, оскільки аналітична обробка недостовірних або неповних даних не може забезпечити правильних висновків. Управлінська інформація може бути об'єктивною, представленою у вигляді фактів і документів, або суб'єктивною, формованою на основі експертних оцінок.

Інформація вважається якісною, якщо вона достовірна, точна, актуальна, доступна за потреби та подана у зручній для сприйняття і використання формі. Надмірність інформації про об'єкт управління підвищує точність прийнятих рішень, проте одночасно збільшує час їх ухвалення та вартість збору даних. Тому завжди постає питання про співвідношення витрат на отримання додаткової інформації і вигоди від підвищеної якості управлінського рішення.

Навпаки, недолік інформації уповільнює процес ухвалення рішень, підвищує ступінь ризику та потребує застосування сучасних економіко-математичних методів для підвищення ймовірності правильного вибору. У медичних закладах дефіцит інформації може призводити до того, що персонал не усвідомлює зв'язок власної роботи із загальними завданнями організації, що підвищує ймовірність відчуження співробітників від виконання обов'язків і знижує ефективність діяльності закладу.

Недолік управлінської інформації часто виникає штучно через монополізацію відомостей, що проявляється у двох основних формах: засекречування частини необхідних даних, обґрунтоване або необґрунтоване, та прагнення окремих осіб або структур контролювати інформацію для підвищення власного соціального чи матеріального статусу.

Процес отримання управлінської інформації передбачає численні комунікаційні взаємодії, які формують складну мережу, де на кожному етапі відбувається перетворення даних. У середині організації інформація переміщується між рівнями ієрархії управління через різні комунікаційні канали. У Центрі до найпоширеніших каналів належать ділові переговори, наради, документи, телефонні бесіди, конференції, презентації та ділові прийоми. Стійкі двосторонні та односторонні канали формують внутрішню комунікаційну мережу, проте для ефективного управління необхідно також забезпечити канали від нижчих рівнів до керівництва, що дозволяють отримувати інформацію про проблеми на місцях та своєчасно ухвалювати рішення щодо їх вирішення.

Для координації діяльності між підрозділами доцільно посилювати горизонтальні потоки інформації. Це сприяє ефективній роботі робочих груп у сфері контролю за витратами, розподілу ресурсів та виконання інших завдань. Горизонтальні комунікації також створюють рівноправні взаємини між підрозділами, що позитивно впливає на функціонування всієї системи управління. Проблеми у горизонтальних комунікаціях зазвичай виникають через розбіжності у цілях, цінностях або сприйнятті подій між організаційними одиницями. Порушення обміну інформацією негайно впливає на узгодження колективних дій та знижує ефективність управлінського процесу.

Слід зазначити, що інформація під час переходу від одного суб'єкта управління до іншого зазнає подвійного перетворення: спершу в процесі передачі, а потім через засоби обробки та конвертації даних. Відбувається постійне зменшення обсягу інформації через узагальнення результатів діяльності підпорядкованих ланок управління – наприклад, усна мова змінюється на діаграми, телефонні канали замінюються електронною поштою та іншими засобами комунікації. Це підвищує ймовірність спотворення інформації, оскільки в ієрархії управління відбувається численне коригування та фільтрування даних.

Крім того, система управління функціонує в постійному русі, а показники її діяльності змінюються з кожним проміжком часу. Затримки у надходженні управлінської інформації призводять до того, що вона перестає відповідати актуальному стану системи [950]. Використання такої інформації для ухвалення рішень може спричинити ланцюг невиправданих змін, які негативно впливають

на всі напрямки діяльності організації.

У Центрі можна виділити низку бар'єрів, що ускладнюють ефективність управлінських комунікацій: семантичні (сміслові), пов'язані з накопиченим досвідом, професійною термінологією, вікові, організаційний шум, формально-бюрократичні. Через це керівник витрачає близько 75% свого часу на аналіз інформації для підтримки комунікаційного обміну, що обмежує його здатність оперативно реагувати на всю наявну інформацію. Такі умови знижують ефективність управлінської діяльності та ступінь реалізації потенціалу системи управління.

Основним чинником, який обмежує реалізацію потенціалу, є потік рутинних, поточних завдань, що призводить до нераціонального використання часу та особистого потенціалу керівника. Це свідчить про недосконалість системи управління та недостатню здатність керівників делегувати повноваження, що негативно впливає на функціонування організації в цілому.

Таким чином, на ступінь реалізації потенціалу системи управління Центру значний вплив мають інтенсивність інформаційних потоків, активність комунікаційних процесів (взаємодія з підлеглими та керівництвом) і обсяг управлінських завдань, що потребують пріоритетного прийняття рішень. Зменшення інтенсивності комунікацій створює додатковий час для обробки інформації та ухвалення управлінських рішень. Використання сучасних засобів та інструментів, що прискорюють обробку інформації, дозволяє вивільнити ресурси, які можуть бути спрямовані на виконання стратегічних управлінських завдань.

Крім того, господарська діяльність підприємства супроводжується безперервним обміном інформацією з зовнішнім середовищем. Ефективність управління досягається лише за умови, що рішення базуються на своєчасній, достатній та достовірній інформації. Результативність діяльності значною мірою визначається належним інформаційним забезпеченням та продуманою організацією аналітичної роботи.

Аналіз діяльності підприємства здійснюється на основі єдиної системи планування, статистичних даних та достовірних джерел інформації. Економічний аналіз є невід'ємним інструментом управління підприємствами на всіх рівнях і в усіх галузях, включаючи заклади охорони здоров'я. Він має специфічні властивості: об'єктивність, детермінізм, розвиток, комплексність,

оперативність, дієвість, демократичність, а також соціально-екологічну спрямованість.

Об'єктивність забезпечує організацію аналітичного процесу таким чином, щоб висновки відображали реальний стан справ і не залежали від суб'єктивних оцінок аналітика. Детермінізм, або причинно-наслідкова залежність, передбачає, що фінансово-господарська діяльність підприємства та його структурних підрозділів є виразом причинно-наслідкових зв'язків, які існують або проявляються в господарському організмі. При цьому розвиток господарських систем визначається діалектичною єдністю та протиріччями, які виступають рушійною силою їх еволюції.

Розвиток господарських систем потребує системного підходу до дослідження економіки, яка функціонує відповідно до власних законів та закономірностей. Комплексність передбачає врахування всіх аспектів та складових господарської діяльності. Оперативність полягає у своєчасному виявленні причин відхилень параметрів від встановлених або бажаних значень, що створює передумови для швидкого прийняття коригувальних управлінських рішень.

Дієвість означає, що результати аналізу не обмежуються простим констатуванням фактів; висновки повинні сприяти розробці конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва або надання послуг, які можуть бути практично впроваджені. Демократичність передбачає залучення до аналітичної роботи максимально широкого кола співробітників незалежно від їхньої посадової ролі. Такий підхід стимулює активність і ініціативу персоналу у виявленні та використанні додаткових можливостей для розвитку організації.

Соціально-екологічний підхід орієнтує на оцінку кожного рішення з точки зору його соціальної та екологічної доцільності, забезпечуючи баланс між ефективністю діяльності та відповідальністю перед суспільством і навколишнім середовищем.

Тобто, аналіз призначений для забезпечення інформації для управління (рис. 3.1).

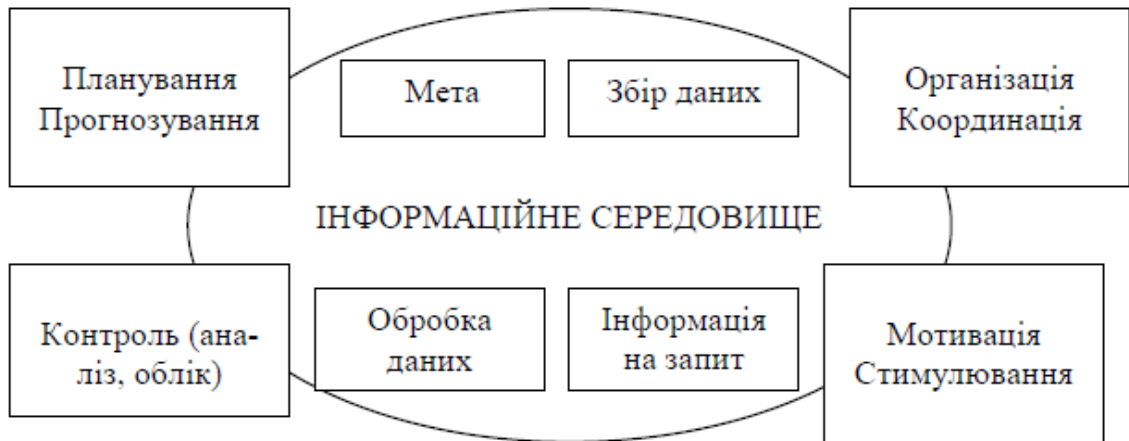


Рис. 3.1. Інформаційно-аналітичне середовище Центру

З наведеного випливає, що функцію контролю слід забезпечувати як блоком контролю системи управління, так і менеджерами підприємства. Роль обліку полягає у забезпеченні керівництва достовірною інформацією щодо фактичних показників використання ресурсів, стану процесів, застосування капіталу та інших ключових аспектів діяльності. Аналіз, у свою чергу, має створювати специфічне бачення подій господарської діяльності, що сприятиме делегуванню повноважень структурним підрозділам підприємства, таким як центри витрат і сфери відповідальності, для ефективного використання ресурсів та формування витрат і доходів.

Функції аналізу реалізуються через безперервний обмін інформацією з зовнішнім середовищем, включно із системою управління організацією і зовнішніми користувачами інформації. Цикл управління розпочинається з планування або прогнозування, що полягає у визначенні параметрів господарської діяльності на майбутній період. Для досягнення запланованих цілей необхідно організувати процеси господарської діяльності, включаючи постачання, виробництво, збут та інвестування, шляхом оптимального поєднання факторів виробництва – матеріальних, трудових, фінансових та інших.

Організація виробництва передбачає розробку ефективної організаційної структури управління, а координація забезпечує оптимальне поєднання ресурсів підприємства. Функція мотивації спрямована на формування системи стимулювання персоналу до ефективної праці, а контроль забезпечує отримання інформації про відхилення фактичних показників об'єктів аналізу

від запланованих, що відображає різні аспекти діяльності підприємства.

Отже, аналіз виступає ключовою ланкою між інформаційним етапом і процесом прийняття управлінських рішень, безпосередньо впливаючи на їхню якість. Для підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення у Центрі необхідно, щоб аналіз у системі управління виконував такі функції:

- встановлював причинно-наслідкові зв'язки між подіями, зокрема отриманими результатами та станом параметрів господарських процесів, а також умовами, що призвели до їх виникнення або можуть проявитися в майбутньому;

- забезпечував оцінку фактичних подій та визначав умови, за яких вони відбулися, готуючи необхідну інформацію для обґрунтованого прийняття рішень;

- здійснювався не лише з метою констатації фактів і оцінки досягнутих результатів, але й для виявлення недоліків і помилок, а також оперативного впливу на процеси виробництва та управління.

Впровадження заходів з інформатизації у найближчому майбутньому має забезпечити розвиток інформаційного середовища підприємства, що, своєю чергою, підвищить ефективність управлінських рішень. Тому пріоритетним завданням є постійне вдосконалення оперативності та результативності аналітичної діяльності.

Ще однією важливою фазою в процесі прийняття управлінських рішень є система відстеження та контролю їх реалізації. Вона забезпечує зіставлення фактичних результатів із очікуваними, дозволяючи своєчасно коригувати рішення і мінімізувати можливі втрати для організації. Зворотний зв'язок, який формується на основі даних про події до і після реалізації рішення, дає змогу керівництву оперативно реагувати на відхилення. Крім того, система управління повинна формувати взаємозалежні рішення та передбачати альтернативи для максимального сприяння досягненню загальної мети організації.

Інформація та комунікації, що забезпечують швидку, точну та адресну передачу даних, виступають ключовими інструментами для обґрунтування управлінських рішень. Їх ефективність визначає рівень реалізації потенціалу системи управління, а отже і перспективи розвитку Центру.

У зв'язку з цим виникає потреба формування чіткого алгоритму трансформації інформаційно-аналітичної підсистеми для ефективного використання управлінського потенціалу. Цей процес доцільно здійснювати через послідовно організовані комплекси робіт.

Перший комплекс управлінських заходів має забезпечити адміністрування процесу змін інформаційно-аналітичного забезпечення. Це досягається через проведення періодичних, регулярних або спеціальних досліджень, для яких необхідне відповідне методичне забезпечення. Як таке забезпечення пропонується застосування розробленої власної методики оцінки стану інформаційно-аналітичного забезпечення. Результати обчислень за цією методикою слугують підставою для ухвалення управлінських рішень, постановки завдань щодо керування змінами та надають адміністраторові інформацію про причини і мотиви ухвалених рішень, визначаючи зміст процесів, що адмініструються.

Другий комплекс завдань спрямований на забезпечення високих якісних характеристик інформаційно-аналітичного забезпечення. Досягнення цієї мети реалізується через постійний моніторинг змін, що відбуваються в управлінських процесах, виявлення нових суперечностей між наявними ресурсами інформаційно-аналітичного забезпечення та потребами підприємства за критеріями змістовності, обсягу та якості даних, а також внесення необхідних коректив або постановку завдань щодо розробки відповідних змін.

Третій комплекс пов'язаний із проектуванням і впровадженням заходів, що забезпечують оптимальний рівень і стан інформаційно-аналітичного забезпечення. Конкретний зміст таких заходів формується відповідно до поточної ситуації, а виконавці завдань виступають координаторами, які розподіляють доручення між підрозділами підприємства для розробки та реалізації цих заходів.

Четвертий комплекс завдань виконує функцію підтримки працездатності наявного інформаційно-аналітичного забезпечення та регулювання його використання в режимі реального часу, забезпечуючи підтримку необхідних якісних та кількісних параметрів. По суті, це діяльність внутрішнього адміністратора інформаційно-аналітичного комплексу, функції та повноваження якого визначаються масштабом і складністю виконуваних завдань.

П'ятий комплекс завдань відповідає за ресурсне забезпечення розвитку та підтримки працездатності інформаційно-аналітичного комплексу. Обсяг залучених ресурсів визначається такими чинниками:

- потребами по видах ресурсів з позиції виконавців;
- доцільністю збільшення витрат із точки зору ефективності змін у системі управління (якщо додаткові витрати не забезпечують очікуваного результату, їх розмір потребує окремого обґрунтування);
- наявністю дефіциту ресурсів та можливістю використання більш ефективних альтернатив.

Окрім зазначених чинників, до цього комплексу включено контроль за використанням ресурсів у межах затвердженого бюджету.

Процес реалізації всіх цих комплексів завдань можна представити у вигляді взаємопов'язаних блоків, що формують єдиний алгоритм управління інформаційно-аналітичним забезпеченням підприємства.

Першим етапом реалізації алгоритму виступає оцінка стану змін у системі інформаційно-аналітичного забезпечення управління та його складових, що відповідає першому комплексу завдань. На основі результатів цього оцінювання керівництво приймає управлінські рішення та формує завдання щодо внесення змін у систему інформаційно-аналітичного забезпечення. За необхідності уточнюється зміст управлінських робіт, що забезпечує точне визначення обсягу завдань і пріоритетів.

Другий блок завдань, який відповідає другому комплексу, передбачає оцінку якості інформаційно-аналітичної бази. Одночасно визначається її достатність та формуються фінансові ресурси, що передбачаються бюджетом для забезпечення функціонування системи.

Після аналізу інформаційно-аналітичної бази ухвалюється рішення щодо її стану та здійснюється контроль і регулювання її працездатності. У разі позитивного висновку комплекс переходить у режим оперативного регулювання (четвертий комплекс). Якщо оцінка виявляє недоліки, проводиться розробка необхідних заходів для їх усунення, що відповідає третьому комплексу.

Виявлені проблеми вирішуються через регулюючу дію, після чого інформаційно-аналітичний комплекс стає готовим до забезпечення управління

організацією у напрямку реалізації його основної місії.

П'ятий комплекс завдань реалізується паралельно з іншими, після ухвалення рішень щодо адміністрування процесу змін у інформаційно-аналітичній системі, включаючи створення автоматизованих систем управління.

У підсумку, для підвищення ефективності управлінської діяльності підприємства необхідно насамперед покращити інформаційну складову, вирішити проблеми технічного забезпечення обробки інформації, забезпечити ефективну організацію обміну управлінською інформацією між підрозділами та знизити рівень формальної бюрократії.

Висновки до розділу 3

Принципи формування комунікаційної системи підприємства та ключові характеристики її ефективності передбачають дотримання вимог щодо раціональності організаційної структури та системи управління у статичному стані, оптимізації процесів у динамічному режимі та узгодження статичної і динаміки з метою поступового розвитку внутрішнього господарського механізму. Це забезпечує спрямованість підприємства на досягнення його основної місії та підвищення ефективності внутрішніх управлінських процесів.

Впровадження принципів побудови комунікаційної системи для Центру дозволяє детальніше ідентифікувати проблеми, пов'язані з рухом та регламентацією інформаційних потоків, врахувати комплекс взаємозв'язків та забезпечити інтеграцію процесів у межах внутрішнього господарського механізму підприємства.

Суттєвою новою ознакою для класифікації документопотоків є характеристика «характер та зміст», що поділяє потоки на творчі, логічні та технічні. Творчі документи мають специфічний характер, складно піддаються зовнішньому контролю, проте їх концентрація є типовою для досліджуваного підприємства. Раціональне управління такими потоками створює резерви для скорочення тривалості виробничого циклу та підвищення якості продукції і послуг. Поєднання цієї класифікаційної ознаки з ознаками, що визначають рух документів у межах операційної діяльності, дозволяє оцінювати ефективність їх обробки у просторі та часі за допомогою показників результативності, розроблених відповідно до принципів організаційної та виробничої структур

управління.

Для ефективного функціонування автоматизованої інформаційної системи (АІС) Центру необхідне створення єдиного інформаційного забезпечення (ЄІЗ), що дозволяє вирішувати завдання в рамках системи та забезпечує взаємодію різних АІС через обмін інформацією.

Ключовим завданням побудови ефективної документально-комунікаційної інфраструктури є комплексний підхід до організації роботи з документами. Це стосується як внутрішнього управлінсько-виробничого середовища підприємства, так і зовнішнього – зокрема, нормативно-правового регулювання електронного документообігу та використання електронних систем у комунікаційних процесах управлінсько-виробничої діяльності.

Як показало дослідження діяльності Центру, ефективність господарської діяльності значною мірою залежить від належного інформаційного забезпечення та продуманої організації аналітичної роботи, що формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Висновки

Дослідження теоретичних основ внутрішніх комунікацій передбачає уточнення сутності поняття «комунікація». У науковій літературі комунікація традиційно розглядається як процес спілкування та передачі інформації між людьми в процесі професійної чи соціальної діяльності. При цьому існує безліч трактувань цього терміна, що залежать від обраного наукового підходу: лінгвістичного, філософського, психологічного, соціального чи економічного. У даному дослідженні комунікацію пропонується розуміти як багатовимірний соціально обумовлений процес обміну інформацією, який здійснюється за допомогою спеціалізованих комунікаційних інструментів і засобів.

У менеджменті комунікації поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні комунікації забезпечують взаємодію організації з її зовнішнім середовищем і охоплюють зв'язки зі споживачами, постачальниками, громадськістю, державними органами, фінансовими установами та конкурентами. Внутрішні комунікації відбуваються в межах організації, охоплюючи взаємодію між окремими працівниками та структурними підрозділами підприємства.

Зростання значущості організаційних комунікацій як ключового чинника формування, функціонування та трансформації організації зумовлює необхідність розробки та впровадження системного аналізу організаційних зв'язків, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і оптимізації інформаційних потоків у межах підприємства.

Процес управління діяльністю в сучасних умовах є складним та багатовимірним явищем, що потребує комплексного підходу до організації та координації ресурсів підприємства. Забезпечення стійкого розвитку Центру ґрунтується на ефективній мобілізації всіх наявних ресурсів та об'єктивній оцінці потенційних можливостей організації. Одним із пріоритетних завдань керівництва підприємства є формування організаційно-економічного механізму управління, здатного забезпечити високу ефективність діяльності та конкурентоспроможність на ринку.

Для оцінки ефективності внутрішніх комунікацій Центру було здійснено

розрахунок інтегрального показника якості організаційних комунікацій. Процес включав такі етапи: визначення критеріїв якості організаційних комунікацій; формування конкретних показників для оцінки кожного критерію; структурування системи показників з урахуванням їхньої взаємозалежності та ієрархічної підпорядкованості.

Результати оцінки свідчать, що найвагомим фактором для забезпечення ефективного функціонування підприємства є своєчасність надходження інформації. На другому місці за значимістю знаходиться ефективність зворотного зв'язку, далі – повнота та достатність інформації. Найменший вплив на якість організаційних комунікацій має зрозумілість та доступність інформації для сприйняття.

Функціонування організаційно-економічного механізму здійснюється за принципом максимізації ефекту від впровадження програм розвитку при мінімізації витрат підприємства. Важливо, щоб цей механізм діяв постійно, а не формально або періодично, оскільки лише системне застосування дозволяє досягати поставлених цілей і забезпечувати прогресивний розвиток підприємства.

Принципи побудови комунікаційної системи та ключові ознаки їх результативності передбачають дотримання таких вимог: раціональність організаційної структури та системи управління у статиці; раціональну організацію процесів у динаміці; а також забезпечення загальної раціоналізації як інструменту удосконалення статики і динаміки підприємства. Дотримання цих принципів є основою для прогресивного розвитку внутрішнього господарського механізму Центру та реалізації його місії.

Урахування принципів формування комунікаційної системи у Центрі дозволяє виявити ключові проблеми, пов'язані з рухом і регламентацією інформаційних потоків, оцінити комплекс взаємозв'язків та забезпечити системну інтеграцію всередині внутрішнього господарського механізму підприємства.

Особливого значення набуває характеристика «характер та зміст»

документопотоків, яка передбачає їх класифікацію на творчі, логічні та технічні потоки. Творчі документопотоки відзначаються специфічним характером та складністю зовнішнього контролю, проте концентрація таких потоків є характерною ознакою діяльності досліджуваного підприємства. Раціональна організація цих документопотоків виступає важливим резервом скорочення тривалості виробничого циклу та підвищення якості продукції й послуг. Поєднання класифікаційної ознаки з характеристиками руху документопотоків у межах поточної діяльності дозволяє оцінювати ефективність їхнього переміщення у просторі та часі через показники результативності, які розробляються з урахуванням принципів організаційної та виробничої структур управління.

Для підвищення ефективності функціонування автоматизованої інформаційної системи (АІС) підприємства необхідним є створення єдиного інформаційного забезпечення (ЄІЗ). Воно забезпечує вирішення задач у рамках єдиної системи та взаємодію різних АІС через обмін даними, що дозволяє координувати управлінські процеси та підвищувати точність прийняття рішень.

Головним завданням при формуванні ефективної документально-комунікаційної інфраструктури є комплексний підхід до вирішення проблеми. Це включає організацію роботи як у внутрішньому управлінсько-виробничому середовищі підприємства, так і у зовнішньому – зокрема, дотримання законодавчих та нормативних вимог щодо використання електронних документів і систем у комунікаціях управлінсько-виробничої сфери.

Дослідження показують, що результативність господарської діяльності Центру значною мірою визначається ефективністю інформаційного забезпечення та організацією аналітичної роботи, що підвищує оперативність прийняття управлінських рішень і якість координації діяльності підрозділів.

Список використаних джерел

1. Алгоритм автономізації медзакладу. МОН України: веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/article/news/algorithm-avtonomizacii-medzakladu>.
2. Баклан О. Організація інформаційних потоків в управлінні підприємствами. Економіка і організація управління, 2019, №3.
3. Барташук, Т. П. Механізми інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах сучасної міжнародної конкуренції : дис. ... канд. екон. наук : 08.05.01 / Барташук Тетяна Павлівна. К., 2003. 211 с.
4. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>
5. Білик В. М. Інформаційні технології та системи : навч. посіб. В. М. Білик, В. С. Костирко. К. : Центр навч. л-ри, 2006. 232 с.
6. Гірченко Т.Д. Маркетинг : навчальний посібник. К. : «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2007. 255 с.
7. Грузінова Л.О. Управлінські комунікації і потенціал системи управління промисловим підприємством/ Вісник СНУ ім. В. Даля - №12 (154) - Частина 2 – 2010. – С. 250-254
8. Дик У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки: [пер. с нем.] / У. Дик. Х.: Гуманитар. центр, 2007. 188 с.
9. Додонов, О. Г. Урядова інформаційно-аналітична система з питань надзвичайних ситуацій/ Системи підтримки прийняття рішень. Теорія і практика. - К. : Основи, 2007. - С. 29 - 32.
10. Древицька, І. Ю. Інформаційне забезпечення органів регіонального управління в сучасних умовах : дис. ... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.04 / Древицька Ірина Юріївна. Донецьк, 2002. 183 с.
11. Дубас, О. П. Інформаційний розвиток сучасної України у світовому контексті : монографія. К. : Генеза, 2004. 208 с.
12. Електронне інформаційне суспільство України: погляд у сьогодення і майбутнє : монографія. В. М. Фурашев. К. : Інжиніринг, 2005. 164 с.
13. Закон України "Про Концепцію Національної програми інформатизації" URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
14. Зернецька О.В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка, 2017. 352 с.
15. Ібрагімова І. М. Організація системи інформаційної підтримки державного управління (загальні аспекти комунікаційної політики). Аналіт.

записки з розробки напрямків держ. політики / уклад. В. Є. Романов, О. І. Кілієвич.- К. : Вид-во УАДУ, 2001. С. 33 - 51.

16.Інтерфакс: «Кількість медиків в Україні у 2022 році знизилась у порівнянні з 2021 роком» <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/906965.html>

17. Карпенко, О. В. Удосконалення термінології у сфері інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. Держ. упр. та місц. самоврядування : тези ІХ Міжнар. наук. конгресу, 26 - 27 берез. 2009 р. -Х. : Магістр. 2009. С. 36 - 37.

18. Ковальчук Т.М. Оперативний економічний аналіз в управлінні виробництвом. К.: ІАЕ, 2001. С. 520

19. Комп'ютерна техніка. Комп'ютерні технології : підручник. В. А. Баженов, П. С. Венгерський, В. М. Горлач та ін. К. : Каравела, 2004. 464 с.

20. Кривуля П.В. Показатели качества информационного обеспечения принятия решений как коммуникации. Вісник СНУ ім. В.Даля. 2008. №4. С. 107-115.

21. Куденко Н.В. Інформаційні потоки підприємств у системі управління. Вісник КНЕУ, 2018, №5.

22. Лаптев В.В. Наукова організація управлінської праці. Київ: Вища школа, 1985.

23. Маковецька І. М. Управління комунікаціями в підприємствах : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.04; Державний університет телекомунікацій, Київ, 2021. 253 с.

24. Мандзюк М.М. Теоретичні рекомендації щодо вдосконалення управління внутрішньоорганізаційними комунікаціями. Управління розвитком. 2021. № 4 (101). С. 180-182..

25. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

26. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с

27. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія. Микитюк П. П. та інші. Тернопіль, 2017. 399 с.

28. Мюллер А.П., Кизер А. Организационная коммуникация / Пер. с англ. Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2005. 438 с.

29. Наумік К.Г. Удосконалення класифікації комунікацій URL: nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_2/Naumik.pdf

30. Нестеренко О. В. Теоретичні та методологічні основи побудови автоматизованих інформаційно-аналітичних систем органів державної влади : дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.06 / Нестеренко Олександр Васильович. К., 2006. 385 с.
31. Нестеренко, О. В. Основи побудови інформаційно-аналітичних систем органів державної влади / О. В. Нестеренко. - К. : Наук. думка, 2005. - 628 с.
32. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 462 с.
33. Оксанич А. П. Інформаційні системи і технології маркетингу : навч. посіб. К. : Професіонал, 2008. 320 с.
34. Основи внутрішньої комунікації
URL:://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=uk.
35. Палеха Ю.І. Загальне документознавство: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: Ліра-К, 2009. 434 с.
36. Панасюк В.М. Використання інформаційних ресурсів в комукаційних процесах: суть та напрямки. Облік і фінанси. Випуск 8 (29). Ч.4. 2011. 25-32.
37. Пархоменко, О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття рішень в системі науково-технічної інформації : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02. К., 2006. 211 с.
38. Петрук Н.К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу. Центр духовної культури. 2004. № 43. URL: http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm
39. Піддубна Л.П. Комунікаційні моделі та їх використання у формуванні ефективних документально-інформаційних комунікацій у системі державного управління та місцевого URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T070537.html/
40. Почепцов. Г.Г. Інформаційна політика: Навч. посібн. К.: Знання, 2008. 663 с.
41. Практичні елементи інформаційно-аналітичної роботи : метод. реком. / уклад. : С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, І. В. Рейтерович, С. І. Вировий ; за заг. ред. д-ра політ. наук С. О. Телешуна. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 60 с.
42. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К., 2004. 26 с.

43. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т.О. Примак. К., 2004. 26 с.

44. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України 22 трав. 2003 р. № 851-ІУ. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 275.

45. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650.

46. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 27/28. С. 494–509.

47. Про утворення Національної служби здоров'я України: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1101 (поточна редакція від 26.12.2019) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text>.

48. Пушак, Я. Я. Регіональні особливості формування інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку підприємництва : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Л., 2001. 183 с.

49. Різун В.В. Теорія масової комунікації URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>

50. Савчук В. Документообіг підприємства: сучасні підходи та проблеми оптимізації. Київ: КНЕУ, 2019.

51. Сагер Л.Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. Маркетинг та менеджмент інновацій. 2021. № 1. С. 128-136.

52. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент. За ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2005. - 224 с.

53. Уманець Т.К. Інформаційно-аналітична база регіонального управління: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка України. 2007. № 8. С. 39-45

54. Филиппова И.Г. Мониторинг каналов коммуникации в иерархии управления. Вісник СНУ ім. В.Даля. 2008. №4. С. 131-134.

55. Хміль Ф.І. Менеджмент / Ф.І. Хміль. К. : Вища школа, 1995. 351 с.

56. Хміль Ф.І. Менеджмент. К. : Вища школа, 1995. 351 с.

57. Цуруль О.А. Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 142 с.
58. Шубін О.О. Аналітична оцінка організаційних комунікацій. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 1 (103). С. 175-184.
59. Balmer, John M.T. “Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands.” *European Journal of Marketing* 46, no. 7/8 (2012): 1064– 1092. doi:10.1108/03090561211230205
60. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell, 2010.
61. Checkland P. *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley, 1999.
62. Davenport T.H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press, 2020.
63. Deal T., Kennedy A. *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954.
64. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness, 2007.
65. ISO 15489:2016. *Information and documentation – Records management*. International Organization for Standardization.
66. Katz D., Kahn R. *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, 2021.
67. Marchand D., Kettinger W. *Information Orientation: The Link to Business Performance*. Oxford University Press, 2020.
68. Meyer J.P. (1991) A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // *Human Resource Management Review*. 1991. Vol. 1. P. 61–89..
69. Mintzberg H. *Managing*. Berrett-Koehler Publishers, 2019.
70. Schramm W. *How Communication Works*. In: Schramm W. (ed.). *The Process and Effects of Mass Communication*. Urbana : University of Illinois Press, 1960. P. 3–26.
71. Osgood C. E. *The Nature and Measurement of Meaning*. *Psychological Bulletin*. 1952. Vol. 49. P. 197–237.
72. Berelson B. R., Lazarsfeld P. F., McPhee W. N. *Voting: A Study of Opinion Formation in a Presidential Campaign*. Chicago : University of Chicago Press, 1954. 320 p.