

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІДРОДЖЕННЯ»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
адміністрування діяльності суб'єктів
господарювання»

Метіль Тетяни Костянтинівни

Керівник

к.е.н., доц. Сорока Л.М.

Рецензент

д.е.н., проф.. Меркулов М.М.

Робота допущена до захисту
на засіданні кафедри управління підприємств та підприємствів
(назва випускної кафедри)

протокол № 6 від «28» листопада 2020 р.

Завідувач кафедри

М.М. Мешинько Мешинько М.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«27» січня 2021 р.

Оцінка 97 Відмінно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Метухов М.М. Метухов М.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ (АНОТАЦІЯ)

Метіль Т.К. «Формування механізмів інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації (на прикладі ТОВ «Відродження»)» – 2020.

Актуальність дослідження. В період переходу всього суспільства від технологічного до інформаційного, значення інформації стає головним чинником розвитку інформаційних розробок та технології. Як наслідок цього, комунікація є головним фактором для успіху підприємства та одночасно стає однією з найскладніших проблем управління. Менеджери на всіх рівнях повинні вільно володіти мистецтвом спілкування. В таких умовах ефективність комунікаційних зв'язків та їх взаємодії залежить не тільки від майбутнього розвитку компанії як суб'єкта ринку, але і від участі людей, що працюють у компанії, а також загалом для процвітання країни в різних сферах. Зауважимо, що одним із шляхів досягнення високої продуктивності бізнесу та підтримання конкурентних переваг є впровадження та ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють керівництву адекватно реагувати на нові виклики економічної глобалізації, постійну конкуренцію для споживачів, збільшення НТП поряд із збільшенням виробництва, складністю технологій і зростаючою роллю інформаційного потоку у виробництві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Певні наукові розробки з питань формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема: Р. Морган, Р. Гріфін, В.М. Бебик, І.А. Маркіна, Д. М. Лейхіф, Г. В. Осовська, А.В. Соснін, Ф.І. Хміль, І.М. Якубенко та ін. В той же час, практика показує, що потрібні досконалі наукові дослідження з питань комунікаційного менеджменту організації, перш за все, її формування в умовах глобалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження формування механізмів інформаційно-комунікаційного менеджменту (ІКМ) організації в умовах глобалізації.

Відповідно до цього у роботі поставлено низку наступних завдань:

- розкрити теоретичний зміст поняття та функції дефініції «інформаційно-комунікаційний менеджмент організації»;
- дослідити формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації;
- визначити значення ІКМ організації в умовах глобалізації;
- надати загальну економіко-господарську характеристику діяльності ТОВ «Відродження»;
- розглянути механізм інформаційно-комунікаційного процесу ТОВ «Відродження»;
- надати оцінку ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в організації;

– розкрити шляхи та проблеми формування механізму ІКМ організації в умовах глобалізації

– обґрунтувати пропозиції щодо покращення ефективності механізму ТОВ «Відродження».

Об'єктом дослідження виступає процес формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є інформаційно-комунікаційний менеджмент ТОВ «Відродження».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження, а саме: ретроспективного та системного аналізу, узагальнення – для розкриття суті категорій менеджменту «інформація», «комунікація», «інформаційно-комунікативний менеджмент» для організацій будь-якої організаційно-правової форми; метод порівняння – при дослідженні зарубіжного та вітчизняного досвіду менеджменту організації; табличний та графічний – для наочності у розкритті понять, категорій; фінансового аналізу – для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства; статистичного аналізу – для визначення сукупності параметрів і змінних, що характеризують об'єкт дослідження.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є: звітна річна документація ТОВ «Відродження» за період 2018-2019 рр.; дослідницькі матеріали, опубліковані у мережі Інтернет; матеріали конференцій; аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет-ресурси.

Практична значимість дослідження кваліфікаційної роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації.

Апробація результатів дослідження. Деякі аспекти, які висвітлено у кваліфікаційній роботі доповідалися на міжнародних науково-практичних конференціях, а саме:

– The 1st International scientific and practical conference «Topical aspects of modern science and practice» (September 21-24, 2020). Frankfurt am Main, Germany 2020. Тема доповіді «Поняття та значення інформаційно-комунікаційного менеджменту організації у сучасних умовах».

– Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» від 30 вересня 2020 р. Переяслав. Україна. Тема доповіді «Формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації».

– Міжнародній науково-практичній конференції, з нагоди 80-ої річниці ІДГУ (16 жовтня 2020 р.). Ізмаїл. 2020. Тема доповіді «Інформація та інформаційна культура підприємства».

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та джерел.

Загальний обсяг роботи викладено на 93 сторінках друкарського тексту. Зміст даного дослідження складається та розкрито з використанням 15 таблиць, 8 рисунків.

У розділі першому – «Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації» розкрито теоретичний зміст поняття та функції дефініції «інформаційно-комунікаційний менеджмент організації»; досліджено формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації; визначено значення ІКМ організації в умовах глобалізації.

У другому розділі – «Механізм формування інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації (на прикладі ТОВ «Відродження»)» надано загальну економіко-господарську характеристику діяльності ТОВ «Відродження»; розглянуто механізм інформаційно-комунікаційного процесу ТОВ «Відродження»; надано оцінку ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в організації.

У третьому розділі – «Шляхи покращення ефективності механізму інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Відродження»)» розкрито шляхи та проблеми формування механізму ІКМ організації в умовах глобалізації; обґрунтовано пропозиції щодо покращення ефективності механізму ТОВ «Відродження».

Ключові слова: інформація, комунікація, менеджмент, інформаційно-комунікативний менеджмент, глобалізація.

ABSTRACT

Metil T.K. «Formation of mechanisms of information and communication management of the organization in the conditions of globalization (on the example of LLC «Renaissance»)». – 2020.

Relevance of research. During the transition of the whole society from technological to informational, the importance of information becomes the main factor in the development of information development and technology. As a result, communication is a key factor in the success of the enterprise and at the same time becomes one of the most difficult management problems. Managers at all levels must be fluent in the art of communication. In such conditions, the effectiveness of communication and their interaction depends not only on the future development of the company as a market player, but also on the participation of people working in the company, as well as in general for the prosperity of the country in various fields. Note that one of the ways to achieve high business productivity and maintain competitive advantage is the introduction and effective use of information and communication technologies that allow management to adequately respond to new challenges of economic globalization, constant competition for consumers, increasing STP along with increasing production, technology complexity and the growing role of information flow in production.

Analysis of recent research and publications. Certain scientific developments on the formation of the mechanism of information and communication management of the organization in the context of globalization have been studied by the following domestic and foreign scientists, in particular: R. Morgan, R. Griffin, V.M. Бебик, I.A. Markina, D.M. Leihif, G.V. Osovskaya, A.V. Sosnin, F.I. Hops, I.M. Yakubenko and others. At the same time, practice shows that perfect research is needed on the communication management of the organization, especially its formation in the context of globalization.

The purpose of the qualification work is to study the formation of mechanisms of information and communication management (ICM) of the organization in the context of globalization.

Accordingly, the paper sets a number of the following tasks:

- to reveal the theoretical meaning of the concept and function of the definition of «information and communication management of the organization»;
- to investigate the formation of the mechanism of information and communication management of the organization;
- determine the importance of PCM organization in the context of globalization;
- provide a general economic and economic description of the activities of LLC «Renaissance»;
- consider the mechanism of information and communication process of «Renaissance» LLC;
- provide an assessment of the effectiveness of information flows and communication management in the organization;

– to reveal ways and problems of formation of the mechanism of PCM of the organization in the conditions of globalization

– substantiate proposals to improve the efficiency of the mechanism of «Renaissance» LLC.

The object of study is the process of forming the mechanism of information and communication management of the organization in the context of globalization.

The subject of the study is the information and communication management of «Renaissance» LLC.

Research methods. The following research methods were used to solve the tasks, namely: retrospective and systematic analysis, generalization - to reveal the essence of the categories of management «information», «communication», «information and communication management» for organizations of any organizational and legal form; method of comparison - in the study of foreign and domestic experience of management of the organization; tabular and graphical - for clarity in the disclosure of concepts, categories; financial analysis - to assess the financial and economic activities of the enterprise; statistical analysis - to determine the set of parameters and variables that characterize the object of study.

The information base of the qualification work is: reporting annual documentation of «Renaissance» LLC for the period 2018-2019; research materials published on the Internet; conference materials; analysis of scientific works of domestic and foreign scientists, Internet resources.

The practical significance of the study of qualification work is to develop practical recommendations for the formation of the mechanism of information and communication management of the organization in the context of globalization.

Approbation of research results. Some aspects highlighted in the qualification work were presented at international scientific and practical conferences, namely:

– The 1st International scientific and practical conference «Topical aspects of modern science and practice» (September 21-24, 2020). Frankfurt am Main, Germany 2020. The topic of the report «The concept and importance of information and communication management of the organization in modern conditions».

– International scientific-practical Internet conference «Trends and prospects for the development of science and education in the context of globalization» from September 30, 2020 Pereyaslav. Ukraine. The topic of the report «Formation of the mechanism of information and communication management of the organization».

– International scientific-practical conference, on the occasion of the 80th anniversary of IDGU (October 16, 2020). Ishmael. 2020. The topic of the report «Information and information culture of the enterprise».

Structure and volume of qualification work. The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, list of references and sources. The total

volume of the work is presented on 93 pages of printed text. The content of this study is compiled and disclosed using 15 tables, 8 figures.

The first section – «Theoretical aspects of information and communication management of the organization in the context of globalization» reveals the theoretical meaning of the concept and function of the definition of «information and communication management of the organization»; the formation of the mechanism of information and communication management of the organization is investigated; the importance of PCM organization in the context of globalization is determined.

The second section – «The mechanism of formation of information and communication management of the organization in the context of globalization (on the example of «Renaissance» «provides a general economic and economic characteristics of «Renaissance»; the mechanism of information and communication process of «Renaissance»; flows and communication management in the organization.

The third section – «Ways to improve the effectiveness of the mechanism of information and communication management of LLC «Renaissance» reveals the ways and problems of forming the mechanism of PCM organization in the context of globalization; proposals to improve the efficiency of the mechanism of «Renaissance» LLC are substantiated.

Key words: information, communication, management, information-communicative management, globalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Визначення поняття та функції дефініції «інформаційно-комунікаційний менеджмент організації».....	6
1.2. Формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації	18
1.3. Значення інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації.....	29
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІДРОДЖЕННЯ»).....	37
2.1. Загальна економіко-господарська характеристика діяльності ТОВ «Відродження».....	37
2.2. Дослідження механізму інформаційно-комунікаційного процесу ТОВ «Відродження»	51
2.3. Оцінка ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в організації.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВІДРОДЖЕННЯ»	64
3.1. Шляхи та проблеми формування механізму інформаційно-комунікативного менеджменту організації в умовах глобалізації.....	64
3.2. Пропозиції щодо покращення ефективності механізму інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Відродження».....	68
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	83
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність дослідження. В період переходу всього суспільства від технологічного до інформаційного, значення інформації стає головним чинником розвитку інформаційних розробок та технології. Як наслідок цього, комунікація є головним фактором для успіху підприємства та одночасно стає однією з найскладніших проблем управління. Менеджери на всіх рівнях повинні вільно володіти мистецтвом спілкування. В таких умовах ефективність комунікаційних зв'язків та їх взаємодії залежить не тільки від майбутнього розвитку компанії як суб'єкта ринку, але і від участі людей, що працюють у компанії, а також загалом для процвітання країни в різних сферах. Зауважимо, що одним із шляхів досягнення високої продуктивності бізнесу та підтримання конкурентних переваг є впровадження та ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяють керівництву адекватно реагувати на нові виклики економічної глобалізації, постійну конкуренцію для споживачів, збільшення НТП поряд із збільшенням виробництва, складністю технологій і зростаючою роллю інформаційного потоку у виробництві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Певні наукові розробки з питань формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації досліджували такі вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема: Р. Морган, Р. Гріфін, В.М. Бебик, І.А. Маркіна, Д. М. Лейхіф, Г. В. Осовська, А.В. Соснін, Ф.І. Хміль, І.М. Якубенко та ін. В той же час, практика показує, що потрібні досконалі наукові дослідження з питань комунікаційного менеджменту організації, перш за все, її формування в умовах глобалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження формування механізмів інформаційно-комунікаційного менеджменту (ІКМ) організації в умовах глобалізації.

Відповідно до цього у роботі поставлено низку наступних **завдань**:

- розкрити теоретичний зміст поняття та функції дефініції «інформаційно-комунікаційний менеджмент організації»;
- дослідити формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації;
- визначити значення ІКМ організації в умовах глобалізації;
- надати загальну економіко-господарську характеристику діяльності ТОВ «Відродження»;
- розглянути механізм інформаційно-комунікаційного процесу ТОВ «Відродження»;
- надати оцінку ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в організації;
- розкрити шляхи та проблеми формування механізму ІКМ організації в умовах глобалізації
- обґрунтувати пропозиції щодо покращення ефективності механізму ТОВ «Відродження».

Об'єктом дослідження виступає процес формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є інформаційно-комунікаційний менеджмент ТОВ «Відродження».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використано наступні методи дослідження, а саме: ретроспективного та системного аналізу, узагальнення – для розкриття суті категорій менеджменту «інформація», «комунікація», «інформаційно-комунікативний менеджмент» для організацій будь-якої організаційно-правової форми; метод порівняння – при дослідженні зарубіжного та вітчизняного досвіду менеджменту організації; табличний та графічний – для наочності у розкритті понять, категорій; фінансового аналізу – для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства; статистичного аналізу – для

визначення сукупності параметрів і змінних, що характеризують об'єкт дослідження.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є: звітна річна документація ТОВ «Відродження» за період 2018-2019 рр.; дослідницькі матеріали, опубліковані у мережі Інтернет; матеріали конференцій; аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет-ресурси.

Практична значимість дослідження кваліфікаційної роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації.

Апробація результатів дослідження. Деякі аспекти, які висвітлено у кваліфікаційній роботі доповідалися на міжнародних науково-практичних конференціях, а саме:

– The 1st International scientific and practical conference «Topical aspects of modern science and practice» (September 21-24, 2020). Frankfurt am Main, Germany 2020. Тема доповіді «Поняття та значення інформаційно-комунікаційного менеджменту організації у сучасних умовах».

– Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації» від 30 вересня 2020 р. Переяслав. Україна. Тема доповіді «Формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації».

– Міжнародній науково-практичній конференції, з нагоди 80-ої річниці ІДГУ (16 жовтня 2020 р.). Ізмаїл. 2020. Тема доповіді «Інформація та інформаційна культура підприємства».

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та джерел. Загальний обсяг роботи викладено на 96 сторінках друкарського тексту. Зміст даного дослідження складається та розкрито з використанням 15 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Визначення поняття та функцій дефініції «інформаційно-комунікаційний менеджмент організації»

Потрібно зазначити, що у минулому на вітчизняних підприємствах поточні комунікаційні потоки домінували без зворотного зв'язку. На сьогодні комунікація в управлінні бізнесом суттєво змінилася, і це пов'язано з рядом факторів, які вимагають пристосування до динамічного ринку та покращення з метою ефективності прийняття рішень. Однак і зараз є підприємства, на яких організація керівництва та управління процесами знаходиться на низькому рівні і не відповідають сучасним вимогам. Тому потрібно таку тенденцію негайно змінювати, тому що це пов'язано з питаннями удосконалення управління, формування ефективної системи комунікаційного менеджменту, усунення зайвих ланок, дублювання каналів комунікацій, бюрократичних перепон, подолання опору змінам тощо.

Розглянемо, що потрібно розуміти під поняттями інформація, комунікація та менеджмент організації, також в цілому ІКМ організації.

Розглянемо деякі історичні етапи розвитку інформації та комунікації. Особливо помітне зростання дослідницького інтересу до питань комунікації та інформації відбулося у другій половині 20 століття. В основному це було пов'язано з бурхливим розвитком кібернетики та комп'ютерних технологій, математичним аналізом та математичною теорією зв'язку, а також сучасних електронних систем зв'язку. З появою зарубіжних та вітчизняних праць вчених Н. Вінера, К. Шеннона, У. Р. Ешбі, А. В. Берга, А. Н. Колмогорова та інших, такі визначення, як «комунікація», «інформація», «обмін інформацією» поширюються в різних галузях науки і стають багатозначними. На початку 1960-х років лише в зарубіжній філософській,

соціологічній та іншій спеціальній науковій літературі існувало близько ста визначень поняття «комунікації».

Отже, термін «інформація» використовується у всіх галузях науки, він стає неоднозначним і трактується відповідно до сфери застосування. У перекладі з латині «інформація» є поясненням, твердженням [54]; тобто це стосується інформації (або їх цілого), предметів, явищ та процесів навколишнього світу. В даний час не існує чітко встановленого і всебічного тлумачення цього терміна, його слід розглядати на основі аналізу досліджень філософів.

Поняття інформації багато разів змінювалося, його межі розширювались та звужувались. Спочатку це слово означало «подання», «поняття», потім – «інформація», «передача повідомлення». Історично термін «інформація» був вперше відображений в математичній теорії інформатики та комунікації Клода Шеннона (1948), в якій він розумів «інформацію» як усі види повідомлень. К. Шеннон та В. Вівер запропонували ймовірні методи визначення обсягу переданої інформації. Однак такі методи описують лише символічну структуру інформації, не впливаючи на її зміст.

Сфера тлумачення терміна «інформація» досить широка: від приватного, домашнього подання інформації (інформації, новини, що підлягає обробці) до філософської як найбільш загального та ідеологічного її розуміння [54].

Тому слід зазначити, що ні наука, ні людина, ні суспільство сьогодні не можуть ефективно та динамічно розвиватися без збору, обробки, передачі, збору та використання інформації для здобуття нових знань.

Тому з різноманіття ідей для інтерпретації терміна «інформація», здається, виділяються два основні погляди на сутність інформації як явища: органічна та атрибутивна.

Атрибутивний погляд на тлумачення поняття «інформація» передбачає тісний взаємозв'язок між інформацією та матерією. Цей підхід до визначення інформації базується на припущенні, що інформацією можна

обмінюватися між неживими об'єктами. Практика, однак, показує, що сьогоднішня позиція не в змозі повною мірою відобразити суть інформації, якою обмінюються, з метою використання її в інтересах аналізу, обробки та застосування суб'єктів «живої» природи – організмів, а також створених і керованих ними систем та механізмів. [49, с. 40].

Основою органічного світогляду для інтерпретації поняття «інформація» є властивість живої речовини – організмів, що відображають об'єктивну реальність і використовують результати цього відображення для застосування в перехідному середовищі та динамічного розвитку умов життя – самого життя. Цей світогляд належить більше до категорії філософської концепції, але дозволяє зрозуміти та проаналізувати суть інформаційно-комунікаційних процесів, які сьогодні стають невід'ємною частиною та неодмінною умовою нашого часу.

Відповідно до українського Закону «Про інформацію» маємо таке визначення інформації: «... будь-яка інформація та / або дані, які можуть зберігатися на фізичних носіях або відображатися в електронній формі» [22]. Закон також визначає перелік сфер, де відбувається інформація. Це суспільство, держава та довкілля. Сферу дії кожної з цих сфер можна зрозуміти по-різному. Швидше за все, цей список не є вичерпним.

Основними властивостями інформації у формі інформації є:

- динамізм – здатність змінювати за допомогою прийому та обробки інформації взаємозв'язок між об'єктами матеріального світу, що відображаються в організмі, а також їх параметри та характеристики;
- духовність – здатність сприймати інформацію за допомогою органів чуття;
- суб'єктивність – залежність обсягу та вартості інформації від суб'єкта, який її отримує та обробляє;
- незнищенність – нездатність фізично знищити інформацію.

Кількість інформації, яка циркулює в суспільстві, особливо в бізнесі, постійно зростає. Тому існують різні вимоги до інформації. Стандартизований перелік вимог представлений на рис. 1.1 [26, с. 123].



Рис. 1.1. Характеристика вимог до інформації

Завдяки комп'ютеризації вітчизняні підприємства мають можливість вийти на міжнародні ринки, розширити канали збуту продукції чи послуг та об'єднати постачальників та споживачів в одну систему.

У свою чергу, інформація, що подана у вигляді повідомлень, характеризується такими властивостями:

- статична – незалежність набору ознак, з яких створюється повідомлення, від часу, що минув з моменту його створення;
- матеріальність – передавальна здатність впливати на органи чуття;
- об'єктивність – незалежність повідомлення від сутності, яка його отримує та обробляє;
- знищення – можливість фізичного знищення повідомлення;
- обмежена відтворюваність – неможливість точного відтворення повідомлення без запису (копіювання) його на відповідний матеріал [26, с. 124].

Таким чином, поняття «інформація» поєднує два різні поняття – інформацію та повідомлення, які мають специфічні властивості, що їх характеризують, і, отже, можуть бути об'єктами людської діяльності.

Слід зазначити, що інформація є обов'язковою умовою спілкування, але поняття комунікації не обмежується поняттям інформації або інформаційних посилань. Особистий фактор відіграє важливу роль у спілкуванні. З однаковою інформацією спілкування буває різним. Тому ці два аспекти спілкування, інформаційний та особистий, повинні враховуватися в управлінні. Управління базується не тільки на спілкуванні, але й створює спілкування. Створюючи та керуючи комунікацією, необхідно визначити, до якого типу комунікації вони належать [23, с. 283].

Зауважимо, термін «комунікація» з'явився в науковій літературі на початку 20 століття і є багатогранним, його можна розділити на такі значення:

- універсальний – спосіб і засоби спілкування будь-яких предметів, як матеріального світу, так і світу духовного;
- технічний – спілкування як засіб повідомлення, зв'язок між двома точками простору, спосіб передачі інформації та інших матеріальних та ідеальних об'єктів з одного місця в інше;
- біологічний – широко використовується дослідниками при дослідженні сигналізації на тваринах, птахам, комах та інших живих організмах;
- соціальна – використовується для визначення та характеристики різноманітних зв'язків та відносин, що виникають у людському співтоваристві, форма міжособистісної взаємодії, що передбачає передачу інформації між собою, відбувається за допомогою мови та інших систем сигналізації знаків [7, с. 6].

Отже, згідно з Вікіпедією маємо: «...Комунікація – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або

більше людьми, спілкування за допомогою вербальних та невербальних засобів передачі та отримання інформації» [18].

Комунікація відображає різні типи інтересів, які визначають результати людської діяльності. Тому можна виділити повідомлення соціально-психологічного, організаційного та економічного характеру. Система стимулювання та мотивації базується на формуванні цих повідомлень.

Зовнішня комунікація – спілкування між організацією та зовнішнім середовищем. Зовнішні фактори мають великий вплив на діяльність організації.

Внутрішня комунікація – комунікація всередині організації між різними рівнями та відділами. Вони можуть бути формальними чи неформальними [4].

Одноканальна та багатоканальна комунікація. У кожного різні інтереси, які визначають різноманітність їх спілкування. Але в конкретній діяльності людини його інтереси можна звести до одного типу відносин. Це відбувається при дуже вузькій спеціалізації або дуже обмежених повноваженнях. Одноканальний зв'язок часто набуває форми чіткої та цілеспрямовано пріоритетної проблеми в наборі дій менеджера. Багатоканальна комунікація вказує на широту підходу до питань управління, різноманітність проблем, які слід вирішити [9, с. 145].

Слід зазначити, комунікація може бути стабільною або нестабільною. Обидва види можуть грати різні ролі управління. В одному випадку стабільне спілкування має позитивний ефект, в інших – досить нестабільне. Все залежить від того, як конкретна комунікація визначає якість управлінських рішень. Звичайно, концепція стабільності спілкування є умовною. Але кожен керівник знає, які бар'єри перешкоджають його роботі, а які сприяють йому, які постійно йому заважають і які можуть швидко і безболісно зникати.

В результаті з'явилися нові технології, що супроводжувалось зниженням ціни на технології та телекомунікації, відбувається постійне

розширення можливостей офіційної власності. З'являється можливість появи нових способів організації праці: деяким робітникам для ефективної роботи не потрібно знаходитись в традиційному корпоративному середовищі. Серед таких працівників – мобільні фахівці, які проводять більшу частину години поза офісом та користувачі, які працюють вдома. Зараз переваги такої категорії, яка працює у малих або домашніх офісах, оскільки цього року вони можуть дозволити собі це дозволити, оскільки не так давно це було доступно тільки на великих підприємствах [5, с. 228].

Організаційні заходи управління компанією за допомогою правильно розміщеної комунікації спрямовані на формування повного розуміння глобальної мети та пов'язаних із цим конкретних цілей у всіх учасників реалізації рішення та, таким чином, визначення місця кожного працівника у всьому процесі. Важливо, щоб усі підрядники таких управлінських процесів усвідомлювали, що з'єднання є важливими для процесу, і старатись прагнути знайти структуру для цих з'єднань. Такі заходи завдяки спілкуванню забезпечують, щоб кожен керівник процесів отримував більш повну інформацію про нові знання чи навички, які йому знадобляться особисто для ефективної участі в управлінні підприємством. Сьогоднішня поява нових систем ІКТ свідчить про зростаючу важливість інформації у функціонуванні підприємств у різних галузях та в житті кожного підприємця [3, с. 24]. З розвитком науки та комунікаційних технологій управління бізнесом почало розглядатися залежно від конкретного змісту, виділяючи його різновиди, що стосуються різних сфер людської діяльності. Таким чином, на рис. 1.2 зображено графічно розвиток інформації у сфері комунікації управління підприємством. Для визначення значення комунікацій в управлінні підприємством необхідно чітко розуміти, що таке інформація, з чого вона складається, які має особливості, адже без розуміння сутності явища неможливо його застосовувати для своїх цілей.



Рис.1.2. Інформаційний розвиток комунікацій підприємства.

Комунікативність підприємств базується на встановлених моделях спілкування. Закон про комунікаційні технології повинен враховувати тенденцію покладатися на комунікаційні потоки, які вже існують у суспільстві, для виведення своїх повідомлень. Комунікація є їхньою основою, оскільки, вносячи зміни в спілкування, вони намагаються досягти змін у поведінці за допомогою змін у моделі людського світу. Ці переходи можна проілюструвати наступним чином: зміни у спілкуванні – зміни у світовій моделі – зміни у поведінці [6, с. 20].

З народженням людства та переходом від однієї епохи до іншої спочатку було сприйняття інформації як такої, а потім перехід через знаки та понятійний апарат.

Розглянемо семіотичні системи – це знаки та знакові системи. Згідно економічного довідника: «Семіотика – це наука, яка вивчає способи спілкування, властивості знаків та знакових систем у правильній організації процесів управління (переважно природні та штучні мови, організаційна культура, система міфів, ритуалів, зоровий та слуховий прийом інформації тощо)» [6, с. 20].

ЗМІ – це соціальні інститути, які збирають, обробляють, аналізують та поширюють інформацію на підприємстві серед широкого кола користувачів технічними засобами.

Сучасні електронні технології в процесі управління є одним з основних факторів еволюції IT-змін в управлінні бізнесом. Електронні технології полегшують отримання, передачу інформації та спілкування на підприємстві. Вже в 1960-х роках відбувся науковий прорив із розробкою перших інформаційних систем. Отже, електронні технології – це машини та технічні пристрої, комп'ютери та їх компоненти, комп'ютерна техніка. У 1956 році компанія Bell Laboratories побудувала першу цифрову лінію зв'язку для імпульсної модуляції. Запуск штучного супутника Земля в СРСР у жовтні 1957 року відкрив еру супутникового зв'язку.

Сучасна система ERP (Enterprise Resource Planning) – інтегрована інформаційна система управління, що забезпечує автоматизацію планування, обліку, контролю та аналізу всіх бізнес-процесів на підприємстві. У середині 60-х років сформувались основні принципи та коло проблем, які потім були включені у концепцію управління діловими відносинами на основі нових технологій. Кожен модуль такої системи спрямований на вирішення конкретних проблем комунікаційної політики компанії. В даний час ERP замінює старі, різні комп'ютерні системи на новіші, надаючи інформацію для планування, управління та управління підприємством [2].

Мережі наступного покоління – це найсучасніша мережа з комутацією пакетів, яка надає послуги компаніям, включаючи телефонні послуги, і використовує загальну мережу, через яку протікає інформація. Завдяки такій мережі користувачі, спеціалісти компанії, що займають керівні посади, мають необмежений доступ до різноманітних послуг постачальників.

Таким чином, потік інформації на підприємстві підтримується узагальненою мобільністю. Повномасштабною перевагою «мережі наступного покоління» є обмін пакетами, який здійснює статистичне мультиплексування різних потоків інформації в послідовному каналі зв'язку і тим самим забезпечує високу економічну ефективність каналів зв'язку в управлінні підприємством.

Хмарні технології – це платформа, яка постійно зберігає інформацію на веб-серверах і лише тимчасово кешує її на стороні користувача. Навіть у 1970-80-х роках були зроблені перші спроби, які згодом перетворились на хмарні обчислення на підприємстві. На тлі останніх подій, що відбувалися з 2006 року, багато розробників представляють ідеї ведення бізнесу в хмарі [18].

Такі рішення включають офісні комплекти, системи управління відносинами з клієнтами та провідне в галузі програмне забезпечення для управління бізнесом. Основними перевагами використання такої технології на підприємстві є: гнучкість, розширення сфери взаємодії, ефективне управління документами на підприємстві, зберігання інформації, відсутність капітальних витрат. Загалом, такі методи зберігання, надсилання, отримання та обробки інформації на підприємстві користувачем будь-якого пристрою, дозволяють використовувати електронну пошту через хмарні сервіси, зберігання особистих даних у хмарі та послуги перегляду мультимедійного вмісту та багатьох програм на комп'ютер для розвитку управління та адміністрування в сучасних умовах.

3G – це технологія бездротового зв'язку третього покоління зі швидкістю передачі даних понад 2 Мбіт / с. Такі технології працюють всередині компанії та поза нею, це означає широкий доступ до отримання всієї необхідної інформації та врегулювання бізнес-процесів в управлінні компанією.

Використання 3G на підприємстві пов'язане з поєднанням різних моделей технологічного управління, орієнтованих на зв'язки ділового спілкування [42].

Технологія 4G широко використовується в управлінні корпоративними комунікаціями і почала діяти в Європейському Союзі 6 років тому, а в Україні менш ніж за 4 роки вона повністю проникла в життя кожної людини. 4G підтримує можливість гнучкого управління QoS на основі швидкості передачі даних до 1 Гбіт / с у вихідних умовах. Оцінка перспектив

впровадження 4G на підприємстві з добре розвиненими комунікаційними зв'язками дозволяє зробити висновки щодо позитивних сценаріїв розвитку комунікаційного управління на підприємстві на основі підвищення рівня їх ефективності.

Мобільна технологія 5G впливає на економіку підприємства, змінюючи сучасний спосіб роботи в інноваційному IT-середовищі бізнесу управління підприємством найновішими технологіями [42].

Нарешті у майбутньому, у підприємств більше не буде окремих пристроїв – все стане хмарою. Однак користувачі можуть цього не помітити, оскільки для них на перший погляд нічого не зміниться – і будуть пристрої та послуги. Пристрої просто вчаться взаємодіяти між собою, самі діляться інформацією та програмами та об'єднують зусилля для вирішення проблем на підприємстві.

Розкриття сутності управління комунікаціями як чинника підвищення ефективності управління з економічного боку, слід наголосити на подвійності управління комунікаціями [8, с. 64]. З одного боку, управління комунікаціями є складовою теорії економічного управління системи. Воно вивчає взаємодію та взаємозв'язки в часі та просторі елементів, які вони створюють та ефективно використовують всі типи капіталу в економічних системах і схемах обміну інформацією, знань та інтелектуальної власності у процесі формування та розвитку економічної системи. З іншого боку, управління комунікаціями трактується як самостійна професійна діяльність виробника, посередника та споживача (суб'єкти та об'єкти економічної системи) для реалізації комунікаційної стратегії, яка формується відповідно до мотивів, установок, інтересів, стосунків та конкретних цілей кожного з них [3, 7].

Таким чином, ми можемо резюмувати місію управління комунікаціями: формування та реалізація стратегії збільшення вартості людини як економічного суб'єкта за рахунок зростання всіх видів капіталу економічної системи.

Для управління комунікаціями використовуються наступні технології та інструменти:

- 1) зв'язки з громадськістю;
- 2) відносини з акціонерами, інвесторами та партнерами (відносини з інвесторами);
- 3) брендинг;
- 4) формування іміджу та управління репутацією;
- 5) зв'язки із засобами масової інформації;
- 6) план просування [15, с. 74].

Ефект синергії настає від використання технологій та засобів управління комунікаціями коли є досягнення ефективного кінцевого результату функціонування економічної системи. Це можливо тільки, тоді коли всі функції зв'язку досягають такого ступеня уніфікації, щоб організація (галузь, компанія, регіон тощо) «говорила в один голос». Це може бути ще одним аргументом на користь інтегрованої комунікації як основи менеджменту. Крім того, зв'язки з громадськістю, засоби масової інформації та інші комунікаційні технології та інструменти пропонується розглядати як частину управління системи зв'язку.

Фахівець Бебик В.М. вважає і ми з ним цілком погоджуємось: «Інформаційно-комунікаційний менеджмент – система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту і маркетингу» [7, с. 138].

Також слід зазначити, що комунікаційний менеджмент базується на таких загальних функціях: планування комунікацій; організація комунікацій; мотивування працівників системи комунікацій; контролю комунікацій; регулювання комунікацій.

З вищевикладеного можна зробити висновок, що без взаємодії та співпраці керівництва та персоналу неможливо налагодити ефективну комунікаційну взаємодію на підприємстві. Крім того, технологія підвищує

ефективність спілкування. Однак головною умовою ефективного обміну інформацією є відповідальність працівників, і перед нами стоїть завдання інтеграції людських навичок та електронних технологій в управління комунікаціями на підприємствах.

Отже, на підприємствах завжди є перешкоди та невирішені проблеми, такі як віддаленість підрозділів компанії, але це можна компенсувати можливістю швидкого вирішення за допомогою електронного документообігу. Головне, що керівництво повинно відводити значну роль питанню комунікації, що, безумовно, призведе до ефективного робочого процесу на підприємстві. Серед позитивних особливостей комунікаційних процесів на підприємстві є своєчасне отримання інформації, необхідної для реалізації з метою прийняття більш обґрунтованих рішень шляхом всебічного обговорення проблем.

1.2. Формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації

Ступінь організації та ефективності комунікаційного процесу на підприємстві багато в чому залежить від досвіду керівника, теоретичних знань та навичок, які можуть допомогти йому знайти більш ефективні методи спілкування, оволодіти вмінням раціонально організувати процес передачі, засвоєння та використання інформації. Якщо комунікацію усунути, організація та управління більше не контролюються, їх дії стають хаотичними, некоординованими. При управлінні спілкуванням важливо розуміти інформаційні потреби та можливості своїх працівників, а також мати базові комунікаційні технології для управління. Сучасні економічні умови вимагають нового підходу не тільки в управлінні інноваційною комунікацією, а й у створенні нових підходів до формування інформаційного та комунікаційного механізму організації. Ефективна система управління

корпоративними комунікаціями сприяє, з одного боку, підвищенню продуктивності, з іншого – досягненню задоволення від групових взаємодій.

Щоб краще зрозуміти механізм управління інформацією та комунікаціями в організації та детермінанти його ефективності, необхідно уявити стадії процесу обміну інформацією [11, с. 38]:

- походження ідеї – полягає у створенні та відборі інформації; коли потенційний відправник визначає доцільність обміну та одержувачів інформації;
- кодування інформації та вибір каналу – приводячи інформацію до форми, зручної для передачі одержувачу та його сприйняття, вона перетворює ідею на повідомлення. Для передачі повідомлення, що відповідає типу символів, що використовуються для кодування, вибираються паралельні канали (один або кілька). Найпоширенішими такими каналами є мовна передача, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку;
- надсилання інформації – відправник, використовуючи обраний канал, забезпечує доставку повідомлення одержувачу. Часто зміст усього комунікаційного процесу зводиться до цього руху абсолютно незаконно;
- декодування інформації – воно полягає в тому, що символи, які використовує відправник, перекладаються в уявну форму. Важливо, щоб символи мали те саме значення для одержувача, що і для відправника, тоді значення повідомлення буде правильно зрозуміле.

Отже, є три аспекти спілкування [19, с. 18]:

- технічний аспект відноситься до процесів передачі інформації від однієї точки, пристрою чи людини до іншої за відповідними каналами;
- семантичний аспект відображає передачу та прийом інформації, включаючи її розуміння одержувачем;
- прагматичний аспект враховує вплив отриманої інформації на поведінку одержувачів та ефективність цієї інформації.

Для кращого розуміння процесу обміну інформацією та умов її ефективності необхідно сформувати ефективний комунікаційний процес, який дозволить розробити власну модель з урахуванням специфіки ситуації на даному підприємстві. В основі цього творчого процесу лежить модель, яка враховує такі основні елементи процесу обміну інформацією (рис. 1.3):

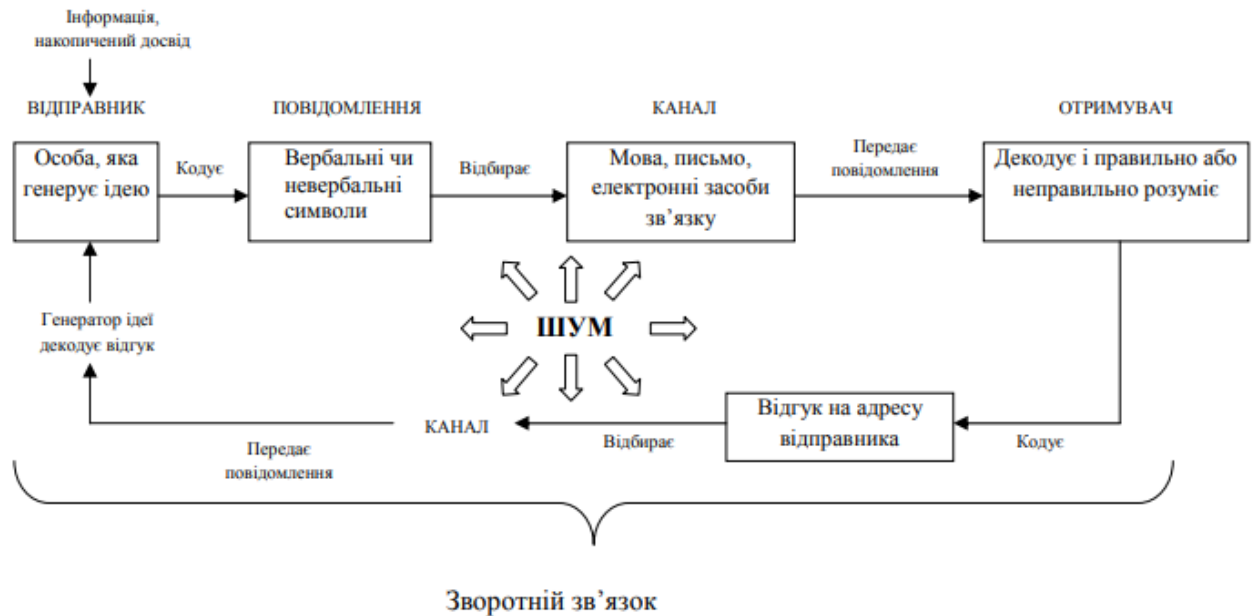


Рис. 1.3. Схема комунікаційного процесу

Весь зв'язок компанії можна розділити на дві великі групи: зовнішню (між компанією та її оточенням) та внутрішню (між рівнями управління та підрозділами) [20, с. 112].

До першої групи належить комунікація, тобто інформаційна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем – ЗМІ, споживачами, постачальниками, іншими підрядниками, державними регуляторами, політичними групами та іншими.

При цьому використовуються різні форми: маркетингові та рекламні програми використовуються для реалізації товару; для відповідності державним стандартам необхідні письмові документи; дослідження ринку здійснюється за допомогою спеціальних організацій тощо. Комунікація, що відбувається на підприємстві у вигляді повідомлень, дискусій, телефонних дзвінків тощо, як правило, є реакцією на вплив зовнішнього, тобто вторинного, середовища. Ця група включає спілкування між різними

підрозділами, між керівниками та підлеглими всередині підрозділу, а також міжрівневе та неформальне спілкування [25, с. 46].

Як уже зазначалося, спілкування може відбуватися різними способами – письмово, усно, з використанням невербальних сигналів, включаючи жести, міміку, положення тіла, а також за допомогою різних каналів усно, письмово та електронними засобами. Кожен із методів і каналів має свої переваги та недоліки, що визначають сферу їх застосування. Гостре ускладнення виробничо-збутової системи, швидкий розвиток інформаційних та комп'ютерних технологій вимагають переходу до нових технологій управління, і перш за все до нових методів та каналів комунікації [25, с. 48].

Але, на жаль, у цій галузі існує значний розрив між рівнем автоматизації та комп'ютеризації виробництва та рівнем управління. Як результат, ефективність та продуктивність управлінської праці значно відстає від ефективності роботи на виробництві. Тому проблема прискореного розвитку нових засобів автоматизації та комп'ютеризації управління, а також відповідних сучасних технологій обробки та аналізу даних, стає особливо важливою.

Організації використовують різноманітні засоби спілкування як із зовнішнім середовищем, так і всередині організації. Керівники завжди повинні мати прямий та взаємний контакт з менеджерами нижчого рівня, а отже, і з усіма працівниками організації. Наприклад, організація з профспілками повинна співпрацювати із законними представниками працівників. Якщо в цій організації немає профспілок, він може зв'язатися зі своїми працівниками, щоб профспілки не з'явилися. Це лише один із прикладів різних факторів, на які організація повинна реагувати за допомогою спілкування.

Схеми комунікацій – це способи спілкування членів групи або груп між собою. Вони відрізняються потоком інформації, позицією керівника, ефективністю різних видів завдань. Менеджери можуть спробувати створити

централізовану схему, коли групові завдання є простими і рутинними, і навпаки, сприяють децентралізації групи, якщо групові завдання є складними (наприклад, прийняття важливих рішень щодо корпоративної стратегії), оскільки відкриті канали комунікації забезпечують більшу взаємодію та більш ефективно розповсюдження інформації. Як правило, організації мають вертикальні та горизонтальні лінії зв'язку [39, с. 32].

Вертикальні комунікації йдуть вгору та вниз в ієрархічній структурі організації. У цьому спілкуванні беруть участь керівники, менеджери та підлеглі. Вертикальний зв'язок може – і повинен бути – двонаправленим (зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді (з активним зворотним зв'язком) він ефективніший, ніж односпрямований.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та працівниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими і відіграють важливу роль у робочих колективах, в яких працюють працівники різних підрозділів.

Інформація переміщується по організації від рівня до рівня як частина вертикального спілкування. Її можна переносити за спаданням, тобто від вищих рівнів до нижчих рівнів. Таким чином, підпорядковані рівні управління інформуються про поточні завдання, зміни пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо. Наприклад, віце-президент з виробництва може повідомити керівнику заводу (керівника середнього рівня) про майбутні зміни у виробництві продукції. У свою чергу, керівник заводу повинен інформувати начальство про особливості змін, що відбуваються. Окрім обміну походженням, організація потребує висхідної комунікації [40, с. 306]. Наприклад, працівник банку може помітити, що новий комп'ютер іноді змушує клієнта чекати на кілька хвилин довше, ніж раніше, оскільки комп'ютер періодично «зайнятий» або вимикається. Працівники можуть виявити, що очікування деяких споживачів неприємні. Наприклад, банк ефективно повідомляв кожного працівника, що «обслуговування клієнтів є нашим головним пріоритетом». У цьому випадку працівники

готові повідомити про проблему свого безпосереднього керівника. Останній, у свою чергу, повинен інформувати керівника операцій, а він – віце-президента з банківських операцій. Переміщення інформації з нижчих рівнів на більш високі рівні може мати значний вплив на продуктивність.

Мескон Х. подав реальний приклад, коли інженер розробив більш ефективний спосіб різання листового металу на крила літака і доніс свою ідею своєму керівнику. Якщо цей менеджер вирішить підтримати інновацію інженера, він повідомить про це наступному, ще вищому рівню управління. Кожна зміна вимагає схвалення керівника заводу або керівника виробництва вищого рівня [25, с. 12]. Отже, маємо ситуацію, коли ідея, що виникла на найнижчому рівні організації, повинна підніматися на вершину, послідовно проходячи всі проміжні рівні управління. Цей приклад ілюструє обмін інформацією, метою якого є підвищення конкурентоспроможності організації за рахунок підвищення продуктивності праці. До речі, на будь-якому з вищих рівнів можна було б вирішити та відхилити нову ідею. Вважаючи, що ця ідея справді варта, повідомляючи інженеру про те, що її відхиляють, насправді повідомлятимуть, що організація не заохочує його інноваційні пропозиції. Як результат, організація може залишитися без серйозних можливостей збільшити продуктивність праці та заощадити. Враховуючи, що цей реальний приклад заощадив заводу 13,5 мільйонів доларів за п'ять років, комунікація знизу вгору дуже важлива для організації та є засобом стимулювання працівників.

Розглянемо схему спілкування: керівник – підлеглий. Мабуть, найбільш очевидним елементом спілкування в організації є відносини між керівником та підлеглим. Ці відносини є частиною горизонтальної схеми, але їх часто розрізняють, оскільки вони становлять більшість комунікативної діяльності керівника [50, с. 122]. Дослідження показали, що 2/3 комунікативної діяльності здійснюється між тими, хто управляє, і тими, хто ними управляє. Сфера цих повідомлень охоплює більшість питань, включаючи делегування завдань, постановку завдань, пріоритети та очікувані

результати. Завдяки такому спілкуванню значною мірою реалізуються функції мотивації та контролю, також зв'язок між різними підрозділами (горизонтальна структура). На додаток до обміну інформацією про організацію, що спускається або зростає, все ще необхідне горизонтальна комунікація. Майже всі організації складаються з багатьох відділів, тому обмін інформацією між ними є надзвичайно важливим для координації завдань та діяльності. Оскільки організація є системою взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно забезпечити співпрацю спеціалізованих елементів для розвитку організації у бажаному напрямку. Наприклад, представники різних ЗВО та керівники факультетів з університетів періодично обмінюються інформацією на такі теми, як розклад занять, настанови та рекомендації тощо. У лікарнях обслуговуючий та лікувальний персонал повинен обмінюватися інформацією про розподіл ресурсів, координацію роботи відділень, нові методи лікування тощо [48, с. 212]. У роздрібній торгівлі регіональні менеджери з продажу можуть періодично збиратися для обговорення спільних питань, координації стратегій продажів та обміну інформацією про товар. За кордоном часто створюються комітети або спеціальні робочі групи для обміну інформацією та періодичних зустрічей для обговорення питань, що стосуються їхнього підрозділу, та співпраці з іншими.

Вплив інформаційної економіки на систему менеджменту підприємств виражається, в першу чергу, в різко зростаючому інформаційному потоці та потреби приймати управлінські рішення в прискореному режимі в умовах конкурентного середовища. Удосконалення управлінських технологій тісно пов'язане з формуванням, використанням та застосуванням засобів управління, що представляють собою комплекс інструментальних, організаційних та методичних заходів. У ролі засобів такого роду виступають інформаційно-комунікаційні технології, які забезпечують управління, показово збільшуються інформаційними ресурсами в основних питаннях управлінської діяльності підприємства, такими як: стратегічне

планування, маркетинг, якість продукції та послуг, управління, антикризове управління, фінансовий облік і т.д. У такому разі зміни стосуються не тільки обсягів, форм та місця розташування інформації, а й її змісту з огляду на трансформації функцій та завдань управління організацією в умовах сучасної економіки.

Враховуючи основні види та форми інформаційних процесів підприємства визначимо їх структуру на підприємстві (табл. 1.4) [26, с. 18].

Таблиця 1.4.

Структура інформаційних процесів підприємства

Види інформаційних процесів	Форми інформаційних процесів		
	Комп'ютеризовані процеси	Документальні процеси	Інтелектуальні процеси
Інформаційний обмін	Отримання (передача) інформації у електронному вигляді	Отримання (передача) інформації у паперовому вигляді	Отримання (передача) інформації через безпосереднє спілкування
Обробка інформації	Обробка інформації за допомогою комп'ютерної техніки	Обробка інформації за допомогою канцелярських засобів	Обробка інформації за допомогою мислительних можливостей людини
Зберігання інформації	Зберігання інформації у електронному вигляді	Зберігання інформації у паперовому вигляді	Зберігання інформації у формі знань, вмінь та навичок

Як бачимо, представлена в табл. 1.4 структура є матричною за своєю формою. У порівнянні з лінійною структурою, представленою у першому стовбці таблиці, вона є більш інформативною та дозволяє нам зробити висновок, що інформаційна система підприємства у функціональному вимірі складається з трьох взаємопов'язаних елементів: комп'ютерної, документальної та інтелектуальної підсистем.

Основне завдання управління – це збільшення ефективності систем управління за допомогою компетенції менеджерів компанії, збільшення швидкості прийняття стратегічних рішень, впевненості в здійсненні нестандартних процесів управління. В умовах інформаційної економіки роль інформаційно-комунікаційних технологій істотно зростає. Називаючись

елементом інфраструктури, ІКТ стають основним засобом ведення електронного бізнесу. У традиційних моделях ведення інформаційної діяльності інформаційно-комунікаційні технології є інфраструктурою, спільно з адміністративним забезпеченням (юридичні послуги, кадри), фінансовим обліком і т.д. [17, с. 155].

Основою процесу створення та вдосконалення системи інформаційно-комунікаційних технологій управління організацією є взаємини об'єкта та суб'єкта. Об'єкт управління – це система інформаційно-комунікаційних технологій, яка використовується для задоволення зовнішніх і внутрішніх потреб в інформаційному обслуговуванні, з урахуванням зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Суб'єкт управління – система управління організацією в особі президента компанії (виконавчого директора) з інформаційних ресурсів, іншими словами, інформаційного менеджера. Об'єкт управління необхідно проаналізувати в певному аспекті, який обумовлений обов'язковим застосуванням методологічного підходу, для теоретичного пізнання системи в цілому. Методологічним підходом називається спосіб бачення дійсності через призму наукових категорій, який може бути представлений у вигляді сукупності наукових методів. Сучасна наука широко використовує такі підходи як:

- системний підхід. Даний підхід базується на науковій категорії «система»;
- інформаційний підхід. Базується на категорії «інформація»;
- стратегічний підхід. Категорія «стратегія»;
- діяльнісний підхід. Такий підхід ґрунтується на категорії «діяльність»;
- ймовірно-статистичний підхід. Наукова категорія «можливість»;
- кібернетичний підхід. Категорія «зворотний зв'язок»;
- дескриптивні-нормативний підхід.

Об'єкт дійсності, який взято в одному з аспектів, формує предмет вивчення. Фахівці, застосовуючи методологічний підхід, виявляють істотні і приховані закономірності, які властиві певному предмету. У разі, коли застосовується один методологічний підхід і розгляд об'єкта здійснюється в одному аспекті, виникають приватні результати дослідження [41, с. 312]. У зворотному випадку, об'єкт розглядають, як багатоаспектний. Так, мають місце узагальнюючі результати дослідження.

Система інформаційно-комунікаційних технологій при наданні інформаційних послуг трансформує інформаційні ресурси в продукти. Опис даної системи полягає в концепціях інформатики, інформатизації та захисту інформації. Область практичного свідомості застосовує інформаційний підхід, щоб осмислити явища, як суспільного виробництва, так і соціального життя. Дана область оперує такими поняттями: інформатика, інформатизація, інформація і т.д.

Отже, інформатика різниться на інфраструктурну інформатику, практичну і цілу збірку теоретичних. Відмітна ознака будь-якої з інформатик – це те, що кожна з них знаходить своє застосування в організаціях. Практична інформатика використовується в процесах комунікації та пізнання. Галузева інформатика застосовується в різновидах спеціальних комунікацій. Предмет комп'ютерної інформатики – це ІС (інформаційні системи), що представляють собою організовані системи управління спілкуванням між індивідами [42].

Інформаційна діяльність – це невід'ємна частина розумової праці, що складається з сприйняття, зберігання, переробки та видачі інформації. Така діяльність є доцільною. Цілями інформаційної діяльності є:

- управління поведінкою людей;
- повідомлення іншим про вивчений предмет дослідження;
- отримання нових знань.

Досягнення цих цілей досягаються в тому випадку, якщо суб'єкт займається комунікаційною або пізнавальною діяльністю. З вищесказаного

можна зробити висновок, що інформаційна діяльність включає в себе визначення комунікаційної та пізнавальної діяльності. Отже, інформаційна діяльність – це результат інформаційного підходу до розумової праці.

Інформаційний сервіс (обслуговування) – область професійної інформаційної діяльності, яка націлена на задоволення індивідуальних і суспільних потреб. Інформаційне обслуговування включає такі операції над повідомленнями як: поширення; пошук; зберігання; переробка; збір; оформлення [54].

Перераховані вище операції вважаються комунікаційними, з чого можна зробити наступний висновок: комунікаційне та інформаційне обслуговування – одне і те ж. В процесі розвитку комунікаційного обслуговування сформувалися три види: концептографічний, фактографічний та документальний. Звідси випливає, що інформаційний підхід – не універсальний, а спеціалізований пізнавальний засіб. Саме тому його необхідно поєднувати з різними неінформаційними методами.

Збільшення невизначеностей в процесі прийняття стратегічних рішень, підвищення темпів науково-технічного прогресу, зростання швидкості зміни параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища організації вимагають модифікації характеру їх впливу та взаємодії друг на друга на організацію в цілому, а також формування моделей подібного прогнозування та впливу з метою підвищення ефективності при прийнятті рішень. Все вищесказане з часом призводить до зростання значущості стратегічного підходу в питаннях формування системи інформаційно-комунікаційних технологій.

Стратегічний підхід передбачає розгляд процесу створення і впровадження системи інформаційно-комунікаційних технологій в довгостроковому періоді. Світогляд даного підходу ґрунтується на дефіциті можливостей точного пророкування способів розвитку системи інформаційно-комунікаційних технологій організації протягом тривалого часу. Стратегічний підхід розглядається в якості технології управління процесами створення та вдосконалення ІКТ-системи організації в умовах

невизначеності та нестабільності факторів внутрішнього, зовнішнього середовища. В даному випадку основним завданням управління процесами створення та вдосконалення ІКТ-системи є її розробка, реалізація напрямків трудової діяльності інформаційного менеджера в постійно мінливих умовах [55, с. 170].

Надалі розкриємо неформальні комунікації. Як відомо, кожна організація складається з формальних та неформальних елементів. Канал неформального спілкування можна назвати каналом поширення пліток. Сфера пліток – це місце великих натовпів робітників: їдалень, залів, кавових машин тощо. Оскільки інформація передається набагато швидше за допомогою пліток, ніж за допомогою офіційного спілкування, менеджери можуть навмисно використовувати чутки для витоку та розповсюдження конкретної інформації. Часто чуткам приписують репутацію недостовірної інформації. Однак дослідження показують, що від 80 до 99% чуток відповідають дійсності, якщо інформація стосується самої компанії. Однак не слід звертати увагу на чутки про чиєсь особисте життя чи інформацію про емоційний відтінок.

1.3. Значення інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації

Організаційний менеджмент – це баланс між необхідною реакцією на економічні, політичні, культурні та технологічні зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніми цілями та завданнями організацій. Мова йде про динамічну рівновагу. Це досягається в будь-який час. Швидкість адаптації організаційної структури, політики та комунікації до факторів зовнішнього середовища визначає ступінь ефективності та успішності управління організацією.

Загалом науково-технічний прогрес, особливо в галузі комунікації, постійно сприяє зростанню глобалізації, світової взаємозалежності, створює

основу для виникнення єдиної світової системи економічних, політичних, соціально-культурних зв'язків. Останнім часом ці процеси посилились завдяки швидкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Глобальний (міжнародний) інформаційний простір – це сукупність глобальних інформаційних ресурсів, інформаційних потоків та інформаційної інфраструктури, які дозволяють на основі міжнародного права забезпечити інформаційну взаємодію громадян, суспільства та держав у всіх сферах цивілізації з рівним доступом до відкритих джерел інформації [55, с. 173].

Елементами глобального інформаційного простору є: світові інформаційні ресурси; інформаційна інфраструктура; інформаційний потік. Метою створення єдиного глобального інформаційного простору є забезпечення широкого доступу до інформаційних ресурсів членів спільноти різних країн, водночас мінімізуючи витрати на виробництво інформації, поєднуючи інформаційні ресурси, канали зв'язку, уніфікуючи стандарти, створюючи єдину правову базу для міжнародного обміну інформацією.

Основними властивостями глобального (міжнародного) інформаційного простору є [49, с. 40]:

1) безперервність простору, що охоплює всі території та всі сфери суспільного життя. Вся інформація, незалежно від обсягу та походження, може бути конкретною для країни, цінною, релевантною і, отже, придатною для використання в політичному процесі на внутрішньому та міжнародному рівні;

2) висока продуктивність, яка характеризується необхідністю використання високих технологій для підтримки функціонування глобального інформаційного простору та доступності інформації для споживачів та користувачів (завдяки ПК, оснащеному модемом, Інтернетом та основними навичками роботи з комп'ютером);

3) демократія, яка визначається характером взаємодії основних суб'єктів світового інформаційного простору;

4) міжнародність: глобальний інформаційний простір можуть використовувати як національні, так і наднаціональні органи та організації.

Факторами, що формують глобальний інформаційний простір, є: *економічні*, пов'язані з необхідністю обміну інформацією про товари, послуги, ринки, умови тощо, тобто, потреба в економічному розвитку; *політичні*, пов'язані з необхідністю усвідомлення політичного керівництва країн у галузі міжнародних відносин з точки зору способів, форм і методів впливу на міжнародну ситуацію з метою досягнення бажаного результату з точки зору національних інтересів; *культурні*, пов'язані з необхідністю співіснування та розвитку суспільств шляхом обміну та взаємного збагачення культур; *науково-технічні*, які визначають необхідність обміну інформацією про новітні досягнення науки і техніки між різними країнами, забезпечує засоби, необхідні для розширення передачі інформації від усіх видів знань; *емоційно-психологічні*, що закладено в природі людини і викликає у нього цікавість [60, с. 112].

Глобальна інформаційна інфраструктура – це сукупність інтерактивних електронних мереж, телекомунікаційних систем та загальнодоступних мереж, що дозволяють використовувати нові засоби зв'язку, інформаційні послуги та міжнародний обмін інформацією для транскордонної передачі інформації та надання користувачам доступу до інформації та знань [52, с. 20].

Кінцевою метою створення глобальної інформаційної інфраструктури є забезпечення кожного громадянина доступом до інформаційного суспільства, що включає: 1) соціально-економічну складову (встановлення зразків поведінки та етикету, створення культурних цінностей та мистецьких об'єктів, створення нових регуляторів, законів та норм); 2) промислову складову (розробка додатків та послуг, побудова інформаційних мереж, виробництво технічних засобів).

Міжнародні інформаційні потоки – інформація, яка подорожує в часі та просторі через національні кордони [48, с. 312]. Каналами комунікації є:

засоби масової інформації, нові інформаційні технології, спорт, політичний, економічний, культурний, освітній, туризм, міграція, особисті контакти тощо. Сучасні тенденції міжнародного інформаційного потоку:

1) сучасні міжнародні інформаційні потоки відрізняються своєю прозорістю, відкритістю, а також дотримання міжнародних норм та стандартів щодо обробки та розповсюдження інформації;

2) вплив «громадянської журналістики» на міжнародному рівні зріс завдяки новітнім типам комунікацій; через брак часу більшість інформаційних повідомлень отримують сучасні люди в Інтернеті, а також через призму власних фільтрів: електронної пошти, конкретного вибору посилань в Інтернеті, спеціалізованих порталів, сайтів тощо;

3) трансформаційні суспільства (особливо пострадянські країни), які вже почали розвивати власні міжнародні інформаційні потоки, характеризуються впливом національних ідентичних моделей. Зовнішня політика країн з потужними інформаційними системами спрямована на те, щоб кожен громадянин мав право на інформацію в умовах етнотерпимості в суспільстві;

4) стрімкий економічний розвиток призвів до інтенсивної інтенсифікації інформаційного потоку у Східній Азії, яка стала конкурентоспроможною на рівні Західної Європи. Міжнародний потік інформації з арабського світу також вважався пріоритетом. Навмисний вплив інформаційних потоків сприяє зміні природи та ресурсів влади, цінностей та уявлень людей, національних та міжнародних систем [50, с. 42].

Якщо уявити організацію як систему, то виробництво, управління, а також логістика, обслуговування, продаж, соціальні підсистеми тощо можна виділити як відносно автономні підсистеми. Інформаційно-комунікаційна діяльність, PR та реклама як її форми є частиною адаптивної підсистеми компанії [62, с. 108].

В управлінській літературі майже немає факту, що зв'язки з громадськістю та реклама можуть відігравати важливу роль у процесі

створення балансу між організацією та її зовнішнім середовищем [60, с. 118]. Як інструменти інформаційно-комунікаційної політики вони забезпечують адаптацію та належне функціонування організації в зовнішньому середовищі та її виживання. Адаптація є одним із критеріїв виживання організації. Саме самооборона, а не прибуток є основною метою будь-якої організації. Це умова виживання, розвитку, фізичної форми та досягнення повного або часткового балансу із зовнішнім середовищем. Необхідно розрізнити раціональну адаптацію (реалізовану менеджерами) та природну адаптацію (без втручання) [57, с. 18].

Є багато аргументів на користь твердження, що PR та реклама забезпечують адаптацію організації до її середовища:

– Перш за все, як PR, так і реклама інформують громадськість про організацію та різні аспекти її діяльності, забезпечуючи таким чином її визнання, ідентифікацію, індивідуалізацію та брендування її товарів / послуг.

– Основною функцією PR-організації є забезпечення взаємодії та взаєморозуміння з ключовими групами суспільства. Зв'язки з громадськістю – забезпечують ефективний зв'язок між компанією та зовнішнім середовищем і зводиться до інтерактивного режиму роботи компанії. Що стосується головного завдання PR, то це робота з «резонансом», яка доходить до аудиторії через засоби масової інформації. Ця концепція PR базується на теоретичній моделі відкритих систем. Таким чином, зв'язки з громадськістю в організації сканують та фіксують негативні чи позитивні сигнали, що дозрівають у різних групах реципієнтів та генерують відповідні реакції на них [51, с. 55].

– Інструменти PR дозволяють публічно висловити офіційну точку зору компанії на певну проблему, донести її до громадськості та її клієнтів, пояснити цінності, якими керується організація в її діяльності, через лобювання підтримки чи відхилення законодавчих ініціатив. Коротше кажучи, реагуйте на можливі зміни в середовищі організації.

– Реклама – це своєрідний путівник по світу товарів і послуг, що забезпечує інформацію про нові товари, ціни, а в секторі «U-2-B» – важливу інформацію про нове обладнання та технології [69]. Реклама, інформування споживачів про товари, послуги та ідеї, стимулює зростання продажів і, як наслідок, прибутку організації. Завдяки рекламі люди дізнаються про шляхи поліпшення свого життя, і це прискорює процес адаптації нового та неперевіреного, сприяючи тим самим швидким темпам технічного прогресу [14, с. 412].

– На сучасному етапі розвитку компаніям потрібно все більше і більше позикових коштів (доказом цієї тези є збільшення кількості компаній, які за останній рік чи два роки оголосили IPO або підготовку до первинного публічного розміщення, яким потрібні кошти на їх розвиток), і кожен інвестор, приватний або перед прийняттям рішення про переказ коштів, крім фінансової звітності, він перевіряє присутність компанії в інформаційному просторі. Потенційних інвесторів цікавить прозорість інформації про компанію, те, як її коментують журналісти, споживачі, партнери, урядовці, чи проводить компанія активну, прозору інформаційну політику, чи воліє нічого не коментувати. Весь набір інформації в засобах масової інформації створює імідж компанії як (не) процвітаючої структури і в кінцевому рахунку впливає як на отримання позикових коштів, так і на витрати на їх отримання [53, с. 105].

Усі вищезазначені тези свідчать про те, що зв'язки з громадськістю та реклама є частиною адаптивної підсистеми організації, яка функціонує разом із підсистемами управління, збуту, логістики та інших.

Роль управління комунікаціями полягає в першу чергу в забезпеченні інформаційної підтримки при реалізації всіх видів та форм управління, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація. Специфіка управління комунікаціями також відображається в ряді спеціальних функцій:

1) інтеграційній – завдяки використанню нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційної діяльності та творчості;

2) інформаційній – завдяки знанню прав на обмін інформацією, який здійснюється для досягнення практичної мети, для вирішення проблеми;

3) створення мереж – успіх комунікаційного плану залежить від його реалізації, тому потрібні відмінні знання цільової групи:

4) самопрезентації – здійснюється при створенні іміджу, репутації, що в свою чергу може не відповідати статусу та комунікативній ролі;

5) корпоративній – застосовуються в методах роботи з персоналом (святкування компаній, нагородження, відзнаки тощо), а також під час офіційних урочистостей;

6) освітній – вивчає комунікативні навички цільових реципієнтів, впроваджує нові ідеї на практиці та поширює досягнення у галузі сучасного спілкування [53, с. 112].

Отже, управління комунікаціями – це самостійний тип спеціального управління, що забезпечує знання та використання шаблонів інформації, знань та обміну інтелектуальною власністю в процесі створення та розвитку економічних систем. Вітчизняні компанії ще не в повній мірі використовують можливості, пропоновані добре спланованою та ефективно реалізованою комунікацією. Багато учасників ринку не усвідомлюють, що ефективна комунікація на всіх рівнях – зі споживачем, постачальником, із власним працівником – важливий діловий, фінансовий чи часовий ресурс.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні аспекти поняття та функції дефініцій «інформація», «комунікація», «інформаційно-комунікаційний менеджмент організації». Розкрито історичні етапи формування, розвитку інформації та комунікації, їх роль в управлінні

організацією. Також виділено особливості цих понять та охарактеризовано сучасні інформаційно-комунікаційні технології підприємств: семіотичні системи; електронні технології; ERP – технології; цифрова мережа каналів зв'язку; хмарні технології.

Досліджено формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації, а саме його етапи: зародження ідей, кодування інформації, вибір каналу, передача інформації, декодування інформації. Охарактеризовано комунікативні схеми менеджменту підприємства: вертикальні, горизонтальні та неформальні. Зазначено сучасні підходи, які використовуються під час ІКТ діяльності підприємства.

Визначено основні властивості глобального та сучасні тенденції глобального інформаційного простору. Розкрито значення реклами та зв'язків з громадкістю, як основних функцій інформаційно-комунікативного менеджменту. Визначено в цілому роль та значення інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІДРОДЖЕННЯ»)

2.1. Загальна економіко-господарська характеристика діяльності ТОВ «Відродження»

Представимо об'єкт дослідження, це ТОВ «Відродження» який працює на ринку з червня 1987 року. Основна діяльність ТОВ випічка хлібобулочних та кулінарних виробів у м. Арциз. Розташовано за юридичною адресою: м. Арциз, вул. Шевченко, 154.

Загальне керівництво здійснює голова Ларіонов Семен Євгенович. На заводі працює 202 чоловіка. Завдяки появі міні-пекарень у місті та районі, пекарня працює відповідно до побажань покупців та власної торгової мережі. Підприємство ТОВ «Відродження» при своїй підприємницької діяльності керується затвердженими зборами засновників Установчим договором та Статутом, Конституцією України, законодавчими і нормативними актами.

Місія ТОВ «Відродження» – задоволення потреб кінцевих споживачів хлібобулочних та кондитерських виробів, використовуючи потенціал компанії.

Підприємство здійснює діяльність за такими видами КВЕД: 01.11 «Вирощування зернових культур, бобових, насіння олійних культур», 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів», 10.72 «Виробництво сухарів, сухого печива», 46.21 «Оптова торгівля», 47.11 «Роздрібна торгівля», 49.41 «Транспортні послуги».

На заводі працюють пекарні та кондитерські. Обсяг продукції становить 80 тонн. У виробничих магазинах випікають понад 100 продуктів. Вся продукція надходить у роздрібну мережу в упаковках.

Основною технологічною сировиною для заводу є борошно, яке надходить на виробничі цехи з млинного комплексу, який у грудні 2001 року був встановлений на заводі.

Зазначимо широкий асортимент компанії: хлібобулочні вироби, що можна поділити на декілька основних груп: хліб із пшеничної муки, хліб із житньої муки, хліб із суміші житньої та пшеничної муки, булочні вироби; кондитерські вироби (рулети, торти, печиво, кулічі, пасхи та тощо); борошно різних сортів див. додаток А.

Готова продукція доставляється у торгові точки в райони Арциз, Тарутино, Татарбунари, Сарату, Болград, Кілія, а також у власну роздрібну мережу та обмінні пункти. В обмінних пунктах існує обмін на борошно, висівки та купони на хліб. Для зручного обслуговування споживачів хлібобулочні вироби продаються у 20 комерційних кіосках, розташованих у всіх районах міста та найближчих районах центрів. Нещодавно, завдяки новій маркетинговій політиці, ринок розширився, з'явилися покупці з інших суміжних сфер. Частка цих споживачів все ще недостатня, щоб суттєво вплинути на розвиток виробництва.

З дня свого створення підприємство щороку збільшує обсяги сільськогосподарського виробництва. Пройшовши поглиблений курс обробки, компанія інвестувала значні кошти у розвиток цієї галузі.

Підприємство переробляє та продає борошно марки «Мелком» вищого та першого класу, також обробляє 1200 га орної землі, до речі на підприємстві є комплекс млинів потужністю 2000 тонн зерна на місяць.

Фрезерний комплекс має сучасне обладнання з повним технологічним циклом виробництва, сертифіковану лабораторію, контейнерні склади та наливні склади для зберігання борошна. У мельничному комплексі є зернові склади місткістю 10 000 тонн пшениці.

Потрібно відмітити, що в рамках стратегії по встановленню максимального контролю над ланцюжком поставок, ТОВ «Відродження» створило власні логістичні центри, розташовані поруч з елеваторними і

складськими потужностями. Ці центри складаються зі складів, сервісного центру та пункту обслуговування. Крім того, є ділянки для вивантаження зерна, добрив та промислових товарів.

Компанія використовує власний парк вантажних автомобілів та самоскидів, які повністю відповідають потребам компанії у транспортуванні продукції. Вона також використовує сучасну централізовану систему моніторингу логістики, яка забезпечує моніторинг транспортних засобів, швидку реакцію та підтримку в режимі реального часу.

Конкуренція є, мабуть, найбільшою загрозою для бізнесу. Тому для підприємців дуже важливо хоча б приблизно оцінити конкурентні позиції своєї компанії. Одним із способів вирішення цієї проблеми на практиці є побудова матриці конкурентного профілю.

Матриця профілю змагань обчислюється в такій послідовності:

1. Визначено ключові фактори успіху в цій галузі бізнесу.
2. Кожен ключовий фактор успіху має певний ваговий коефіцієнт, який характеризує важливість (значення, місце) відповідного ключового фактора щодо інших ключових факторів. Цей ваговий коефіцієнт встановлюється самим підприємцем на основі його досвіду, знань та особистого судження. Сума ваг повинна бути одна.
3. Потім складається список основних (4-5) конкурентів і встановлюється рейтинг (індивідуальний кількісний показник ефективності кожного конкурента для кожного КРІ.
4. Помноження вагового коефіцієнта на безперервний бал визначає загальний бал кожного КРІ. Кількість загальних рейтингів, отриманих за набором ключових факторів успіху, дозволяє визначити конкурентну позицію вашої компанії щодо основних конкурентів.

Розглянемо обчислення матриці конкурентного профілю (див. таблицю 2.1), яка також дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі боки конкурентів, тобто показати приклади ефективного та неправильного підходу до організації бізнесу в певній галузі.

Таблиця 2.1.

Матриця конкурентного профілю ТОВ «Відродження»

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	ТОВ «Відродження»		Конкурент ТОВ «Лідер»		Конкурент МПП «Паляниця»	
		рейтинг	оцінка (2гр. × 3гр.)	рейтинг	оцінка (2гр. × 5гр.)	рейтинг	оцінка (2гр. × 7гр.)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Якість та асортимент товару	0,4	4	1,6	4	1,6	3	1,2
2. Ціна товару	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
3. Канали збуту	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
4. Технічне обслуговування	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
5. Реклама і стимулювання попиту	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Загальна оцінка	1,0	x	3,1	x	3,8	x	2,7

Згідно представленим даним бачимо, що основними конкурентами у Кілійському районі серед лідерів хлібо-булочної продукції є підприємства ТОВ «Лідер», МПП «Паляниця». Також було вибрано п'ять ключових факторів успіху у даній галузі. У результаті з'ясовано, що конкурент ТОВ «Лідер» є найбільш сильним у даному ринку конкурентом, що підтверджує його оцінка «3,8», на другому місці наш досліджуємий об'єкт ТОВ «Відродження», який має оцінку «3,1». На третьому місці конкурент МПП «Паляниця», який має оцінку «2,7».

Слід зазначити, що інформаційною базою дослідження підприємства є звітність підприємства, серед яких баланси та звіти про фінансові результати компанії за останні три звітні періоди. Дані балансу подаються наприкінці кожного звітного періоду. Отже, розглянемо господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Відродження» на основі звітності див. додаток В. Конкурентоспроможність підприємства залежить не тільки від матеріальних ресурсів, але перш за все трудові ресурси відіграють провідну роль. Тому

продуктивність праці залежить від ефективного та правильного підбору персоналу, якості навчання та організаційної культури.

Для розкриття здібностей та можливостей людських ресурсів виділяють такі групи працівників, які відіграють різну роль у процесі досягнення цілей у розвитку підприємства: ті, що визначають цілі розвитку підприємства; ті, хто розробляє засоби для досягнення цілей (асортимент продукції, НДДКР, технології); ті, хто організовує процес збору коштів; ті, що безпосередньо виробляють засоби для досягнення цілей; ті, що використовуються для виробництва.

Потенціал роботи компанії включає елементи:

- а) винагорода працівників за створення товарів (послуг);
- б) інтелектуальна власність працівників (виробнича таємниця, технологія, патенти тощо), яка відображається в балансі компанії, але не призначена для продажу як товар;
- в) ділові відносини та особистий імідж працівників;
- г) організаційна культура підприємства тощо.

Проаналізуємо склад трудового потенціалу ТОВ «Відродження», пропозиція трудових ресурсів характеризується даними, наведеними в аналітичній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Склад трудового потенціалу ТОВ «Відродження» за 2017-2019рр.

Показники	Роки			Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	Абс.	%
1	2	3	4	5	6
Середньоспискова чисельність персоналу, всього, осіб	196	200	202	6	3,1
в т.ч. ПВП – всього, осіб	190	195	195	5	2,6
З них: Робітники	163	167	167	4	2,4
Службовці	3	3	3	-	-
Спеціалісти	15	16	16	1	0,7
Керівники	9	9	9	0	0
Склад робітників по стажу роботи					

Продовження табл. 2.2.

1	2	3	4	5	6
до 5 років	88	90	91	3	3,4
від 5 до 10	108	110	111	3	2,8
Склад робітників за віком					
до 20 років	2	-	1	-1	-50,0
від 20 до 30	25	27	32	7	28,0
від 30 до 40	169	173	169	0,0	0,0
Склад робітників за освітою					
середня, середня спеціальна	181	184	186	5	2,3
вища	15	16	16	1	6,7
Кваліфікаційний склад робітників					
I, II разряд	68	70	70	2	2,9
III, IV разряд	95	97	97	2	2,1

Отже, на досліджуваному підприємстві протягом 2017-2019 років відбулося збільшення чисельності персоналу: з 196 осіб в 2014 р. до 202 осіб у 2019 р. Зміна чисельності відбулося майже за всіма категоріями працівників, що призвело до змін в структурі кожної категорії персоналу в загальній чисельності

Кваліфікаційний рівень працівників залежить від їхнього віку, стажу роботи та освіти, з даних таблиці видно, що на підприємстві в основному працюють працівники у віці від 30 до 40 років, їх частка в загальній чисельності персоналу склала у 2017 році 86,2 %, у 2018 році 92,0 %, у 2019 році 92,1 %.

Переважає кількість працівників мають середню та середню спеціальну освіту – це пояснюється специфікою даного виробництва.

У середньому 44,9% працюючих мають стаж в до 5 років, 55,1% працюючих мають стаж від 5 до 10 років.

Для характеристики руху робочої сили розраховують та аналізують динаміку таких показників, як коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ($K_{пр}$), коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{зв}$), коефіцієнт плинності кадрів ($K_{плин}$), коефіцієнт постійності ($K_{пост}$) (табл. 2.3).

На ТОВ «Відродження» в 2019 році порівняно з 2017 роком відбулося зниження коефіцієнта обороту з прийняття на 51,2 % та збільшення коефіцієнта обороту зі звільнення на 14,7%; коефіцієнт плинності збільшився на 7,7%; коефіцієнт постійності зріс майже в 2 рази, а коефіцієнт стабільності знизився на 4,8%.

Таблиця 2.3.

Показники руху працівників на підприємстві ТОВ «Відродження» у 2017-2019 рр.

Показники	Позн.	Роки		
		2017	2018	2019
Коефіцієнт обороту з прийняття	$K_{пр}$	0,377	0,474	0,193
Коефіцієнт обороту зі звільнення	$K_{зв}$	0,326	0,362	0,374
Коефіцієнт плинності	$K_{плин}$	0,297	0,347	0,374
Коефіцієнт постійності	$K_{пост}$	0,297	0,168	0,428
Коефіцієнт стабільності (1- $K_{зв}$)	$K_{стаб}$	0,674	0,638	0,626

За період з 2017 рік по 2019 відбулося зниження коефіцієнта обороту з прийняття на 49,0% та збільшення коефіцієнта обороту зі звільнення на 14,7%; коефіцієнт плинності збільшився на 7,7%; коефіцієнти постійності зріс майже в 2 рази, а коефіцієнт стабільності знизився на 4,8% (рис.2.1).

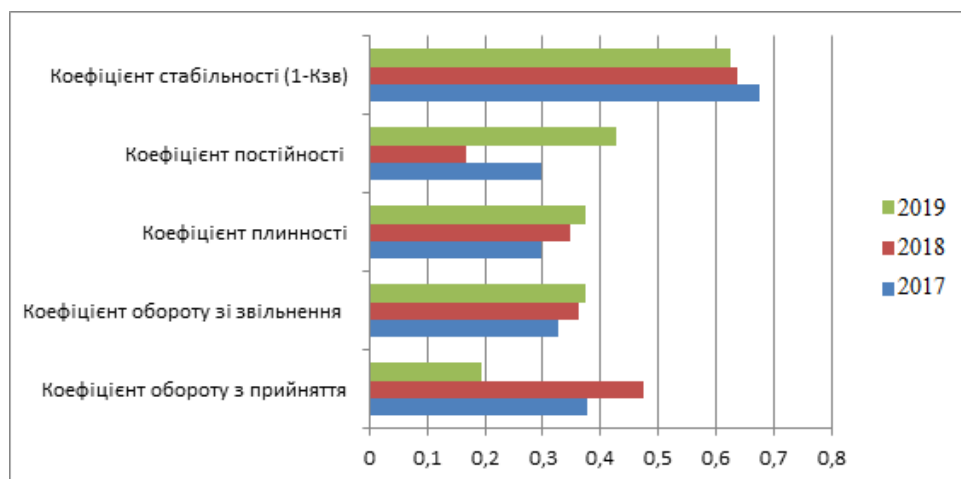


Рис. 2.1. Показники руху працівників ТОВ «Відродження» у 2017-2019 рр.

Якщо розглядати за типом виробництва підприємство має масове виробництво, що використовується для виробництва хліба (працівники виконують обмежений спектр діяльності та мають вузьку спеціалізацію, обладнання розташоване вздовж технологічного процесу), а виробництво хлібобулочних виробів та булочок – середньо серійним (продукція переробляється стабільними партіями з певною періодичністю). Наочно представимо динаміку виробничої програми у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка виробництва продукції ТОВ «Відродження»

Види продукції	Одиниця виміру	Роки			Відхилення 2019 до 2017 р.р.	
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	+/-	%
Хліб з житньої муки	т	8407,0	8489,5	8569,7	162,7	1,94
Пшеничний хліб з муки I сорту	т	6175,0	6219,6	6289,1	114,1	1,85
Пшеничний хліб з муки вищого гартунку	т	5804,8	5899,9	6080,3	275,5	4,75
Булочна продукція	т	4325,5	4415,1	4508,7	183,2	4,24
Всього	т	24712,3	25024,1	25445,8	735,5	2,98

Динаміка виробництва продукції у натуральному виразі показана на рис. 2.2.

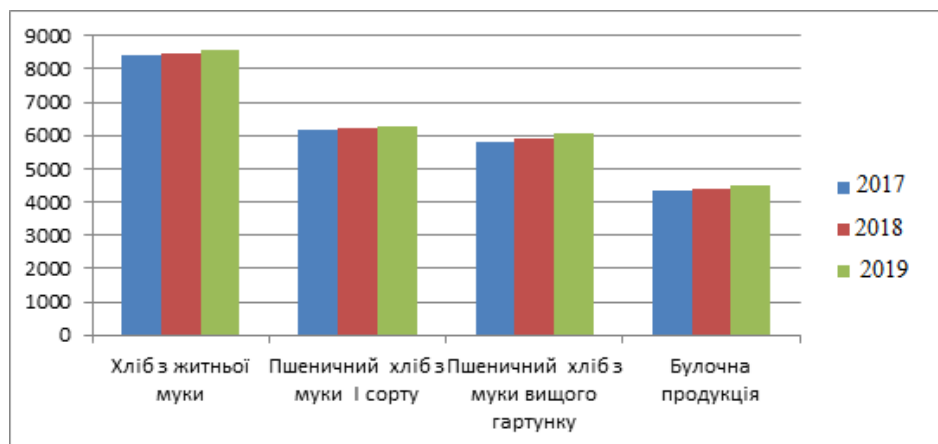


Рис. 2.2. Динаміка виробництва продукції у натуральному виразі

Як видно з даних таблиці 2.5. та рисунку 2.2. обсяги виробництва продукції мають тенденцію до зростання за всіма видами хлібобулочної

продукції. В цілому по підприємству в 2019 році обсяг продукції збільшився на 735,5 т (2,98 %). Найбільш високим попитом користується пшеничний хліб з муки вищого ґартунку, випуск цього виду продукції збільшився на 4,75%.

Проаналізуємо надалі основні засоби ТОВ «Відродження» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні засоби ТОВ «Відродження»

№ з/п	Показники	2017 р. тис. грн.	2018 р. тис. грн.	2019 р. тис. грн.	Відхилення 2019 від 2017	
					абс.%	відн.%
1.	Будинки, споруди та передавальні пристрої	4588	4588	4588	0,0	0,0
2.	Машини та обладнання	902	1215	1876	974	107,9
3.	Транспортні засоби	1085	1077	1116	31	2,8
4.	Інші основні засоби	947	962	1071	124	13,0
5.	Інструменти, прилади, інвентар	-	14	131	131	-
Усього:		7522	7856	8782	1260	16,7

Аналіз наведених даних дозволяє стверджувати, що спостерігається тенденція до збільшення суми основних засобів. В 2019 році вони збільшились порівняно із 2017 роком на 1260 тис. грн., або 16,7%. Наочно структура основних засобів у 2019 році показана на рис. 2.3.

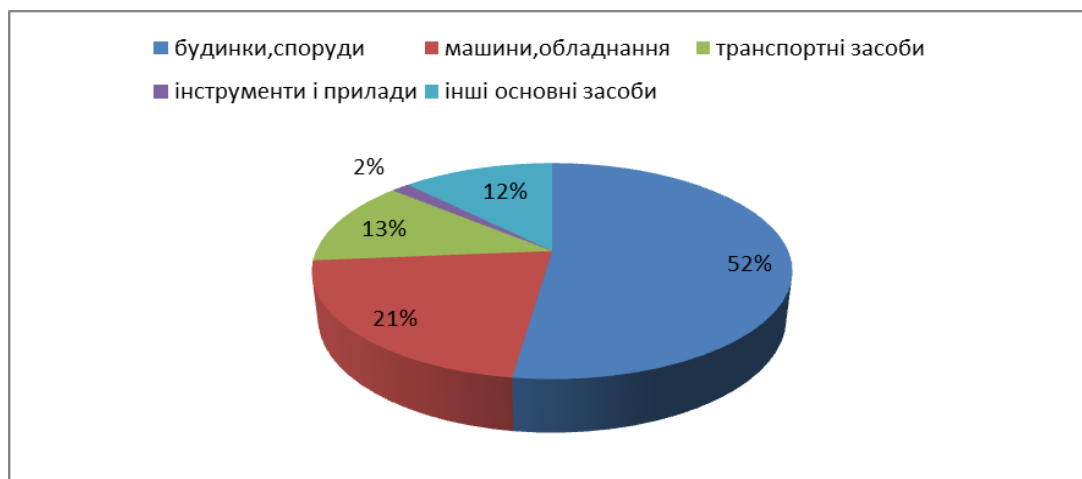


Рис. 2.3 Структура основних засобів ТОВ «Відродження» у 2019 році

Аналіз структури основних засобів (рис. 2.3) дозволяє виявити наступні тенденції: всі основні засоби підприємства є основними засобами виробничого призначення; існує тенденція до збільшення долі машин і обладнання в структурі основних засобів; найбільшу долю в основних засобах займають будинки, споруди.

Вивчити рух і технічний стан основних виробничих фондів можна за допомогою системи відповідних коефіцієнтів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Технічний стан основних засобів ТОВ «Відродження»

Показник	Рік			Відхилення 2017/2019
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт поновлення	0,11	0,09	0,06	-0,05
Коефіцієнт вибуття	0,018	0,032	0,151	0,133
Коефіцієнт приросту	0,0	0,044	0,117	0,117
Коефіцієнт зносу	0,331	0,359	0,375	0,044
Коефіцієнт придатності	0,669	0,641	0,625	-0,044

Коефіцієнт поновлення основних засобів на досить високому рівні. В середньому в рік оновлюється майже десята частина основних фондів, що є непоганим показником в сучасних умовах. В 2019 році цей коефіцієнт склав 0,06 та зменшився у порівнянні з 2017 роком. У 2019 році відбувається значне збільшення значень коефіцієнтів приросту, що пов'язано з заміною обладнання на підприємстві. Коефіцієнти зносу та придатності демонструють, що у середньому більш ніж на 60% основні фонди є придатними для експлуатації. Коефіцієнт придатності характеризується тенденцією до зменшення, що можна пояснити переважанням застарілого обладнання.

Наступним етапом дослідження розглянемо динаміку основних показників фінансової економічної діяльності ТОВ «Відродження» за період 2017-2019 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Фінансово-економічні показники ТОВ «Відродження» за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення (+,-)	
			2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	28352	32614	35825	4259	3211
2	Чисельність працівників	чол.	181	185	187	4	2
	в т.ч. робітники		168	176	180	8	-4
3.	Чистий дохід на одного працюючого	тис. грн/чол.	161,1	163,1	177,3	2,0	14,2
4.	Собів. реалізованої продукції	тис. грн.	23633,5	24027,5	24677,5	394	650
5.	Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	4718,5	8586,5	11147,5	3868,0	2561,0
6.	Рентабельність реалізації продукції	%	16,6	26,3	31,1	9,7	4,8
7.	Виробнича собівартість на 1 гривню реалізованої продукції	грн..	0,83	0,74	0,69	-0,9	-0,5
8	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	7522	7856	8782	394,0	650,0
9	Чистий прибуток	тис. грн	1030	1406	1496	376	90
10	Рентабельність виробництва	%	4,8	5,9	5,74	1,1	-0,16

Як видно з наведених даних, чистий дохід від реалізації продукції протягом аналізованого періоду поступово зростає.

За даними підприємства чисельність промислово-виробничого персоналу у 2019 р. становила 202 особи, з них робітники 180 осіб. Незважаючи на кризові явища в економіці України та скорочення чисельності працівників на підприємствах різних галузей на ТОВ «Відродження» кількість робітників зростає від 196 осіб у 2017 р. до 202 осіб у 2019 р.

Чистий дохід в розрахунку на одного працюючого становить у 2019 р. 177,3 тис. грн., тоді як за попередні роки продуктивність праці була нижчою та складала у 2017 р. 161,1 тис. грн., а в 2018 р. – 163,1 тис. грн.

Виробнича собівартість виробленої продукції склала у 2019р. 24677,5 тис. грн., а прибуток від її реалізації (як різниця між чистим доходом та повними витратами) дорівнює 11147,5 тис. грн. У 2017 р. повна виробнича собівартість становила 23633,5 тис. грн., а прибуток – 4718,5 тис. грн., у 2018 р. виробнича собівартість зросла до 24027,5 тис. грн., а прибуток від реалізації збільшився до 8586,5 тис. грн.

Виробничі витрати в розрахунку на 1 гривню реалізованої продукції становлять у 2019 р. 69 копійок, тоді як у 2015 р. – 74 коп., а в 2017 р. – 83 коп.

Наведені дані дали можливість розрахувати рентабельність реалізації продукції, яка становить у звітному 2019 р. 31,1 %, тобто на 1 гривню затрат на виробництво продукції отримано прибутку майже 0,311 грн. У 2017 р. рентабельність реалізації становила 16,6 %, а в 2018 р. 26,3%.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів у 2017 р. становила 7522 тис. грн, у 2018 р. – 7856 тис. грн, а у звітному 2019 р. становить 8782 тис. грн. Фондовіддача у 2019 р. дорівнює 4,08 грн, тобто на 1 гривню вартості основних виробничих фондів вироблено продукції вартістю 4,08 грн.

Таким чином, використання трудових ресурсів є одним з найважливіших факторів, що впливає на ефективність виробничої діяльності підприємства, і результати виробничо-господарської діяльності багато в чому визначаються ефективністю використання трудових ресурсів. Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами залежить обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, собівартість продукції і ряд інших показників.

Отже, наведені техніко-економічні показники роботи підприємства свідчать, що у 2019 році діяльність підприємства значно покращилась порівняно з попередніми роками, що свідчить про зростання ефективності діяльності.

Надалі проаналізуємо витрати ТОВ «Відродження», які складаються з:

собівартості реалізованої продукції, послуг – 71,8 % всіх витрат; адміністративних витрат – 1,0 %; витрат на збут – 11,6%; інших операційних витрат (собівартість реалізованих виробничих запасів та інші) – 8,0%; інших витрат – 6,1%; витрат з податку на прибуток – 1,5%.

Динаміка витрат ТОВ «Відродження» показана у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Витрати ТОВ «Відродження» у 2017-2019 рр.

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Зміна 2018р. до 2017р.		Зміна 2019р. до 2018р.	
				(+, -)	%	(+, -)	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції	23633	24027	24677	394	1,7	650	2,7
Адміністративні витрати	250	310	350	60	24,2	40	12,9
Витрати на збут	1514	2729	3986	1215	80,2	1257	46,1
Інші операційні витрати	28	599	2738	571	в20р	2139	в 3,5р
Фінансові витрати	0,5	1000	0	999,5	-	-1000	-
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	2120	2054	2120	-	-66	-3,1
Витрати з податку на прибуток	200	422	523	222	111,0	101	23,9
Всього витрат	13894	19351	26750	5457	39,4	7399	27,6

З приведених розрахунків видно, що загальна сума витрат за досліджений період зросла на 39,4% (5457 тис. грн) у 2018 році і на 27,6% (7399 тис.грн) у 2019 р.

Собівартість реалізованої продукції у 2019 р. зросла на 4,4% порівняно з 2017 р., що менше темпу приросту чистого доходу від реалізації, що позитивно сприяє на збільшення валового прибутку.

Адміністративні витрати зростають в динаміці: від 250 тис. грн. у 2017 р. до 350 тис. грн. у 2019 р. Витрати на збут прискорено зростають: у 2018 р. витрати на збут зросли на 80,2% по відношенню до 2017 р., а в 2019 р. відносно 2018 р. – на 46,1 %. Інші операційні витрати у звітному періоді у середньому зростали у 9 разів. Інші витрати підприємство понесло у 2018 р. в розмірі 2120 тис. грн., в 2019 р – 2120 тис. грн.

Податок на прибуток залежить від прибутку до оподаткування. Так як сума фінансового результату до оподаткування зростає від періоду до періоду, то відповідні зміни ми спостерігаємо в сумі витрат з податку на прибуток.

Проаналізуємо структуру операційних витрат ТОВ «Відродження» (рис. 2.5).

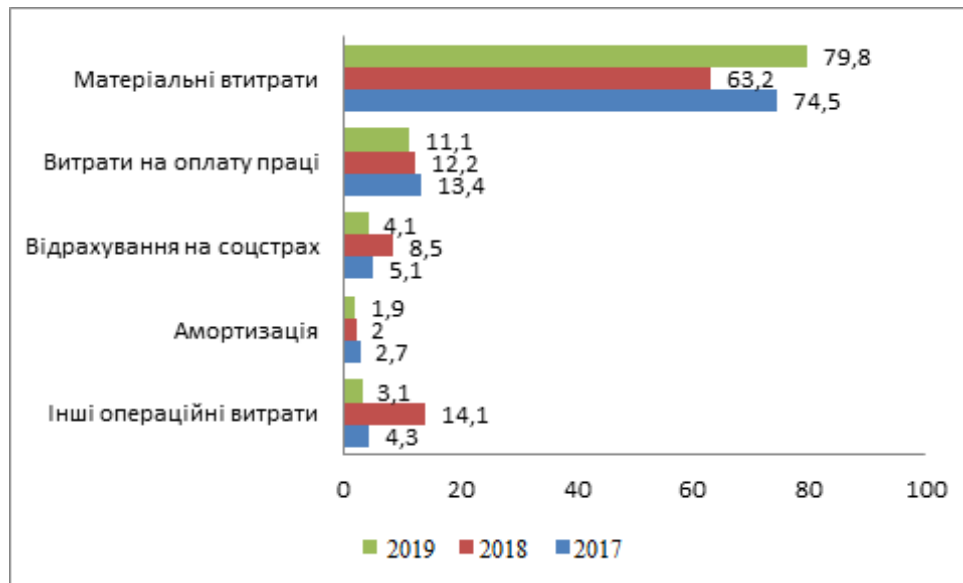


Рис. 2.5. Динаміка структури операційних витрат ТОВ «Відродження»

Операційні витрати включають матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати. У 2017 р. сума операційних витрат, понесених підприємством протягом року становила 12987 тис. грн., у 2018 р. зросла на 30,6% та склала 16960 тис. грн., а в звітному році збільшилася ще на 38,1% та дорівнювала 23420 тис. грн.

Найбільшу частку в структурі операційних витрат, яка практично не змінювалася та залишалася на рівні 74,5-75,8 %, мали матеріальні витрати. Матеріальні затрати у 2017 р. зменшились на 11,3%, 2018 р. – зросли на 16,6% .

Витрати на оплату праці в структурі операційних витрат у 2017 р. становили 13,4%, у 2018 р. – 12,2%, у 2019 р. – 11,1%. В абсолютному виразі

їх сума у 2018 р. зросла на 299 тис. грн., а в 2019 р. – на 81 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи у 2019 р. порівняно з 2017 р. зросли на 66,6% (практично як і витрати на оплату праці), а в 2018 р. – на 6,6 % (менше темпів зростання витрат на оплату праці).

Амортизація в структурі операційних витрат мала найменшу частку, яка знижалась в динаміці: від 2,7% у 2017 р., до 2,0% у 2018 р. та склала у 2019 р. 1,9 %.

Таким чином, на основі проведеного аналізу основним видом діяльності ТОВ «Відродження» є виробництво, тому і частка матеріальних затрат в структурі операційних витрат найвища, що є цілком нормально.

2.2. Дослідження механізму інформаційно-комунікаційного процесу ТОВ «Відродження»

Ефективність виробничого процесу залежить від правильного формування структури підприємства поряд з визначенням меж прав та обов'язків кожного працівника. Робота підприємства в основному зосереджена на створенні високоякісної продукції, що відповідає вимогам споживачів.

Унаочнімо організаційно- управлінську структуру ТОВ «Відродження» на рис. 2.4, додаток С.

Організаційна структура управління підприємством належить до лінійно-функціонального типу, яка передбачає прийняття рішень, розподіл відповідальності та повноважень по вертикалі. Управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління (бухгалтерія, начальник цеху та тощо) допомагають директору та лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання [11, с. 8].

Загальне керівництво здійснює голова, замголова відповідає за виконання встановленого плану по всім його показникам.

На підприємстві існують 7 основних служб, які займаються економічними питаннями: відділ збуту, бухгалтерія, логістика, виробничий цех, адміністративне господарство, склад та постачання. Бухгалтерія організовує бухгалтерський облік господарської та фінансової діяльності підприємства та контролює господарське використання матеріальних ресурсів, трудових та фінансових ресурсів. Бухгалтерія бере участь у проведенні економічних аналізів відповідно до бухгалтерського обліку та звітності з метою виявлення внутрішніх резервів, усунення збитків та невиробничих збитків. Вживає заходів для запобігання дефіциту та незаконного витрачання коштів.

Бухгалтерія здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства та контроль за економічним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Бухгалтерія приймає участь в проведенні економічного аналізу за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат та невиробничих втрат. Приймає заходи по попередженню нестач, незаконних витрат грошових коштів.

Відділ збуту і постачання здійснює організацію постачання сировини та збуту продукції підприємства в залежності з плановими завданнями і створеними договорами, її відвантаження споживачам в терміни і обсяги, встановленими планом реалізації. Також займається маркетинговими дослідженнями ринку.

Виробничий цех виконує основні операції з виготовлення продукції та передає на перевірку у лабораторії, де перевіряють якість згідно стандартам.

Потрібно зазначити, що виробничий підрозділ працює у взаємозв'язку з іншими підрозділами.

Досліджуване підприємство ТОВ «Відродження» у своїй діяльності використовує зовнішню та внутрішню інформацію. Внутрішня інформація пов'язана: з виробничим циклом та матеріальною складовою, технологіями;

фінансовою звітністю, яку представляє бухгалтерія; кадровим потенціалом. Зовнішня інформація дає змогу визначити: стан ринку, конкуренцію, споживачів, ціни, законодавство та реалізацію товарів підприємства.

Проведемо експрес-оцінку стану ТОВ «Відродження» на основі внутрішньої інформації. Отже, розрахуємо коефіцієнти, які характеризують виробничий потенціал підприємства та представлено з трьох основних складових: виробничої, фінансової та кадрової (табл. 2.9). Запропонована методика визначення рівня виробничого потенціалу підприємства має низку переваг, серед яких можна виділити: придатність методики для використання її як окремими підприємствами, так і при комплексному вивченні тенденцій в галузі; структурованість, яка дозволяє чітко виділити проблеми в управлінні напрямків підприємства.

Таблиця 2.9.

Експрес-оцінка ТОВ «Відродження» на основі внутрішньої інформації

Показник	Роки			Бал (позначення)	Позначення складової
	2017	2018	2019		
1	2	3	4	5	6
Виробнича складова					
Знос основних засобів %	33,1	35,9	37,5	10 (А)	
Співвідношення оновлення/вибуття основних засобів	6,11	2,57	0,39	6 (Б)	
Фондовіддача	3,77	4,15	4,08	10 (А)	
Усього				26	А
Фінансова складова					
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,72	1,29	2,78	6 (Б)	
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,612	0,509	0,569	10 (А)	
Коефіцієнт автономії	0,24	0,49	0,82	6 (Б)	
Усього				22	Б
Кадрова складова					
Коефіцієнт обороту по прийому/коефіцієнт по вибуттю	1,15	1,30	0,51	10 (А)	
Професійний склад кадрів	Необхідне навчання і оновлення персоналу			6 (Б)	
Темп зростання	-	13,0	8,0	6 (Б)	

середньорічної виробітки одним працюючим					
Усього				22	Б
Разом				70	В

З таблиці 2.9. видно, що матеріальна складова має особливе значення на підприємстві. Досить високий рівень виробничого потенціалу свідчить про використання сучасного обладнання, нових технологій та висококваліфікованого персоналу.

Виробнича складова знаходиться на високому рівні. Рівень зносу помірний, поновленню основних фондів передують їх вибуття, тобто основні засоби утримуються в робочому стані. Рентабельність активів знаходиться на високому рівні, її зростання є головним фактором інтенсивного зростання виробництва.

Найнижчі показники були зафіксовані у групі фінансової складової. Коефіцієнт власних оборотних коштів є негативним, що свідчить про нестабільне фінансове становище підприємства. Фактор автономії важливий для інвесторів та кредиторів, тому чим вищий коефіцієнт, тим менший ризик втратити ваші інвестиції та кредит. Фактор автономії низький, що свідчить про високий ризик для інвесторів та нестабільне фінансове становище компанії.

Стан кадрової складової знаходиться на середньому рівні. Професійний склад кадрів відповідає потребі, але необхідне навчання персоналу. Значення коефіцієнту обороту з прийняття дещо перевищує коефіцієнт обороту з вибуття.

Отже, виробничий потенціал ТОВ «Відродження» можна віднести до розряду підприємства із середнім рівнем виробничого потенціалу. Підприємство вдало існує у бізнесі, є труднощі, які перемагаються, бо працює механізм адаптації.

На вибір джерел інформації на ТОВ «Відродження» впливає ряд факторів, серед яких розрізняють як цілі маркетингової діяльності

підприємства та особливості його інформаційної системи, так і наявні фінансові, трудові та матеріальні ресурси (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Експертна оцінка ступеня впливу факторів на вибір джерел інформації на ТОВ «Відродження» (за 10-ти бальною шкалою)

Фактори	Ступінь впливу
Цілі маркетингової діяльності підприємства	10
Особливості інформаційної системи підприємства	7
Вартість проведення дослідження	8
Наявність фінансових ресурсів, необхідних для проведення дослідження	8
Наявність кваліфікованих фахівців, що мають досвід проведення досліджень	6
Наявність засобів обчислювальної техніки	5
Наявність спеціального програмного забезпечення	4
Необхідність забезпечення об'єктивності та конфіденційності результатів дослідження	6

Отже, за даними табл. 2.6 можливо стверджувати, що вибір джерел інформації на ТОВ «Відродження» в першу чергу залежить від цілей маркетингової діяльності підприємства, вартості проведення досліджень та наявності фінансових ресурсів, необхідних для проведення дослідження.

Аналіз та структуру джерел інформації на ТОВ «Відродження» наведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

Аналіз та структура джерел інформації на ТОВ «Відродження»

Джерела інформації	Роки					
	2017		2018		2019	
	тис. грн	Структура, %	тис. грн	Структура, %	тис. грн	Структура, %
Електронна база «Аналіз ринків»	6,8	31,19	7,5	29,76	7,8	29,66
Інтернет-ресурси	5	22,94	5,5	21,83	5,5	20,91
Програма для ведення бухгалтерії	10	45,87	12,2	48,41	13	49,43
Всього	21,8	100,00	25,2	100,00	26,3	100,00

На основі отриманих даних у табл. 2.10 бачимо, що основними джерелами інформації на ТОВ «Відродження» являються електронна база «Аналіз ринків», Інтернет-ресурси та програма для ведення бухгалтерії. Витрати на використання визначених видів інформації з кожним роком зростало та у 2019 р. становило 26,3 тис. грн; джерела інформації за досліджуваний не змінювалися на підприємстві. Наслідком такої політики адміністрації є скорочення прибутків на підприємстві. Отже потрібно звернути увагу на ретельне дослідження постачальників, конкурентів, споживачів.

2.3. Оцінка ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в організації

У даному параграфі охарактеризуємо модель інформаційно-комунікаційного процесу на ТОВ «Відродження», яка включає у себе:

1. Самоспостереження:

- Директор компанії постійно перевіряє ефективність роботи працівників та проводить з ними переговори за результатами такого спостереження.
- Керівники підрозділів самостійно оцінюють ефективність підконтрольних підрозділів у виконанні своїх завдань.
- Співробітники та менеджери компанії щомісяця формують звіти про продажі, прибуток тощо про свою діяльність та передають керівнику підрозділу.

2. Взаємодію:

- Результати зустрічі з керівником підрозділу.
- Директор укладає контракти з постачальниками продукції.
- Обмін думками між працівниками.

3. Повідомлення:

- Наказ начальника виконати конкретну роботу.

- План продажів на місяць, виданий керівником відділу.

4. Аналіз:

- Дані досліджень ринку.
- Аналіз балансу та отримання інформації про динаміку розвитку підприємства.

підприємства.

- Аналіз персоналу.

3. Приклади інформації, яка страждає через відсутність печаток різної якості:

- Надійність. Під час моніторингу товарного ринку немає довіри щодо повноти отриманої інформації та об'єктивності висновків.

- Актуальність. У той же час моніторинг товарного ринку не дає інформації про відповідність сучасних товарів та послуг, що продаються.

- Стислість. Начальник відділу постійно утримує працівників після десятихвилинної наради перед початком робочого дня, оскільки при формулюванні завдань на певний день він постійно занурюється в глибокі подробиці.

Надалі для оцінки ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в ТОВ «Відродження» пропонуємо анкетування для керівників і співробітників фірми. Участь в опитуванні брали працівники керівники відділів та працівники відділів збуту продаж, адміністрація. Вибірка склала 28 чоловік, 7 з яких очолюють підрозділи підприємства.

Опитування було проведено завдяки електронній пошті та створеного опитника в GoogleDocs. Було проведено анкетування (див. додаток D), за результатами якого зроблений наступний аналіз.

Аналізуючи відповіді керівників підрозділів, можна зробити висновок, що більшість із них мають досвід роботи на керівних посадах, а отже, мають досвід роботи з персоналом, вирішення проблем та спілкування. Але з іншого боку, у них розвинена лідерська лінія, яка може вимагати незначних

змін. Більше того, крім двох, усі вищі керівники (підрозділи) мають вищу освіту, що свідчить про те, що вони мають усі необхідні знання для ефективного управління компанією. Оскільки не всі менеджери займають посади, що відповідають їхній освіті, існує потреба надати їм можливості вдосконалити свої навички за допомогою спеціального навчання.

Щодо типу спілкування, більшість менеджерів вважають за необхідне використовувати всі можливі типи спілкування. Чим більше каналів передачі інформації, тим більша ймовірність своєчасної передачі інформації.

Більшість керівників визнають важливість професійного розвитку як одну з основних складових на шляху до більш ефективної роботи підприємства.

Звернемо увагу, що необхідно вдосконалити комунікації на підприємстві, так як навіть з одної або більше ланок на підприємстві може відбутися збій в русі важливої інформації, а це може призвести до незворотних наслідків, таких як несвоєчасне виконання завдання. Що в свою чергу може призвести до більш серйозних наслідків.

Слід зазначити, що менеджери мають дуже тісні зв'язки із зовнішнім середовищем. Діяльність деяких менеджерів пов'язана з контактами, наприклад, як з конкурентами, так і з постачальниками. Що, в свою чергу, зобов'язує їх мати необхідні знання у галузі правильного (правильного) спілкування з ними.

Одним з найважливіших результатів опитування є те, що керівники вважають важливим використовувати особисті стосунки в спілкуванні. Оскільки це призводить до більш ефективного сприйняття інформації. Щоб спілкування відбулося, потрібні принаймні дві людини. Ефективне спілкування вимагає певних навичок і вмінь з кожної сторони.

Керівники відіграють важливу роль у позитивних емоціях у спілкуванні, а отже, призводять до більш ефективного прийому отриманої інформації. Можливо, стосунки між керівником і підлеглим є найбільш

очевидним елементом спілкування в організації. Хоча вони є прикладом вертикального обміну інформацією.

Відповідь на запитання показав, що колектив має сприятливу морально-психологічну ситуацію, і це благотворно позначається на роботі кожного працівника та всього колективу. Також відбувається неформальне спілкування. Крім того, керівництво вважає важливим спілкуватися з робочою силою, вказуючи на те, що думка персоналу враховується. Керівництво організації враховує деякі важливі та суттєві пропозиції працівників підприємства, які можуть вплинути на роботу підприємства.

Слід пам'ятати, що менеджери звертаються за допомогою до фахівців у вирішенні виробничих проблем, але остаточне рішення залишається за керівництвом. Крім того, несвоєчасна доставка документації призводить до різних проблем, які в свою чергу впливають на якість виконаної роботи.

Надалі пропонуємо анкети для співробітників, кількістю 21 чол. (див. додаток D).

Дослідження показало, що рівень освіти працівників компанії вищий за середній, і деякі працівники в даний час продовжують свою освіту, що свідчить про професійний розвиток персоналу. Потрібно зазначити, що в сучасних ринкових умовах людям важко знайти роботу, не кажучи вже про відповідну кваліфікацію та гідну зарплату, тому є працівники, кваліфікація яких не відповідає посаді. Як показало попереднє запитання, деякі працівники намагаються це змінити, продовжуючи навчання. Також деякі співробітники поєднують роботу з іншим робочим місцем, що може спричинити проблеми у спілкуванні. А також передчасно звертати увагу на різні типи інформації, які по-різному надходять до них. Тому може бути, наприклад, затримка з прийняттям певних рішень, які можуть мати ключове значення для ефективної діяльності підприємства.

Потрібно звернути увагу, що колектив має хорошу морально-психологічну ситуацію. Це позитивно позначається на роботі кожного працівника та всього колективу. Неформальне спілкування здійснюються

відповідно до встановленої системи особистих відносин між працівниками організації.

Також співробітники вважають за краще мати особистий контакт з людьми у порівнянні з електронною поштою, що дозволяє отримати більш деталізовані проблеми, також використовує документальний тип спілкування для більш детального опису.

Аналізуючи відповіді, відмітимо, що працівники мають дуже тісні зв'язки із зовнішнім середовищем. Діяльність працівників стосується таких контактів, як партнери, споживачі, органи державної влади. Що, в свою чергу, зобов'язує їх мати необхідні знання у галузі під час спілкування з ними.

Працівники вважають важливим використовувати особисті стосунки, емоції, жести та міміку в спілкуванні. Оскільки це призводить до більш ефективного сприйняття інформації. Ефективне спілкування вимагає певних навичок і вмінь з кожної сторони. Зазначимо, що спілкування емоційних та психологічних факторів у відносинах підлеглий-підлеглий є більш позитивним, хоча відносини між начальством та підлеглими також позитивні в цілому.

Потрібно зазначити, ефективність праці залежить від оснащення робочого місця. Робоче місце – це зона заявки на роботу, обладнана необхідними технічними засобами, в якій відбувається робота підрядника. До того ж через брак технічних ресурсів персонал повинен залишатися на робочому місці після роботи. Також можливе неправильне розуміння керівної документації. Більшість працівників отримують інформацію за одним каналом зв'язку, що може призвести до непорозуміння керівництва. Відомо, що для більшого засвоєння отриманої інформації необхідно використовувати кілька каналів зв'язку.

Як видно з вищевикладеного, несвоєчасна доставка документації призводить до різних проблем, які в свою чергу впливають на якість виконаної роботи. У рамках вертикального спілкування інформація в

організації передається від рівня до рівня. Він здійснюється вниз, тобто від вищих до нижчих рівнів. Таким чином підлеглі отримують інформацію про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури тощо.

Надаючи інформацію, дуже важливо правильно формулювати та передавати зміст інформації правильно. Чим точніше передається інформація, тим правильнішою та швидшою буде реакція на цю інформацію. Однак з ряду причин одержувач може надати повідомленню дещо інше значення, ніж у голові відправника. Відповідно, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач може продемонструвати розуміння ідеї, здійснюючи дії, які від нього очікує відправник.

При аналізі результатів опитування було встановлено, що працівники:

- зацікавлені у своїй роботі;
- відчувається командна робота у колективі та задоволеність від комунікацій підприємства;
- незадоволені рівнем заробітної плати;
- вважають, що заробітна плата не завжди відповідає середній в Україні;
- є потреба у підвищенні кваліфікації;
- відчувається нехватка технічних засобів у процесі роботи, то затримуються після роботи.

Таким чином, в результаті аналізу було встановлено, що працівники компанії задоволені самою роботою, їм цікаво, задоволені командою та її підтримкою, також в цілому умовами праці, які компанія створює для ефективного та якісного виконання своїх службових обов'язків. Але в той же час потрібно підвищувати кваліфікацію робітників, незадоволені винагородою, запропонованою за їх зусилля, і, крім того, вони вважають, що компанія забезпечує не надто конкурентоспроможну зарплату порівняно з іншими організаціями на ринку, відчувається нехватка технічних засобів у процесі роботи.

Висновки до другого розділу

У другому розділі розглянуто економіко-господарська діяльність ТОВ «Відродження», яке працює на ринку з червня 1987 року. Основна діяльність ТОВ випічка хлібобулочних та кулінарних виробів у м. Арциз. Розташовано за юридичною адресою: м. Арциз, вул. Шевченко, 154. Загальне керівництво здійснює Ларіонов Семен Євгенович. На заводі працює 187 чоловік.

Підприємство здійснює діяльність за такими видами КВЕД: 01.11 «Вирощування зернових культур, бобових, насіння олійних культур», 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів», 10.72 «Виробництво сухарів, сухого печива», 46.21 «Оптова торгівля», 47.11 «Роздрібна торгівля», 49.41 «Транспортні послуги».

Основною технологічною сировиною для заводу є борошно, яке надходить на виробничі цехи з млинного комплексу, заснованого у 2001 р. на підприємстві. Компанія представляє широкий асортимент продукції: хлібобулочні вироби, що можна поділити на декілька основних груп: хліб із пшеничної муки, хліб із житньої муки, хліб із суміші житньої та пшеничної муки, булочні вироби; кондитерські вироби (рулети, торти, печиво, кулічі, пасхи та тощо); борошно різних сортів. Описано портфоліо основних конкурентів, серед яких досліджуємий об'єкт займає середню позицію.

Досліджено фінансово-економічний стан ТОВ «Відродження», а саме: основні та оборотні активи; динаміка прибутку та витрат за 2017-2019 рр.; рух трудових ресурсів та тощо. У цілому по підприємству обсяги виробництва продукції мають тенденцію до зростання за всіма видами хлібобулочної продукції. В цілому по підприємству в 2019 році обсяг продукції збільшився на 735,5 т (2,98 %). Найбільш високим попитом користується пшеничний хліб з муки вищого гартунку, випуск цього виду продукції збільшився на 4,75%. Чисельність промислово-виробничого персоналу у 2019 р. становила 187 особи, з них робітники 180 осіб. Незважаючи на кризові явища в економіці України та скорочення чисельності

працівників на підприємствах різних галузей на ТОВ «Відродження» кількість робітників зростає від 181 осіб у 2017 р. до 187 осіб у 2019 р.

Розглянуто механізм інформаційно-комунікаційного процесу ТОВ «Відродження», який представлений лінійно-функціональною організаційною структурою. Проведено експрес-оцінку потенціалу підприємства на основі внутрішньої інформації всього ТОВ «Відродження». виробничий потенціал ТОВ «Відродження» можна віднести до розряду підприємства із середнім рівнем виробничого потенціалу. Підприємство вдало існує у бізнесі, є труднощі, які перемагаються, бо працює механізм адаптації.

Зазначено, що основними джерелами інформації на ТОВ «Відродження» являються електронна база «Аналіз ринків», Інтернет-ресурси та програма для ведення бухгалтерії. Витрати на використання визначених видів інформації з кожним роком зростало та у 2019 р. становило 26,3 тис. грн; джерела інформації за досліджуваний не змінювалися на підприємстві. Наслідком такої політики адміністрації є скорочення прибутків на підприємстві. Отже потрібно звернути увагу на ретельне дослідження постачальників, конкурентів, споживачів.

Надано оцінку ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в організації через анкетування 8 керівників підрозділів та 21 співробітника. У результаті аналізу було встановлено, що працівники компанії задоволені самою роботою, їм цікаво, задоволені командою та її підтримкою, також в цілому умовами праці, які компанія створює для ефективного та якісного виконання своїх службових обов'язків. Але в той же час потрібно підвищувати кваліфікацію робітників, незадоволені винагородою, запропонованою за їх зусилля, і, крім того, вони вважають, що компанія забезпечує не надто конкурентоспроможну зарплату порівняно з іншими організаціями на ринку, відчувається нехватка технічних засобів у процесі роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ВІДРОДЖЕННЯ»

3.1. Шляхи та проблеми формування механізму інформаційно-комунікативного менеджменту організації в умовах глобалізації

Умова сьогодення диктує умови динамічних змін на ринку, тому постає потреба пристосування кожного підприємства до цих змін, а особливо щодо розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури та виробництва інформаційних засобів, продуктів і послуг.

Слід зазначити, що заплановані та вже існуючі ринкові реформи в економіці країни просуваються повільно. Навпаки, український ринок активів, технологій, продуктів та послуг ІКТ розвивається досить швидко. ЗМІ монополізовані, системи обізнаності громадськості погано контролюються сучасним суспільством. Ці вже сформовані системи зв'язку (канали передачі інформації, комутаційні системи, пристрої зв'язку тощо) та галузь надання інформаційних послуг на підприємстві переживають динамічне зростання не тільки в нашій країні, а й порівняно з темпами розвитку в розвинених країнах.

У глобальному розумінні в процесі створення самодостатнього суспільства велику роль грає інформація, освіта, виховання та розвиток практичних навичок. Адже вони є ефективними засобами розповсюдження точної інформації про найкращі технології та досвід, а це сприяє досягненню ефективності в суспільстві. Сьогодні світ перейшов на новий етап життя, в якому головну роль здійснює інформація, а також економіка, заснована на ній. Сучасний розвиток інформаційного суспільства безпосередньо пов'язан з необхідністю збирати, обробляти та передавати величезні обсяги інформації, перетворювати інформацію на товари. Основним напрямком реструктуризації управління та його радикального вдосконалення, адаптації

до сучасних умов було масове використання найсучаснішого комп'ютерного та телекомунікаційного обладнання, а також створення на його основі високоефективних інформаційних та управлінських технологій. Застосовані інструменти та методи інформатики використовуються в управлінні та маркетингу. Нові технології, засновані на комп'ютерних технологіях, вимагають кардинальних змін в організаційних структурах управління, його нормативних актах, людських ресурсах, системі документації, реєстрації та передачі інформації. Впровадження інформаційного менеджменту має особливе значення, оскільки воно значно розширює можливості компаній у використанні інформаційних ресурсів. Розвиток управління інформацією пов'язаний з організацією обробки даних та знань, їх послідовним розвитком до рівня інтегрованих автоматизованих систем управління, включаючи вертикально та горизонтально всі рівні та осередки виробництва та збуту [20, с.10].

Слід пам'ятати, що перешкодою для ефективності комунікаційного процесу на підприємствах може бути незадовільна організаційно-управлінська структура підприємства. Між рівнями управління та функціональними сегментами існує логічний взаємозв'язок для забезпечення досягнення цілей. Але структури роблять люди, і логіка людей різна. Як бачимо, недостатньо продуманий взаємозв'язок структурних елементів обмежує можливості ефективного управління комунікаціями на підприємствах. Найбільш важливі проблеми комунікацій на сучасних підприємствах є:

- низький рівень професіоналізму та культури у спілкуванні;
- нерозуміння цілей і комплексу завдань;
- необдуманий вибір каналів зв'язку;
- передозування інформацією від комунікатора до адресата;
- несистематичний та нескладний підхід до реалізації комунікаційної політики;
- побудова повідомлень без урахування їх особливостей;

- низька економічна ефективність комунікаційних повідомлень з активним зворотним зв'язком;
- фінансові труднощі компанії, як наслідок в комунікативній діяльності дефіцит технічних засобів для здійснення моніторингу тощо.

Для забезпечення системи управління виробничими ресурсами, що відповідає сучасним вимогам, існує необхідність створити модель автоматизації обробки інформації для прийняття рішень. Інформаційні системи розробляються відповідно до основних функцій менеджерів компаній на трьох рівнях. Створення та підготовка базової інформації безпосередньо в центрі витрат сучасної компанії включає:

- аналіз, систематизацію, узагальнення основної інформації про сукупність завдань, моделювання управлінських рішень із відповідної категорії;
- аналіз роботи структурних підрозділів, підприємства в цілому, узагальнення зведених даних про рішення щодо регуляторних завдань поряд з розробкою та затвердженням адміністративних рішень поточного та стратегічного напрямків;
- механізм формування інформаційних потоків повинен враховувати робочі місця всіх працівників, функціональні обов'язки яких певною мірою пов'язані з формуванням виробничих ресурсів. Виробничі ресурси найкраще контролювати там, де відбувається або підтримується виробничий процес. Усі структурні підрозділи, незалежно від ступеня самостійності та форми діяльності, є зосередженими місцями витрат та центрами відповідальності за свій рівень [36, с. 43].

Загалом сучасні інформаційні технології спрямовані на вдосконалення рівня автоматизації всіх інформаційних процесів, на яких вони базується у згідно прискоренням науково-технічного прогресу. Інформаційні технології дозволяють ефективно поєднувати технічні можливості комп'ютерів, електрозв'язку, телекомунікації, інформатики. Дані відправляються на нагромадження, збір, аналіз та надання інформації споживачам (вчені,

інженери, менеджери, лікарі, економісти) незалежно від джерел та обсягів для автоматизації одноманітних управлінських операцій процесу та підготовки аналітичної інформації для прийняття рішень [68].

Широке використання сучасних інформаційних технологій організації забезпечує:

- швидкий доступ до найвіддаленіших джерел інформації, в тому числі до екологічних джерел;
- якісний електронний зв'язок, який є найкращим та найшвидшим до наближення ідеалу;
- створення можливостей по вертикалі та горизонталі у взаємозв'язку управлінської діяльності всіх ланок менеджерів підприємства;
- функціонування єдиного інформаційного середовища організації, яке охопить багатофункціональну діяльність в одній траєкторії.

Тому це є необхідною умовою успішного функціонування будь-якої складної системи (включаючи економічну, технічну, військову тощо), тобто нормальна робота таких процесів:

- цільовий збір, попередня обробка та доступ до інформації;
- канали організації доступу користувачів до зібраної інформації;
- своєчасне отримання інформації та її використання для затвердження рішення.

Основною проблемою збору необхідної інформації є забезпечення:

- повноти, адекватності, послідовності та цілісності інформації;
- мінімізація технологічних затримок між моментами зародження інформації та момент, коли інформація може починати свій доступ.

Це може забезпечити лише сучасні автоматизовані техніки, засновані на комп'ютерних технологіях. Також необхідно, щоб зібрана інформація була структурована за потребою потенційних користувачів та зберігатися у печатній формі, що дозволяє використовувати сучасні технології доступу та обробки.

Тому компанія повинна постійно вчитися та адаптуватися до нових технологій. Це, у свою чергу, підвищить ефективність та умови праці працівників, що в свою чергу може вплинути на їх продуктивність. Тому компанія постійно оновлює своє обладнання та підтримує новітні технології управління, що дає їм перевагу над конкурентами на ринку постачання продукції. Оскільки в цей період економічної кризи компанії перебувають у стані постійної конкуренції і, таким чином, максимізуючи прибуток, вони повинні постійно контролювати напрямок вдосконалення системи управління підприємством.

3.2. Пропозиції щодо покращення ефективності механізму інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Відродження»

У процесі дослідження щодо покращення ефективності механізму інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Відродження» були виявлені такі проблеми:

- освіта, отримана керівниками та службовцями, не завжди відповідає займаній посаді;
- компанія використовує обмежену кількість видів зв'язку;
- керівники компаній не належним чином готуються до майбутніх зустрічей;
- існує затримка в наданні інформації;
- складності з обробкою інформації.
- технічно недостатньо обладнані робочі місця;
- існують затримки на робочому місці.

Тобто вищезгаданий стиль керівництва ТОВ «Відродження» неминуче вимагає вдосконалення, використання соціально-психологічних методів та концепції стимулювання персоналу організації.

Рекомендуємо запропонувати такі заходи:

1. Розробити навчальну програму для менеджерів та адміністраторів;
2. Створити нові посадові інструкції із зазначенням цілей, завдань, вимог та критеріїв оцінки;
3. Розробка системи планування, зустрічі з командою, залучення керівників до обговорення стратегічних планів;
4. Впровадження на підприємстві автоматизованої системи ERP.

Основною та найактуальнішою проблемою ТОВ «Відродження» є проблема зв'язку нижніх рівней зв'язку. Щоб пришвидшити доставку інформації до підрозділів та їх керівників, пропонуємо використовувати короткі текстові повідомлення (SMS), надіслані на мобільні телефони або корпоративну пошту. Спосіб надсилання повідомлення можна вибрати по телефону або через веб-сайт телефонної компанії. Використання цього інформаційного методу збільшить швидкість доставки інформації до конкретного одержувача та полегшить роботу секретаря та персоналу. Можна повідомити про дату та дату наступної зустрічі, необхідність зв'язку з керівництвом та інші питання, які не вимагають спеціальних пояснень від відправника.

Також слід звернути увагу на кваліфікацію персоналу. Пропонуємо керівництву компанії організувати курси підвищення кваліфікації або перепідготовки або сплатити частину тренінгу для працівників, що навчаються самостійно.

Навчання персоналу забезпечує відповідність знань та професійних навичок працівника поточному рівню виробництва та управління. Навчання працівників та службовців охоплює чотири основні блоки:

– Професійне навчання. Існує початкова, середня та вища професійна підготовка працівників та спеціалістів з документом про освіту (диплом, сертифікат). Термін навчання – від 1 до 6 років.

– Підвищення кваліфікації. Він виконується на професійних курсах, у школах управління, в навчальних відділеннях та в бізнес-інститутах. Термін навчання від 1 дня до 1 року.

– Перекваліфікація. Виконується у навчальних закладах, коли працівники опановують другу професію, а працівники другої спеціалізації, стажуються від 2 місяців до 2 років.

– Додаткова базова освіта наукового характеру, що здійснюється з метою отримання вищої професійної чи наукової кваліфікації в аспірантурі чи докторантурі. Термін навчання 2-4 роки.

Зазначимо, що на підприємстві необхідно організувати потік інформації не тільки по вертикалі, але й по горизонталях, інтегруючи їх із зовнішніми каналами зв'язку (наприклад, від замовників, постачальників, конкурентів). Також з цим питанням взаємопов'язане підготовка та проведення нарад, планерок з подачею порядку денного перед засіданнями. Запрошувати спеціалістів та фахівців в узькому колі, де вирішуються проблемні питання. Розробити основи ділового та особистого спілкування, зменшити обсяг спілкування у формі бюрократії, запровадити правила розмов, зустрічей на роботі в сприятливих відносинах до роботи. Все це стимулює спілкування. Якщо зменшувати вказівки у спілкуванні, процес комунікації стане більш відкритим.

Питання щодо посадових інструкцій пропонуємо розробляти разом із критеріями роботи працівників. Цей захід має сенс, якщо організація має стратегічний план, оскільки критерії впливають із цього документа.

Існують загальні підходи до розробки посадових інструкцій, оскільки основною метою їх є опис того, що організація вимагає і хоче отримати від працівника. Другорядною метою є чітке розрізнення хороших працівників від поганих на основі критеріїв ефективності та спеціального формату для побудови посадових інструкцій. При розробці посадових інструкцій рекомендую ввести відповідний запис, який деталізує процедуру розробки, затвердження, затвердження, впровадження та зберігання посадових інструкцій працівника, а також зазначених осіб (структурного підрозділу), які безпосередньо відповідають за цей розвиток.

Позиції, для яких можна розробити критерії ефективності роботи співробітників, можна розділити на три категорії: вигідні, затратні (або засновані на послугах) та гібридні. Критерії ефективності роботи на вигідних посадах впливають із показників роботи підрозділів. Вони насправді є цілями дохід, прибуток, зменшення питомих витрат, розбитих за окремими працівниками. Критерії ефективності роботи працівників на дорогих посадах фактично є показниками виконання заходів стратегічного плану детально до рівнів планів дій окремих підрядників, або показниками якості обслуговування споживачів або працівників інших функціональних підрозділів. Остання група показників пов'язана із запровадженням в організації комплексної системи обслуговування споживачів, за якої кожен працівник ставиться до свого клієнта не лише як до зовнішнього замовника, а й як до колеги.

Оскільки підприємство постійно має взаємовідносини з споживачами своєї продукції, то головним питанням є заходи щодо покращення ефективності механізму інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Відродження». Тому на сучасний стан буде ефективним впровадження на підприємстві автоматизованої системи ERP, яка містить всі дані програмних модулів: виробництво; управління поставками; фінанси; проекти; трудові ресурси; управління продажами та відносини з клієнтами / клієнтами (продаж та маркетинг, комісійні, гарантійне обслуговування, контактна підтримка клієнтів та служба технічної підтримки); зберігання інформації (різні інтерфейси самообслуговування для клієнтів, постачальників та працівників, можливість дистанційного керування, проблеми безпеки, актуальність та точність даних).

Без безпосереднього впровадження ERP-системи важко оцінити вплив системи на кількісні показники, тому що при впровадженні ця система показує якісні показники діяльності компанії.

З впровадженням ERP-системи компанія має можливість автоматизувати взаємодію з клієнтами та підрядниками, здійснювати

оперативний контроль працівників компанії, а також автоматизувати маркетинг.

Кількісні показники при впровадженні ERP-системи в основному пов'язані зі скороченням вартості робочого часу. Впровадження ERP-системи може вплинути на кількісні показники, а саме:

- можливий ріст рентабельності. Завдяки цьому компанія матиме можливість розширити бізнес, розширившись у нові сегменти або розвиваючи нові ринки;

- бюджет компанії для продажу та маркетингу буде зменшуватися, оскільки компанія зможе точно визначити цільовий сегмент, правильно визначити потреби клієнтів та використовувати інструменти для конкретних завдань, які допоможуть залучити якнайбільше потенційних клієнтів;

- функціональні можливості, надані системою, дозволять компанії автоматизувати процес управління роботою працівників, що, в свою чергу, вплине на зниження вартості управління та управління персоналом;

- з огляду на те, що процес роботи з клієнтами буде стандартизований, а також оперативний контроль роботи працівників на всіх етапах продажу, може відбутися збільшення кількості завершених операцій через зменшення кількості нереалізованих транзакцій;

- основною метою компанії є підвищення рівня задоволеності клієнтів не тільки з отриманої архітектурно-дизайнерської роботи, а й від сервісу в цілому. Швидкість і якість сервісу безпосередньо впливають на ступінь задоволеності клієнтів;

- експерти з впровадження систем ERP вважають, що одним із головних наслідків впровадження є збільшення доходів компанії. Вважається, що це безпосередньо залежить від того, що співробітники компанії можуть приділяти більше часу продажу, уникаючи рутинної роботи, все взаємодії з клієнтами фіксуються безпосередньо в системі і не вимагають використання додаткових програмних продуктів.

Основним принципом платформ є єдність бази даних (БД) з точки зору точності, ефективності, управління та контролю. Сучасна система ERP – це єдиний комплекс, який зберігає та обробляє майже всі критичні дані організації. Вони розуміються як інформація, без якої неможливе нормальне функціонування підприємства.

Критична інформація включає інформацію про виробництво, продаж, управління персоналом – що важливо для даної організації. ERP включає т. зв. більшість даних – інформація про внутрішні процеси компанії – але врахування всієї таблиці призведе до невиправданого зростання ціни на товар. Тому розробники разом із замовниками продукту приймають рішення про взаємоприйнятний компроміс. Обсяг, склад даних, які будуть включені до бази даних та оброблені системою, визначаються емпіричним шляхом.

Усі ERP мають схожу архітектуру, яка включає:

- платформи з ядром (програмне середовище ERP) та базовими функціями – керівництва для користувачів, клієнтів, продуктів, необхідні інструменти, необхідні для функціонування підприємства;
- бази даних із «важелями управління», комплекси для зберігання, інтерпретації, обробки, передачі інформації та допоміжного програмного забезпечення;
- компоненти-модулі, підключені за необхідності та використовуючи інформацію з однієї бази даних – вони використовуються всередині або для взаємодії із зовнішнім середовищем, вони не залежать один від одного, їх можна додавати, змінювати або видаляти;
- продукти для зв'язку та інтеграції із зовнішніми додатками – для телефонії, обміну інформацією.

Є ERP-системи без «простолінейної», вираженої модульності – вони поставляються вбудованими, але також використовуються при необхідності. Основою ERP є принцип «будівельника» з єдиною базою та модулями, які додаються залежно від завдання та безперебійно інтегруються. Це дозволяє рішення називати системою – комплексом з «точками відліку» та гнучкими

зв'язками між ними. Ви не можете застосовувати концепції ERP до окремих рішень, які впроваджені незалежно одна від одної. Усі дані повинні бути узгодженими.

За статистикою впровадження ERP-системи зростання прибутковості спостерігається в середньому на 1-2% на рік. Існує також зменшення витрат на маркетинг та продаж на 10%. У середньому в компаніях ступінь задоволеності клієнтів зростає на 3%. У зв'язку з цим зростає кількість виграних транзакцій – в середньому на 5% на рік.

При оцінці ефективності системи CRM можна виділити наступні фактори, що впливають на збільшення прибутку після впровадження ІТ-технології:

1. Прискорення типових бізнес-процесів.
2. Покращення рівня обслуговування.
3. Підвищення рівня лояльності клієнтів.
4. Зменшення кількості нереалізованих транзакцій;
5. Покращити імідж компанії та збільшити кількість замовлень.
6. Збільшення кількості нових клієнтів.
7. Формування ефективної стратегії розвитку компанії.

Для цієї системи найважливішим фактором є поліпшення обслуговування клієнтів, оскільки це безпосередньо впливає на задоволення потреб клієнтів, а отже, на прохання клієнта в майбутньому, ще раз подати заявку на архітектурні послуги для цієї компанії.

Завдяки принципу взаємозв'язку, але незалежності модулів вони можуть впроваджуватися поетапно і підбиратися під замовника ERP. Рішення розгортають і вводять в експлуатацію послідовно, вибудовуючи угруповання, гнучко вибудовуючи структуру, ієрархію. Це дозволяє акуратно реалізувати функції ERP-системи, де передбачені:

– планування продажів, поставок, процесів і потужностей на виробництві, необхідних матеріалів;

- створення і підтримка конструкторсько-технологічних специфікацій для визначення складу продукції, кількості ресурсів для її виготовлення;
- управління закупівлями, запасами – від обліку і ведення договорів до складської оптимізації;
- ведення фінансів – складання планів, контроль їх виконання, всі види обліку;
- проектне управління.

Класична «схема» ERP – впровадження модулів фінансів, персоналу та операційного блоку. В останній входить виробництво (з його підтримкою), логістика, збут. Найчастіше керівництво компаній просить винести окремі складові операційного блоку в незалежні модулі – техобслуговування і ремонт (EAM), управління специфікаціями і виробництвом (APS, PLM, MES), інші. Окремо розглядається модуль для «зовнішнього» взаємодії – клієнтско-дистрибутивний CRM.

Головна книга і інші складові фінмодуля - неодмінний компонент ERP-систем, їх центр і умова для об'єктивної оцінки стану фірми і ризиків інвестицій в неї. В блок, як правило, додають рахунки дебіторів / кредиторів, витрат / доходів, калькулювання собівартості, казначейські, контролінгові інструменти. У модулі ERP для персоналу передбачають кадровий, пенсійний і табельний облік, роботу з відрядженнями, розрахунок з / п і продуктивності, управління кваліфікацією і оцінку співробітників, підбір кадрів.

Розглянемо переваги та обмеження ERP-системи.

Аргументи «за» ERP-системи – це простота, прозорість доступу до всіх даних без виснажливих звірок. Інформація в єдиній БД заздалегідь узгоджена, документообіг уніфікований, усунуті спотворення і помилки при передачі відомостей між відділами. Замовник отримує готовий набір корисних йому інструментів, які автоматизують всі операції і пов'язують їх між собою. Процеси на виробництві синхронізуються, завдання прозоро відслідковуються, а типові дії виконуються автоматично [2].

Серед інших переваг ERP:

- ефективне розмежування прав на доступ: дані ERP-систем захищені. Правда, для безпеки доводиться точково вибудовувати ієрархію і настройки. Але тимчасові втрати на це себе виправдовують;

- підвищення продуктивності підприємства – все цикли прискорюються, простоти усунені, взаємодія між відділами безперебійно, а трудові процеси прозорі;

- «безшовне» додавання нових модулів – не потрібні доопрацювання, надбудови, зусилля по інтеграції, ERP-система розширюється та модифікується швидко;

- підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень за рахунок доступу до повної і об'єктивної інформації в БД ERP;

- прозорий контроль роботи персоналу, зменшення зловживань, виявлення розбіжностей в «режимі реального часу».

Мінуси ERP-систем – наслідок їх переваг. Через велику кількість зв'язків в загальній БД потрібен час на розгортання комплексу, перенесення інформацію, наладку роботи. Однак, за останні роки процеси стали налагодженими та освоєними. За даними Panorama Consulting практично всі сьогоденні ERP повністю вводяться в дію протягом 16 місяців, не більше.

Необхідно забезпечити безперебійну роботу серверів, впровадити ПО, закупити обладнання для підтримки процесів і організувати навчання персоналу. Через це на старті ціна ERP-системи може здатися значною, але одноразові витрати «переносяться» на довгострокову перспективу, де окупаються до декількох разів.

Що стосується вартості системи, то в ньому є кілька компонентів:

- Вартість однієї ліцензії, тобто по суті, ціна одного робочого місця: для провідних систем ERP (SAP R3, Baan, Oracle Applications) становить від 2 до 8 тисяч.

- Вартість консалтингу, впровадження та обслуговування: як правило, знаходиться в діапазоні від 100 до 500% вартості системи.
- Ціна навчання користувача, залежить від маркетингової політики фірми-виробника системи або консалтингової компанії.

Таким чином, ERP і CRM – синергія взаємодії комплексів всередині компанії і в зовнішньому середовищі. Потрібно зазначити, що можливе комплексне впровадження рішень для управління процесами всередині фірми і CRM-систем та службовців для вибудовування взаємин з клієнтською базою. Маркетинг, збут, гарантійне обслуговування, підтримка контактів з замовниками – найважливіші чинники прибутковості бізнесу.

Взаємозалежне впровадження ERP-системи і CRM дасть ефект синергії – результат, багато разів перевищує «арифметичне» підсумовування вигод. Об'єднуючи їх, підприємство отримує комплекс, спрямований і всередину, і назовні. Він допоможе вибудувати прибуткову концепцію виробництва, запропонувати клієнтам затребувану і якісну продукцію і підвищити результат від прийнятих управлінських рішень.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було розкрито шляхи та проблеми формування механізму інформаційно-комунікативного менеджменту організації в умовах глобалізації. Відмічено про перехід суспільства в цілому від індустріалізації до інформатизації, як наслідок є потреба використання сучасних інформаційних технологій, які швидко знаходять, обробляють та передають інформацію. Однак зазначено, що разом з цим існують проблеми комунікацій на сучасних підприємствах, серед яких: низький рівень професіоналізму та культури у спілкуванні; нерозуміння цілей і комплексу завдань; необдуманий вибір каналів зв'язку; передозування інформацією від комунікатора до адресата; несистематичний та нескладний підхід до

реалізації комунікаційної політики; побудова повідомлень без урахування їх особливостей та тощо.

Відзначено що використання сучасних інформаційних технологій організації забезпечує: швидкий доступ до найвіддаленіших джерел інформації; якісний електронний зв'язок, який є найкращим та найшвидшим до наближення ідеалу; створення можливостей по вертикалі та горизонталі у взаємозв'язку управлінської діяльності всіх ланок менеджерів підприємства; функціонування єдиного інформаційного середовища організації, яке охопить багатофункціональну діяльність в одній траєкторії.

В процесі дослідження було проведено аналіз інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Відродження» в результаті якого, були виявлені такі проблеми: освіта, отримана керівниками та службовцями, не завжди відповідає займаній посаді; компанія використовує обмежену кількість видів зв'язку; керівники компаній не належним чином готуються до майбутніх зустрічей, нарад; існує затримка у наданні інформації; є складності з обробкою інформації; технічно недостатньо обладнані робочі місця, що призводить до затримки робітників на роботі. Дана ситуація неминуче вимагає вдосконалення, використання соціально-психологічних методів та концепції стимулювання персоналу організації.

Тому автором було рекомендовано пропозиції щодо покращення ефективності механізму інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Відродження».

Рекомендовано запропонувати такі заходи:

1. Розробити навчальну програму для менеджерів та адміністраторів;
2. Створити нові посадові інструкції із зазначенням цілей, завдань, вимог та критеріїв оцінки;
3. Розробка системи планування, зустрічі з командою, залучення керівників до обговорення стратегічних планів;
4. Впровадження на підприємстві автоматизованої системи ERP.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження згідно поставленої мети, а саме формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації було реалізовано наступні завдання.

Розкрито теоретичні аспекти поняття та функції дефініцій «інформація», «комунікація», «інформаційно-комунікаційний менеджмент організації». Визначено історичні етапи формування, розвитку інформації та комунікації, їх роль в управлінні організацією. Також виділено особливості цих понять та охарактеризовано сучасні інформаційно-комунікаційні технології підприємств: семіотичні системи; електронні технології; ERP –технології; цифрова мережа каналів зв'язку; хмарні технології.

Досліджено формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту організації, а саме його етапи: зародження ідей, кодування інформації, вибір каналу, передача інформації, декодування інформації. Охарактеризовано комунікативні схеми менеджменту підприємства: вертикальні, горизонтальні та неформальні. Зазначено сучасні підходи, які використовуються під час ІКТ діяльності підприємства.

Визначено основні властивості глобальних та сучасних тенденцій глобального інформаційного простору. Розкрито значення реклами та зв'язків з громадкістю, як основних функцій інформаційно-комунікативного менеджменту. Визначено в цілому роль та значення інформаційно-комунікаційного менеджменту організації в умовах глобалізації.

Розглянуто економіко-господарська діяльність ТОВ «Відродження», яке працює на ринку з червня 1987 року. Основна діяльність ТОВ випічка хлібобулочних та кулінарних виробів у м. Арциз. Розташовано за юридичною адресою: м. Арциз, вул. Шевченко, 154. Загальне керівництво здійснює Ларіонов Семен Євгенович. На заводі працює 202 чоловіка.

Підприємство здійснює діяльність за такими видами КВЕД: 01.11 «Вирощування зернових культур, бобових, насіння олійних культур», 10.71 «Виробництво хліба та хлібобулочних виробів», 10.72 «Виробництво сухарів, сухого печива», 46.21 «Оптова торгівля», 47.11 «Роздрібна торгівля», 49.41 «Транспортні послуги».

Основною технологічною сировиною для заводу є борошно, яке надходить на виробничі цехи з млинного комплексу, заснованого у 2001 р. на підприємстві. Компанія представляє широкий асортимент продукції: хлібобулочні вироби, що можна поділити на декілька основних груп: хліб із пшеничної муки, хліб із житньої муки, хліб із суміші житньої та пшеничної муки, булочні вироби; кондитерські вироби (рулети, торти, печиво, кулічі, пасхи та тощо); борошно різних сортів. Описано портфоліо основних конкурентів, серед яких досліджуєми об'єкт займає середню позицію.

Досліджено фінансово-економічний стан ТОВ «Відродження», а саме: основні та оборотні активи; динаміка прибутку та витрат за 2017-2019 рр.; рух трудових ресурсів та тощо. У цілому по підприємству обсяги виробництва продукції мають тенденцію до зростання за всіма видами хлібобулочної продукції. В цілому по підприємству в 2019 році обсяг продукції збільшився на 735,5 т (2,98 %). Найбільш високим попитом користується пшеничний хліб з муки вищого гартунку, випуск цього виду продукції збільшився на 4,75%. Чисельність промислово-виробничого персоналу у 2019 р. становила 202 особи, з них робітники 180 осіб. Незважаючи на кризові явища в економіці України та скорочення чисельності працівників на підприємствах різних галузей на ТОВ «Відродження» кількість робітників зростає від 196 осіб у 2017 р. до 202 особи у 2019 р.

Розглянуто механізм інформаційно-комунікаційного процесу ТОВ «Відродження», який представлений лінійно-функціональною організаційною структурою. Проведено експрес-оцінку потенціалу підприємства на основі внутрішньої інформації всього ТОВ «Відродження». Отже, виробничий потенціал ТОВ «Відродження» можна віднести до розряду підприємства із

середнім рівнем виробничого потенціалу. Підприємство вдало існує у бізнесі, є труднощі, які перемагаються, бо працює механізм адаптації.

Зазначено, що основними джерелами інформації на ТОВ «Відродження» являються електронна база «Аналіз ринків», Інтернет-ресурси та програма для ведення бухгалтерії. Витрати на використання визначених видів інформації з кожним роком зростали та у 2019 р. становило 26,3 тис. грн; джерела інформації за досліджуваний не змінювалися на підприємстві. Наслідком такої політики адміністрації є скорочення прибутків на підприємстві. Отже потрібно звернути увагу на ретельне дослідження постачальників, конкурентів, споживачів.

Надано оцінку ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в організації через анкетування 8 керівників підрозділів та 21 співробітника. У результаті аналізу було встановлено, що працівники компанії задоволені самою роботою, їм цікаво, задоволені командою та її підтримкою, також в цілому умовами праці, які компанія створює для ефективного та якісного виконання своїх службових обов'язків. Але в той же час потрібно підвищувати кваліфікацію робітників, незадоволені винагородою, запропонованою за їх зусилля, і, крім того, вони вважають, що компанія забезпечує не надто конкурентоспроможну зарплату порівняно з іншими організаціями на ринку, відчувається нехватка технічних засобів у процесі роботи.

Розкрито шляхи та проблеми формування механізму інформаційно-комунікативного менеджменту організації в умовах глобалізації. Відмічено про перехід суспільства в цілому від індустріалізації до інформатизації, як наслідок є потреба використання сучасних інформаційних технологій, які швидко знаходять, обробляють та передають інформацію. Однак зазначено, що разом з цим існують проблеми комунікацій на сучасних підприємствах, серед яких: низький рівень професіоналізму та культури у спілкуванні; нерозуміння цілей та комплексу завдань; необдуманий вибір каналів зв'язку; передозування інформацією від комунікатора до адресата; несистематичний

та нескладний підхід до реалізації комунікаційної політики; побудова повідомлень без урахування їх особливостей та тощо.

Відзначено що використання сучасних інформаційних технологій організації забезпечує: швидкий доступ до найвіддаленіших джерел інформації; якісний електронний зв'язок, який є найкращим та найшвидшим до наближення ідеалу; створення можливостей по вертикалі та горизонталі у взаємозв'язку управлінської діяльності всіх ланок менеджерів підприємства; функціонування єдиного інформаційного середовища організації, яке охопить багатофункціональну діяльність в одній траєкторії.

В процесі дослідження було проведено аналіз інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Відродження» в результаті якого, були виявлені такі проблеми: освіта, отримана керівниками та службовцями, не завжди відповідає займаній посаді; компанія використовує обмежену кількість видів зв'язку; керівники компаній не належним чином готуються до майбутніх зустрічей, нарад; існує затримка в наданні інформації; є складності з обробкою інформації; технічно недостатньо обладнані робочі місця, що призводить до затримки робітників на роботі. Даная ситуація неминуче вимагає вдосконалення, використання соціально-психологічних методів та концепції стимулювання персоналу організації.

Тому автором було рекомендовано пропозиції щодо покращення ефективності механізму інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Відродження».

Рекомендовано запропонувати такі заходи:

1. Розробити навчальну програму для менеджерів та адміністраторів;
2. Створити нові посадові інструкції із зазначенням цілей, завдань, вимог та критеріїв оцінки;
3. Розробка системи планування, зустрічі з командою, залучення керівників до обговорення стратегічних планів;
4. Впровадження на підприємстві автоматизованої системи ERP.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Advancing Australia as a Digital Economy: An Update to the National Digital Economy Strategy. Canberra: Department of Broadband, Communications. *The Digital Economy*. 2013. URL: <http://apo.org.au/node/34523> (дата звернення: 21.11.2020).
2. ERP – Enterprise Resource Planning. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ERP> (дата звернення: 25.11.2020).
3. Gore A. The Gore Report on Reinventing Government: Creating a Government that Works Better and Costs Less, Report of the National Performance Review. New York: Times Books, 1993. P. 24–25.
4. Margherio L. The Emerging Digital Economy. Washington, DC: Department of Commerce. 1999. URL: http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/emergingdig_0.pdf (дата звернення: 01.12.2020).
5. Morgan R., Hunt S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58. No.3. P. 20-38.
Zontanos G. & Anderson A.R. (2004). Relationships, marketing and small business: An exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research* (7) 3, 228–236.
6. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by M. Bezpartochnyi. *VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship*. Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2020. Vol. 2. 317 p.
7. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз: монографія. К. МАУП, 2005. 440 с.
8. Беккер Л.М. Воспитание и основы его моделирования. М. 2009. с. 44.
9. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: навчальний посібник. Чернівці: Рута, 2000. 220 с.

10. Бондар-Підгурська О. В., Глебова А. О. Ділове адміністрування (корпоративне управління): навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 448с.
11. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
12. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Кондор, 2012. 234 с.
13. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / Наук. Ред. В. Львів: Бак, 2001. 624 с.
14. Гуменник В.І., Копчак Ю.С., Кондур О.С. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Знання, 2012. 503 с.
15. Денисюк С.Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.
16. Дункан Д. У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики : Пер. с англ. / Д. У. Дункан. М.: Дело, 1996. 272 с.
17. Єсімов С. С. Адміністративно-правові аспекти обмеження доступу до інформації. *Наук. вісник ЛьвДУВС. Серія юридична*. 2015. № 2. С. 155–164.
18. Єсімов С. С. Електронна держава як форма реалізації інформаційної функції держави. *Порівняльно-аналітичне право: електрон. наук. вид.* 2015. № 4. С. 225-228. URL: http://www.pap.in.ua/4_2015/70.pdf (дата звернення: 20.12.2020).
19. Жигалов В. Т., Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа, 1994. 223 с.
20. Жуковська Л. Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.
21. Закон України «Про господарські товариства», затверджений Постановою ВРУ №1577-12 від 19.09.91 р. (із змінами №2409-III від 17.05.2001 р.). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. №31. Ст.

146. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 20.12.2020).

22. Закон України «Про інформацію» від 16.07.2020, підстава – 692-IX. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1992, № 48, ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 20.12.2020).

23. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR. СПб.: СОЮЗ, 1997. 357 с.

24. Мекон Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. 3-е изд., испр. М.: СОЮЗ, 2019. 672 с.

25. Зражевська Н.І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 224 с.

26. Карпчук Н.П. Міжнародна інформація та суспільні комунікації : навч. посіб. для студ. закл. вищ. Овіти. Луцьк ; 2018. 514 с.

27. Катренко А.В., Пасічник В.В. Прийняття рішень: теорія та практика: підручник. Львів: Новий Світ. 2013. 447 с.

28. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. К.: ЦУЛ, 2013. 202 с.

29. Косач І. А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 217 с.

30. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 151 с.

31. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес – коммуникации. СПб.: Питер, 2001. 369 с.

32. Лэнд П. Э. Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практикующего менеджмента: Пер. с англ. / П. Э. Лэнд. М. : ИНФРА-М, 1995. 43 с.

33. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організації: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 248 с.

34. Марущак С. М., Єфімова Г.В., Пащенко О.В. Оцінка та управління підприємницькими ризиками : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2014. 296 с.
35. Мельник Л.Г. Соціально-економічні проблеми інформаційного суспільства. Суми: ГТД «Університетська книга», 2005. 430 с.
36. Молл Е.Г. Организационное поведение: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1998. 245 с.
37. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканевич Ю.В. Менеджмент : навч. посіб.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
38. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. М.: Изд-во РАГС, 2002. 394 с.
39. Основи менеджменту : підручник / за ред. А. А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
40. Осовська Г. В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с.
41. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
42. Пацкун Т. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. *Керівник. ІНФО: студентський науковий вісник*. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html> (дата звернення: 22.11.2020).
43. Білинська М.М., Коник С.М., Газізов М.М. Основи ризик-менеджменту та антикризового управління. Загальна характеристика факторів антикризового управління: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 72 с.
44. Проблемы ERP и пути их решения. *Галактика ERP* (Enterprise Resource Planning). URL: <http://www.galaktika.ru/erp/problemy-erp-i-puti-ix-resheniya.html> (дата обращения: 12.12.2020).
45. Рейтерович І.В., Ситник С.В. Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень: навч.-метод. матеріали; уклад. В.М. Гаврилюк. Київ: НАДУ, 2013. 56 с.

46. Савченко С. В. Філософія глобального інформаційного суспільства як цивілізаційна парадигма розвитку сучасного суспільства. *Гілея : науковий вісник : зб.наук. Пр. К.: Вид - во УАН ТОВ «НВП» «ВІР»*, 2014. Вип. 90. С. 194 - 198.
47. Сахно Е.Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика. К.: ЦУЛ, 2010. 412 с.
48. Свидрук І.І., Осік Ю.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Алма-Ата: «Бастау», 2017. 360 с.
49. Скиба О.П. Наукові комунікації в інформаційну епоху. *Вісник НАУ*. 2012. № 1(15). С.40-43.
50. Скібіцька Л.І. та ін. Офісний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 616 с.ручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с.
51. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.
52. Соснин А. В. Информационно-коммуникационные технологии – многовекторный феномен процесса развития общества. *Коммуникативные стратегии информационного общества: Труды Междунар. науч.-теор. конф. СПб. : Изд – во Политехн. ун - та, 2013. С. 20 - 29.*
53. Соснін О.В. Михненко А.М, Литвинова Л.В. Комунікативна парадигма суспільного розвитку: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 220 с.
54. Термінологічний словник. Методологія та організація наукових досліджень. Інформаційна інфраструктура. URL: <http://moodle.ipk.kpi.ua/moodle/mod/glossary/view.php?id=32305&mode=author&hook=ALL&sortkey=LASTNAME&sortorder=desc&fullsearch=0&page=1> (дата звернення: 20.12.2020).
55. Хлебнікова А.А. Становлення і розвиток інформаційного суспільства в умовах глобалізації: теоретико-методологічний контекст. *Гілея: науковий вісник: зб. наук. пр.К.: Вид-во УАН ТОВ «НВП» «ВІР»*, 2014. Вип. 92.(1). 377 с. С. 170-174.

56. Хміль Ф.І. Менеджмент . Підручник. К.: Вища школа, 1995. 351 с.
57. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2008. 240 с.
58. Цыпленкова М. В., Моисеенко И. В., Гуремина Н. В., Бондарь Ю. А. Основы менеджмента: учебное пособие. URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/view?id=211> (дата обращения: 12.11.2020).
59. Шарков Ф.І. Коммунікологія: основи теорії комунікації: Підручник. М.: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К», 2010. 592 с
60. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 328 с.
61. Юридична енциклопедія: В 6 т. Редкол.: Ю. С.Шемшученко (голова редкол.) та ін. К. : «Укр. енцикл.», 1998 с. 717.
62. Якубенко І. М., Розвиток комунікацій на підприємстві. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 1 (19), 2017 с. 108-113.