

16
05.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

УГЛЕВ Ігор Олександрович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

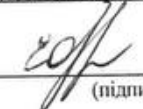
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

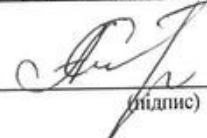
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К. Є.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А. А.


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Углев І. О. Інформаційно-комунікаційний менеджмент підприємства в умовах діджиталізації. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації. Досліджено теоретичні основи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві. Представлена аналітична оцінка функціонування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві. Обґрунтовано напрями удосконалення організації системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: інформаційний менеджмент, комунікаційний менеджмент, інформаційно-комунікаційний менеджмент, діджиталізація, цифрова економіка.

Annotation

Uglev I. O. Information and communication management of the enterprise in conditions of digitalization. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and optimization of the information and communication management system of the enterprise in the conditions of digitalization are considered. The theoretical foundations of information and communication management at the enterprise were studied. An analytical assessment of the functioning of the information and communication management system at the enterprise is presented. The directions for improving the organization of the information and communication management system at the enterprise are substantiated.

Keywords: information management, communication management, information and communication management, digitization, digital economy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, значення та елементи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві.....	8
1.2. Процес діджиталізації в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства.....	15
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної системи підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку комунікаційної системи підприємства в умовах діджиталізації.....	31
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СВИСПАН ЛІМІТЕД»	40
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	40
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	45
2.3. Оцінка стану функціонування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві.....	54
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «СВИСПАН ЛІМІТЕД».....	67
3.1. Рекомендації щодо формування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах діджиталізації підприємства	67
3.2. Напрями удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві.....	77
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	84
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства є критично важливим у сучасних умовах. Це обумовлено стрімким зростанням обсягу інформації та необхідністю її ефективного оброблення і використання. Такі системи забезпечують швидкий та надійний обмін інформацією між усіма рівнями управління, що сприяє оперативному прийняттю рішень. Вони також допомагають підтримувати високу продуктивність праці та знижувати ризики, пов'язані з інформаційними помилками або втратами даних. З впровадженням сучасних інформаційних технологій підвищується якість комунікацій, що сприяє поліпшенню взаємодії між підрозділами підприємства. Це, в свою чергу, призводить до збільшення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства на ринку. Крім того, інформаційно-комунікаційні системи дозволяють ефективніше управляти ресурсами та оптимізувати бізнес-процеси.

У глобальному масштабі такі системи сприяють інтеграції підприємств у міжнародні бізнес-мережі, що відкриває нові можливості для розвитку та інновацій. Таким чином, розвиток інформаційно-комунікаційного менеджменту є ключовим фактором успіху підприємств у сучасному динамічному світі.

Діджиталізація суттєво впливає на систему інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства, радикально змінюючи підходи до обробки та передачі інформації. Завдяки новітнім технологіям, таким як хмарні сервіси, великі дані та штучний інтелект, підприємства отримують можливість оперативно аналізувати великі обсяги інформації та приймати більш обґрунтовані рішення. Це значно підвищує ефективність внутрішніх комунікацій та сприяє кращій координації між підрозділами. Крім того, діджиталізація дозволяє створювати нові канали зв'язку з клієнтами та партнерами, що розширює можливості для бізнесу. Впровадження цифрових інструментів також сприяє оптимізації бізнес-процесів та зниженню витрат. У результаті, підприємства стають більш конкурентоспроможними та здатними швидше

адаптуватися до змін на ринку.

Питання інформаційно-комунікаційного менеджменту у практиці вітчизняних підприємств знайшли відображення у публікаціях Т. В. Гринька, Т. З. Гвініашвілі, А. С. Кириченка, Л. В. Балабанової, Т. О. Примака, О. В. Марковця, Т. Г. Дібрової та ін. Водночас, залишаються недостатньо дослідженими проблеми розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства, а також визначення резервів його удосконалення в умовах діджиталізації на підприємстві ТОВ «Свиспан Лімітед».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- визначити сутність, значення та елементи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві;
- дослідити процес діджиталізації в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної системи підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку комунікаційної системи підприємства в умовах діджиталізації;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- дослідити стан функціонування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві;
- розробити рекомендації щодо формування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах діджиталізації підприємства;

- обґрунтувати механізм формування раціональної системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві;
- представити економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади обґрунтування та оптимізації розвитку інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації.

Методи дослідження. У магістерській кваліфікаційній роботі було використано такі методи дослідження: порівняння, індексний, балансовий та інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства), економіко-статистичний (для проведення розрахунків фінансових показників діяльності підприємства), аналітичний і структурно-логічний (для розроблення методів та показників оцінки інформаційного та комунікаційного забезпечення), графічний (для представлення динаміки результатів розрахунку економічних показників).

Інформаційними джерелами дослідження були матеріали міжнародної та державної статистичної звітності, закони та нормативні акти з проблемних питань, спеціальна література з теорії та практики організації інформаційно-комунікаційного менеджменту та оперативні дані підприємства, що характеризують результати його діяльності, фінансова звітність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства. Зокрема, це знайшло своє втілення у наступному:

- дістали подальшо розвитку теоретичні засади формування інформаційно-комунікаційної стратегії підприємства шляхом конкретизації її основних завдань в умовах діджиталізації за їх сферою застосування, змістом та результатами

виконання;

– удосконалено методику оцінки інформаційного забезпечення системи управління підприємством шляхом розширення методики Р. Гутгарц.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені в магістерській кваліфікаційній роботі рекомендації та пропозиції можуть бути застосовані як у діяльності ТОВ «Свиспан Лімітед», так і на інших підприємствах галузі. Визначено економічний ефект від впровадження розроблених пропозицій.

За результатами дослідження опубліковано:

Углев І. О. Процес діджиталізації в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів V Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 129.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступній науковій конференції: V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 107 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та елементи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві

У нинішню епоху стрімкого технологічного прогресу та глобальної бізнес-інтеграції ефективне управління інформацією та комунікацією має вирішальне значення для безперебійної роботи будь-якої організації. Здатність компанії швидко реагувати на зміни ринку, робити обґрунтований вибір і підтримувати конкурентну перевагу залежить від ефективного управління інформаційними потоками. Завдяки передовим комунікаційним технологіям організації можуть оптимізувати свої внутрішні операції, покращити співпрацю між різними відділами та знизити загальні витрати. Впровадження інформаційних технологій підвищує продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів, що в кінцевому підсумку покращує репутацію компанії. Крім того, управління інформацією та комунікаціями гарантує безпечне зберігання даних, що є надзвичайно важливим у сучасному світі кібератак та інформаційних ризиків.

Застосовуючи ефективні комунікаційні стратегії, підприємство може підтримувати відкриту лінію спілкування з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами, тим самим зміцнюючи довіру та встановлюючи тривалі стосунки. Розвиток цього напрямку також створює нові можливості для інновацій та впровадження передових технологій, що є вкрай важливим для прогресу та розширення компанії. Отже, розподіл ресурсів для управління інформацією та комунікаціями має вирішальне значення для будь-якого сучасного бізнесу, який прагне процвітати на ринку, що постійно розвивається.

Якщо виходити з розуміння управління як загальної та головної функції суспільства, то цілком доречним видається, зокрема, звернення до проблем управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства [5, с.165].

Інформаційно-комунікаційна сфера суспільства взаємопов'язана з усіма іншими сферами (економічною, соціальною, політичною, гуманітарною) і виконує функції, подібні до кровоносної системи людини, забезпечуючи загальне благополуччя всього суспільства [31, с.38].

На рис. 1.1 представлено огляд місця та значення інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі менеджменту, що є науковою основою для розуміння його ролі.



Рис. 1.1. Інформаційно-комунікаційний менеджмент
у системі менеджменту як наукової галузі

Джерело: складено автором за [33]

На нашу думку, при проведенні досліджень слід враховувати інформаційно-комунікаційну сферу суспільства [20; 55]:

- ієрархічно-територіальний рівень та простір управління;
- різні сфери життя суспільства (державно-правова, економічна, соціальна, духовна);
- галузево-функціональні види управління;
- час, простір управління.

Виходячи з ієрархічного та територіального рівнів управління, розрізняють:

- глобальне управління (планетарний рівень управління);
- цивілізаційно-територіальне управління (рівень управління сукупністю національних держав, об'єднаних спільними цивілізаційними ознаками – західної, ортодоксальної, ісламської, конфуціанської, індуїстської, буддійської, африканської, латиноамериканської, японської цивілізацій);
- державно-національне управління (рівень національно-державного управління, більш відомий як «державне управління» та «публічна політика»);
- регіональне управління (рівень управління територіями, що мають спільні економічні, соціальні, екологічні, етнічні та інші інтереси, межі яких можуть не збігатися з державними кордонами);
- місцеве управління (рівень місцевої адміністрації та самоврядування міста, села, сільської ради тощо).

Розглядаючи практичні аспекти функціонування різних секторів суспільства, важливо зосередитися на інформаційних і комунікаційних елементах таких сфер управління [77; 84]:

- правове управління (забезпечує правове регулювання суспільного життя через діяльність державних органів, які приймають закони, постанови та інші правові акти);
- управління економікою (регулює економічну сферу суспільства, визначає економічні інтереси, економічні відносини, економічну роль держави);
- соціальне управління (полягає в регулюванні соціальної сфери суспільства, узгодженні суспільних відносин, інтересів і потреб індивідів, соціальних груп тощо);
- політичний менеджмент (забезпечує регулювання політичної сфери

суспільства, гармонізує політичні відносини, інтереси та потреби суб'єктів політики);

- гуманітарний менеджмент (спрямований на забезпечення прав людини в культурній, етнонаціональній, освітній, науковій та іншій діяльності).

З точки зору ієрархічно-нормативного рівня управління (правовий статус рішень, обсяг і наслідки управлінських впливів) виділяють [40, с.134]:

- соціальне управління (поширюється на всю соціальну сферу через прийняття та виконання конституції, законів, нормативних актів тощо);

- адміністративне управління (охоплює вплив, який воно здійснює на регіональні адміністративні чи галузеві об'єкти шляхом прийняття та реалізації адміністративно-правових рішень);

- менеджмент організацій (забезпечує управління та регулювання діяльності організації за допомогою нормативно-правових та соціально-психологічних методів).

Розглядаючи терміни дії та результати застосування управлінських впливів, важливо відзначити [49, с.37]:

- стратегічне управління (спрямоване на реалізацію довгострокових планів розвитку суспільства, країни, організації);

- оперативне управління (пов'язане з вирішенням поточних справ, хоча і в рамках загальної стратегії);

- технічне управління (керівництво компанії прийняло рішення запровадити нову програмну систему з метою оптимізації своєї діяльності та підвищення ефективності).

Галузево-функціональний підхід до вивчення проблем управління передбачає наявність таких видів управління [32, с.100]:

- управління персоналом (вирішує питання управління людьми, мотивації, організації та контролю їх трудової діяльності);

- інтелектуальне управління (полягає в управлінні розпізнаванням, аналізі знань, розробці більш ефективних дій об'єкта управління та створенні нових знань шляхом наукових досліджень);

- управління виробництвом (відповідає за організацію та забезпечення технології виробництва, створення та використання запасів сировини, транспортних вантажопотоків тощо);

- маркетинговий менеджмент (орієнтований на організацію, координацію та взаємодію внутрішнього середовища об'єкта управління з кон'юктурою ринку шляхом реалізації конкурентних переваг, властивих цьому суб'єкту управління);

- управління інноваційною діяльністю (передбачає розробку планів і програм інноваційної діяльності, реалізацію узгодженої інноваційної політики, розгляд нових проектів і технологій, створення та організацію діяльності цільових робочих груп з метою вдосконалення ефективності об'єкта управління);

- фінансовий менеджмент (полягає в управлінні фінансовими потоками і ресурсами, інвестиційними проектами, в контролі портфеля акцій, у сприянні накопиченню фінансових ресурсів, перетворенню їх у прибуток з додатковими дивідендами).

Основною метою інформаційно-комунікаційного менеджменту є інформаційне забезпечення реалізації всіх видів і форм управління, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація. Без нього процес управління стає абсолютно неможливим. Розвиток нових інформаційних і комунікаційних технологій ще більше посилює значення так званої революції менеджерів, роблячи її ще більш трансформаційною.

Визнаючи важливість ефективного управління інформаційно-комунікаційними процесами в суспільстві, ми також можемо дати відповідне визначення цьому типу управління [3, с.24].

Отже, під інформаційно-комунікаційним менеджментом розуміємо систему управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарно-політичного менеджменту та маркетингу.

Серед усіх різноманітних сфер суспільства (правової, економічної, соціальної, політичної, гуманітарної та ін.) сфера інформації та комунікації переживає найшвидше зростання. Стрімке зростання Інтернету, мультимедіа та

мобільного зв'язку стало потужним каталізатором модернізації, насамперед, економічного сектора суспільства. Нині вже нікого не здивуєш такими поняттями, як електронний бізнес (e-business), електронна комерція (e-commerce) тощо. А економіка, як основний рушійний генератор процесів глобалізації, викликала кардинальні зміни в правових, політичних соціальна, гуманітарна та інші сфери життя суспільства [14; 56].

Це розширене тлумачення інформаційно-комунікаційної основи процесів глобалізації, що поширюються у всьому світі.

Інформаційно-комунікаційний менеджмент є надзвичайно важливим у сучасному бізнесі, оскільки він гарантує ефективне керування інформаційними потоками та комунікацією. Його значення можна інтерпретувати з різних точок зору (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Значення інформаційно-комунікаційного менеджменту в діяльності підприємства

Параметр значущості	Прояв на підприємстві
1	2
1. Покращення прийняття рішень	Прийняття обґрунтованих рішень має вирішальне значення, а наявність своєчасної та точної інформації є важливим для цього процесу. Інформаційно-комунікаційний менеджмент надає керівникам актуальні дані, аналітичні звіти та прогнози, що дозволяє їм оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому оточенні.
2. Оптимізація внутрішніх процесів	Впроваджуючи передові інформаційні системи, можна оптимізувати внутрішні процеси, автоматизувати повторювані завдання, підвищити ефективність співробітників і знизити операційні витрати. Це призводить до більш ефективного використання ресурсів і зменшення часу, необхідного для виконання завдань.
3. Покращення координації та комунікації	Інформаційно-комунікаційний менеджмент гарантує ефективну взаємодію між різними підрозділами організації, сприяючи злагодженій роботі та запобігаючи непорозумінням. Корпоративні комунікаційні платформи дозволяють швидко обмінюватися інформацією та синхронізувати дії.
4. Забезпечення безпеки даних	З огляду на зростання кількості кібератак та інформаційних загроз, захист конфіденційної інформації є надзвичайно важливим. Управління інформацією та зв'язком використовує заходи захисту даних, які зменшують шанси втрати або витоку інформації.
5. Підвищення конкурентоспроможності	Завдяки швидкій доступності інформації та ефективній комунікації підприємства можуть швидше реагувати на зміни на ринку, створювати нові продукти та послуги, які задовольняють вимоги

Продовження табл. 1.1

1	2
	споживачів, і швидко впроваджувати інноваційні ідеї.
6. Підтримка відносин із зацікавленими сторонами	Підтримка міцних відносин із клієнтами, партнерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами має вирішальне значення для зміцнення довіри та сприяння довгостроковому розвитку бізнесу.
7. Покращення якості обслуговування клієнтів	Інформаційно-комунікаційний менеджмент дозволяє оперативно обробляти запити клієнтів, надавати якісну підтримку та своєчасно вирішувати проблеми, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів.

Джерело: складено автором за [3]

Отже, управління інформацією та комунікаціями відіграє вирішальну роль у безперебійній роботі та зростанні підприємства, оскільки воно сприяє ефективному управлінню інформацією, покращує внутрішні процеси, зміцнює канали зв'язку та підвищує конкурентоспроможність.

Система інформаційно-комунікаційного менеджменту демонструє необхідність посилення комунікації всередині організації. Інформаційно-комунікаційна система гарантує безперебійну передачу важливої інформації на всіх рівнях організаційної структури [10].

Система інформаційно-комунікаційного менеджменту - це мережа взаємопов'язаних компонентів, які полегшують потік інформації всередині організації та з зовнішніми суб'єктами, охоплюючи технічну, інформаційну, соціальну та управлінську підсистеми [33, с.76].

Досліджуючи різні підходи до визначення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту, стає можливим визначити її основні підсистеми. Ці компоненти відображено на рис. 1.2.

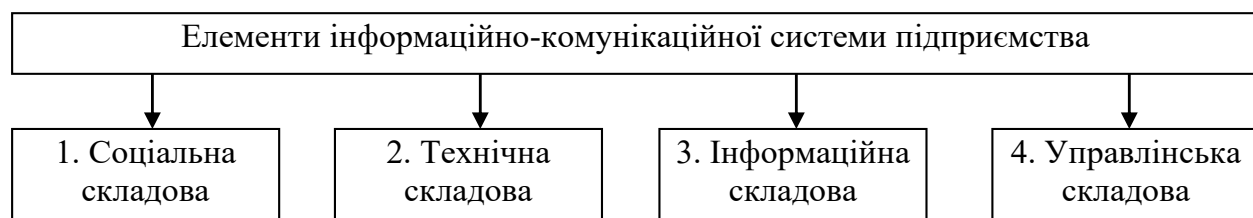


Рис. 1.2. Елементи системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за [46]

Для забезпечення ефективності функціонування цієї системи необхідні: точна діагностика проблеми, вибір ключових об'єктів реформування, використання комплексу сучасних засобів і комунікаційних технологій. Протягом цього шляху можуть виникнути виклики, особливо ті, що створені навмисно, що перешкоджатиме ефективності управління. Щоб підвищити ефективність ділового спілкування між людьми, керівник повинен чітко визначати завдання підлеглим. Це стосується як письмової, так і усної форми постановки завдань. Коли керівник доручає завдання або звертається з проханням, використовуючи словесні символи, він повинен звернути увагу на мову жестів і поз (невербальні символи) [40, с.134].

Таким чином, інформаційно-комунікаційний менеджмент є критичним елементом успішного функціонування сучасного підприємства. Він забезпечує своєчасний доступ до необхідної інформації, покращує процеси прийняття рішень та сприяє оптимізації внутрішніх операцій. Завдяки ефективній координації та комунікації між підрозділами, підприємство може оперативно реагувати на ринкові зміни та підтримувати високу конкурентоспроможність. Крім того, інформаційно-комунікаційний менеджмент відіграє важливу роль у захисті даних та забезпеченні інформаційної безпеки.

1.2. Процес діджиталізації в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства

Прогрес цифровізації в інформаційно-комунікаційній системі управління підприємством набуває все більшого значення в умовах стрімкого технологічного прогресу. Цифровізація охоплює впровадження цифрових технологій у кожен аспект діяльності компанії, тим самим підвищуючи її ефективність і конкурентоспроможність. Використовуючи цифрові інструменти, компанії можуть оптимізувати внутрішні операції, автоматизувати повторювані завдання та зменшити операційні витрати. Це дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни на ринку та робити більш обґрунтований управлінський

вибір. Крім того, цифровізація покращує комунікацію не лише всередині організації, але й із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти та партнери [4, с.225].

Використання цифрових платформ для обміну інформацією та співпраці допомагає мінімізувати ймовірність втрати інформації та підвищує прозорість бізнес-операцій. Вирішальним компонентом цифровізації є також забезпечення кібербезпеки, яка стає все більш важливою для захисту конфіденційної інформації. Завдяки цифровізації компанії можуть застосовувати інноваційні технології, які сприяють розробці нових продуктів і послуг. Це створює нові можливості для розширення та просування бізнесу. Як наслідок, цифровізація є вирішальною складовою сучасного управління інформацією та комунікаціями, яка дозволяє підприємствам досягти довгострокового успіху та стабільності.

Система управління інформацією та комунікаціями компанії передбачає впровадження цифрових технологій у кожен аспект управління інформаційними потоками та комунікацією всередині організації. Це включає в себе автоматизацію повторюваних завдань, впровадження передових інформаційних систем і платформ для обміну даними, що дозволяє оптимізувати внутрішні операції та покращує координацію між різними відділами. Цифровізація підвищує ефективність управління, надаючи швидкий доступ до важливої інформації та аналітичних інструментів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Крім того, вона покращує кібербезпеку, захищаючи конфіденційні дані від кібератак і несанкціонованого доступу. Цифрові технології дозволяють підприємствам покращувати якість обслуговування клієнтів, підтримувати ефективну комунікацію з партнерами та сприяти інноваціям для зростання бізнесу. Як наслідок, цифровізація відіграє вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності та сталому зростанні підприємства в сучасному бізнес-ландшафті, що постійно змінюється [10].

На розвиток інформаційно-комунікаційного менеджменту компанії в епоху цифровізації значною мірою впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До таких факторів відносяться ті, що представлені на рис. 1.3.

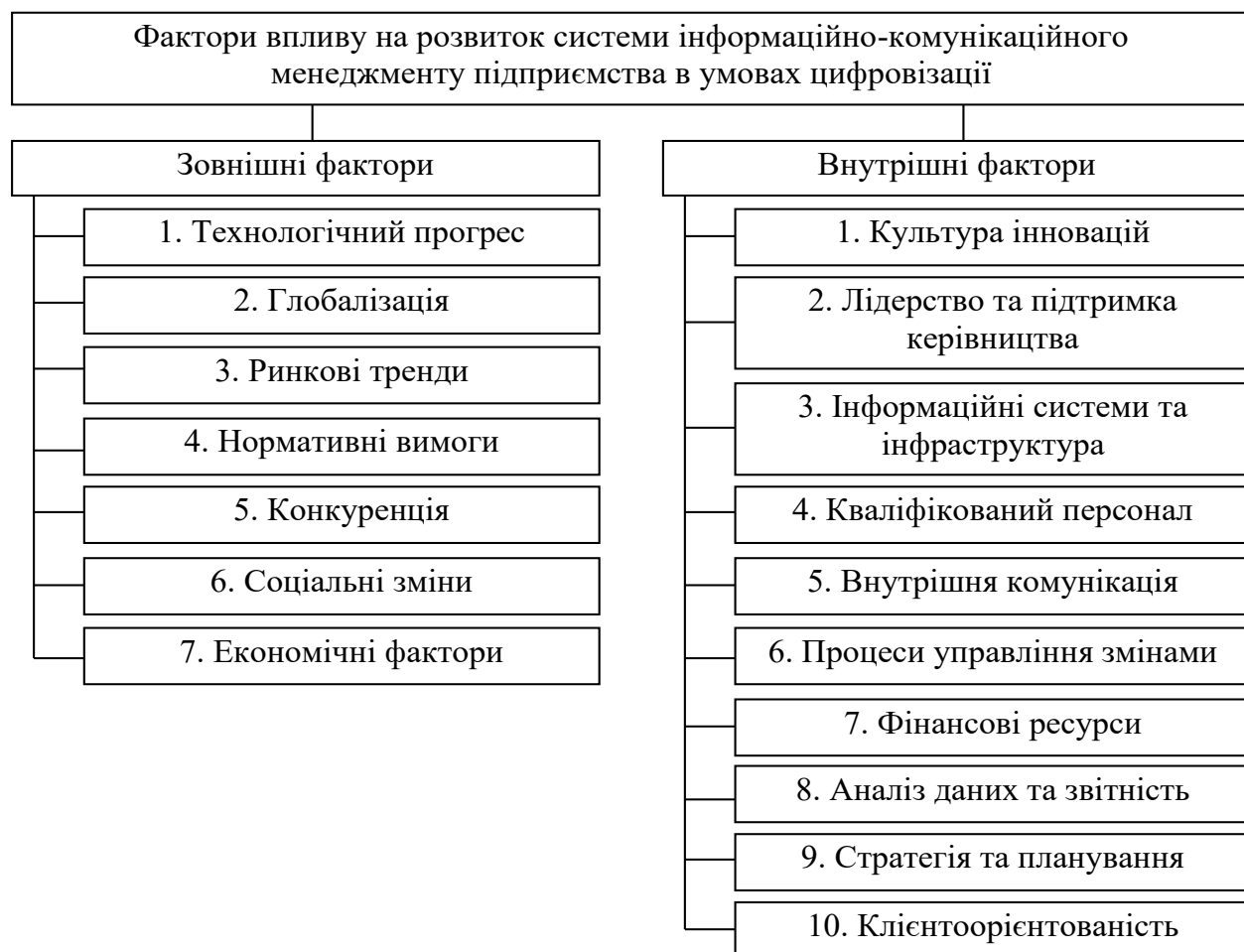


Рис. 1.3. Фактори впливу на розвиток системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства в умовах цифровізації

Джерело: складено автором за [36]

Отже, на розвиток інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві в епоху цифровізації впливають різні зовнішні фактори, такі як технології, економіка, суспільство та нормативні акти, які разом формують швидкість і напрямок цифрової трансформації бізнесу [36; 43]. Проаналізуємо більш детально визначені на рис. 1.3 фактори.

1. Технологічний прогрес, включаючи досягнення в області штучного інтелекту, Інтернету речей (ІОТ), хмарних обчислень і блокчейна, відкриває нові можливості для вдосконалення корпоративних інформаційних і комунікаційних систем. Це змушує компанії постійно оновлювати свої технологічні рішення, щоб залишатися попереду на конкурентному ринку.

2. Умови глобалізації сприяють інтеграції ринків і розширенню конкуренції. Організаціям необхідно застосовувати передові інформаційні та комунікаційні

технології, щоб безперервно співпрацювати з партнерами та клієнтами по всьому світу, швидко пристосовуватися до коливань ринку та оперативно усувати будь-які перешкоди, що виникають.

3. Ринкові тенденції вказують на те, що попит на швидкі, зручні та персоналізовані послуги змушує компанії застосовувати найсучасніші інструменти інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) для покращення взаємодії з клієнтами. Ринкові тенденції, включно з мобільними технологіями та соціальними мережами, мають значний вплив на те, як інформація поширюється та організовується.

4. Нормативні вимоги, такі як закони про захист даних, кібербезпеку та цифрову трансформацію, змушують підприємства модифікувати свої інформаційні та комунікаційні системи відповідно до нових стандартів. Виконання цих вимог має вирішальне значення для уникнення юридичних проблем і збереження вашої репутації.

5. Зростання конкуренції на ринку змушує компанії шукати методи підвищення ефективності та зниження витрат. Використання передових інформаційних і комунікаційних технологій дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність [36; 43].

6. Соціальні зміни, такі як еволюція споживчої поведінки та зростаюча потреба у високоякісному та швидкому обслуговуванні, спонукають компанії до прийняття інноваційних рішень у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Це особливо стосується зростання онлайн-магазинів і цифрових комунікаційних платформ.

7. Значний вплив на розвиток інформаційно-комунікаційного менеджменту має стан економіки та макроекономічні тенденції. У часи економічного зростання підприємства мають засоби для розподілу ресурсів на впровадження нових технологій, тоді як під час економічного спаду вони зосереджуються на підвищенні ефективності шляхом оптимізації інформаційних процесів.

Внутрішні фактори, які впливають на розвиток інформаційно-

комунікаційного менеджменту на підприємстві в епоху цифровізації, відіграють вирішальну роль у визначенні здатності компанії охоплювати нові технології та безперешкодно впроваджувати їх у свої операційні процедури. До таких факторів відносяться [36; 43]:

1. Здатність компанії сприймати зміни та впроваджувати нові технології значною мірою залежить від її корпоративної культури. Компанії, які розвивають культуру, що заохочує інновації, з більшою ймовірністю будуть ефективно застосовувати цифрові рішення.

2. Успіх цифровізації значною мірою залежить від підтримки та участі керівництва. Лідери, які визнають важливість цифрових технологій і активно заохочують їх впровадження, створюють середовище, сприятливе для розвитку управління інформацією та комунікаціями.

3. Наявність розвиненої інформаційної інфраструктури та ефективних інформаційних систем є основою для впровадження цифровізації. Це включає в себе надійні сервери, високошвидкісні мережі, надійні бази даних і сучасне програмне забезпечення.

4. Рівень знань і кваліфікації співробітників у сфері інформаційних технологій та управління інформацією є надзвичайно важливим. Компанії, які виділяють ресурси на навчання та розвиток співробітників, мають вищу ймовірність досягнення успішної цифрової трансформації.

5. Ефективна внутрішня комунікація забезпечує безперебійну координацію між різними відділами та дає змогу швидко передавати інформацію. Це вкрай важливо для своєчасного вирішення питань та впровадження інноваційних технологій.

6. Наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє підприємству інвестувати в сучасні технології та інфраструктуру. Це включає як прямі інвестиції, так і фінансування навчання персоналу та підтримку процесів управління змінами.

7. Передові системи аналізу даних і звітності дозволяють підприємству отримати глибше розуміння своїх вимог і впливу впроваджених рішень. Це

допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та формувати наступний курс дій.

8. Наявність чітко визначеної стратегії цифровізації та ретельного планування є ключовими елементами успішного впровадження управління інформацією та комунікаціями. Це охоплює окреслення цілей, доступних ресурсів і етапів реалізації цифрових рішень.

9. Орієнтація на клієнта стимулює підприємство до впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє підвищити якість обслуговування та підвищити задоволеність клієнтів [36; 43].

Процес цифровізації в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства - це комплексний і багатоступеневий процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти управління інформаційними потоками та комунікацією в компанії. Він включає відповідні основні етапи, що комплексно представлено на рис. 1.4.

У результаті безперервний і динамічний процес цифровізації в інформаційно-комунікаційній системі управління підприємством спрямований на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталості бізнесу шляхом інтеграції та використання сучасних цифрових технологій.

Інструменти цифровізації в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства включають різноманітні технології та програмні рішення, що сприяють автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, покращенню комунікацій та ефективному управлінню інформацією. Наведемо деякі з ключових інструментів [76, с.38]:

1. ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Інтегровані програмні рішення для управління основними бізнес-процесами, такими як виробництво, постачання, фінанси, людські ресурси та інші. ERP-системи дозволяють централізувати дані та забезпечують доступ до них у реальному часі, що сприяє ефективному прийняттю рішень.



Рис. 1.4. Процес цифровізації в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства

Джерело: складено автором за [76]

2. CRM-системи (Customer Relationship Management). Програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM-системи дозволяють зберігати інформацію про клієнтів, аналізувати їхню поведінку та вподобання, покращувати обслуговування та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

3. Системи управління документами (DMS). Програмні рішення для електронного зберігання, обробки та управління документами. DMS дозволяють зменшити використання паперу, прискорити доступ до інформації та покращити її безпеку.

4. Хмарні технології (Cloud Computing). Платформи та сервіси, що надають можливість зберігання та обробки даних у хмарі. Використання хмарних технологій дозволяє знизити витрати на ІТ-інфраструктуру, забезпечити гнучкість та доступ до даних з будь-якого місця.

5. Інструменти для аналітики даних (Big Data Analytics). Програмне забезпечення для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних. Інструменти аналітики дозволяють отримувати цінну інформацію про ринкові тенденції, поведінку клієнтів, ефективність бізнес-процесів та ухвалювати обґрунтовані рішення.

6. Системи управління проектами (Project Management Tools). Програмні рішення для планування, виконання та контролю проектів. Вони допомагають координувати роботу команди, стежити за термінами виконання завдань та управління ресурсами [76, с.38].

7. Інструменти для комунікації та співпраці (Collaboration Tools). Платформи для внутрішньої та зовнішньої комунікації, такі як корпоративні месенджери (Slack, Microsoft Teams), відеоконференції (Zoom, Google Meet) та спільні робочі простори (Trello, Asana). Ці інструменти сприяють ефективній взаємодії та обміну інформацією між співробітниками.

8. Штучний інтелект (Artificial Intelligence) та машинне навчання (Machine Learning). Технології, що дозволяють автоматизувати рутинні завдання, аналізувати дані та прогнозувати тенденції. Використання AI та ML сприяє

підвищенню ефективності бізнес-процесів та прийняттю більш точних рішень.

9. Інтернет речей (Internet of Things, IoT). Технології, що дозволяють підключати фізичні пристрої до Інтернету для збору та обміну даними. IoT дозволяє автоматизувати процеси, моніторити стан обладнання та підвищувати ефективність управління ресурсами.

10. Кібербезпека (Cybersecurity). Інструменти та методи захисту інформаційних систем від кібератак, зломів та несанкціонованого доступу. Це включає антивірусні програми, фаєрволи, системи виявлення вторгнень, шифрування даних та інші засоби.

11. Блокчейн (Blockchain). Технологія розподіленого реєстру, що забезпечує безпечний та прозорий обмін даними. Блокчейн може використовуватися для управління ланцюгами постачання, фінансових транзакцій та інших процесів, що потребують високого рівня довіри та безпеки.

Ці інструменти разом сприяють ефективній цифровізації системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства, підвищуючи його продуктивність, безпеку та конкурентоспроможність у сучасному цифровому світі [76, с.38].

Таким чином, цифровізація в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства є ключовим фактором для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Вона дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати рутинні завдання та забезпечити швидкий доступ до інформації, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція сучасних технологій, таких як ERP, CRM, хмарні сервіси та інструменти аналітики даних, покращує координацію між підрозділами та взаємодію з клієнтами. Цифровізація також підвищує рівень кібербезпеки, захищаючи конфіденційну інформацію від загроз. Інвестиції в цифрові інструменти та розвиток компетенцій персоналу забезпечують стійкість бізнесу до змін на ринку. Отже, цифровізація є невід'ємною частиною сучасного інформаційно-комунікаційного менеджменту, яка забезпечує підприємствам довгостроковий успіх і розвиток.

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності інформаційно-комунікаційної системи підприємства

Оцінка ефективності інформаційно-комунікаційної системи є важливим елементом для будь-якого сучасного бізнесу, що працює в умовах безперервних технологічних та економічних трансформацій. У сучасному швидкоплинному світі, де швидкість потоку інформації та прийняття рішень є вирішальними для успіху, ефективність інформаційної системи відіграє життєво важливу роль у визначенні конкурентоспроможності підприємства. Оцінка дозволяє перевірити надійність і послідовність інформаційних технологій, що є основою для безперебійного функціонування всіх бізнес-операцій [78, с.150].

Початковий крок оцінки полягає в аналізі технічного стану інфраструктури, що дозволяє виявити потенційні проблеми та недоліки, які можуть перешкоджати продуктивності та ефективності організації. Оцінка також передбачає аналіз як якісних, так і кількісних аспектів роботи системи, включаючи швидкість, навантаження, надійність і доступність. Цей аналіз допомагає визначити, чи відповідає система поточним бізнес-потреbam і вимогам. Крім того, оцінка має вирішальне значення для визначення областей для оптимізації та вдосконалення поточних процесів і технологій, що дозволяє підприємству адаптуватися до бізнес-ландшафту, що постійно змінюється. Вирішальним аспектом оцінки є вивчення заходів кібербезпеки компанії, оскільки захист конфіденційної інформації та персональних даних від кіберзагроз став першочерговою відповідальністю для будь-якої організації. Таким чином, комплексна оцінка ефективності інформаційно-комунікаційної системи є найважливішим аспектом стратегічного управління, що гарантує вирішення проблем і гарантує стабільність і високу ефективність організації [39].

Оцінювання функціонування інформаційно-комунікаційної системи підприємства включає в себе декілька ключових завдань, спрямованих на забезпечення її ефективності, надійності і відповідності бізнес-потреbam.

Основні завдання оцінювання включають [16]:

1. Аналіз технічного стану інфраструктури. Оцінка актуальності апаратного та програмного забезпечення, його сумісності із сучасними технологіями.
2. Оцінка швидкодії та продуктивності. Визначення часу відгуку системи, обробки запитів, завантаженості серверів і мережі.
3. Аналіз надійності і безпеки. Виявлення слабких місць інформаційної системи, оцінка захищеності від зовнішніх загроз і внутрішніх порушень безпеки.
4. Оцінка доступності і планування потужності. Визначення доступності системи для користувачів і міра готовності до масштабування при зростанні використання.
5. Аналіз інформаційної безпеки і захисту даних. Оцінка відповідності стандартам кібербезпеки, а також забезпечення захисту конфіденційної інформації від несанкціонованого доступу та втрати даних.
6. Виявлення можливостей для оптимізації і покращення. Аналіз можливостей для підвищення ефективності системи, включаючи модернізацію або заміну застарілих технологій.
7. Оцінка відповідності стратегічним цілям інформаційного управління. Перевірка, наскільки інформаційна система відповідає стратегічним цілям підприємства і підтримує його конкурентоспроможність на ринку.

Ці завдання дозволяють забезпечити комплексний підхід до оцінювання і підтримки інформаційно-комунікаційної системи підприємства, що є критичним для досягнення успішних результатів і забезпечення стабільної діяльності організації.

З метою оцінки інформаційного забезпечення менеджменту в діючій організації можна скористатися методикою Р. Гутгарц [8, с.189].

Згідно даної методики інформаційне забезпечення системи управління оцінюється по 7 розділах за допомогою питань, які передбачають конкретні відповіді. Після чого складається зведена таблиця, за якою робиться висновок про відповідність існуючого інформаційного забезпечення еталонному.

Дана методика дозволяє дати відповіді на такі питання як [8]:

1. Наскільки повно використовуване інформаційне забезпечення задовольняє вимогам розв'язуваних завдань, тобто чи можна вважати кількісний і якісний склад існуючого інформаційного забезпечення необхідною і достатньою умовою для ефективної реалізації завдань управління і прийняття на основі отриманих результатів оптимальних, своєчасних і якісних рішень.

2. Чи доцільний комплекс розв'язуваних завдань або потрібно його коригування.

3. Чи раціонально організовані інформаційні потоки, що зв'язують діяльність аналізованого управлінського підрозділу з іншими суміжними підрозділами організації та зі сторонніми підприємствами.

4. Яким чином впливає на ефективність вирішення управлінських завдань електронна інтерпретація інформаційного забезпечення.

5. Які напрями зміни технологій роботи з інформацією.

З метою дослідження рівня інформаційного забезпечення організації нами розроблена авторська методика оцінки ІЗ системи управління з використанням методики Р. Гутгарц [8]. Відповідно до даної методики забезпечення організації оцінюється експертними оцінками за такими показниками:

1. Об'єм та види отриманої та відправленої інформації.
2. Проходження та розподіл інформації за рівнями ієрархії.
3. Коефіцієнт ефективного використання інформації.
4. Коефіцієнт безперервності інформаційного забезпечення.
5. Інтенсивність інформаційних потоків.
6. Рівень використання інформації та документів.
7. Витрати на обробку інформації.
8. Періодичність надходження інформації.
9. Структура інформації з усіх її видів.
10. Рівень інформаційного забезпечення.

Таким чином, ми розширили кількість показників для аналізу. Значення першого показника визначається як відносна оцінка обсягу обробленої

інформації за одиницю часу до максимального обсягу за аналогічний часовий лаг.

Проходження і розподіл інформації за рівнями ієрархії організації дасть показник ефективності проходження інформаційних потоків по вертикальній складовій системи управління як «знизу вгору», так і «зверху вниз».

Коефіцієнт ефективного використання інформації відображає ефективність обробки та передачі на всіх рівнях взаємодії організації із зовнішнім середовищем (партнери, клієнти, постачальники ресурсів тощо), а також обміну інформацією у внутрішньому середовищі, між підрозділами організації.

Під коефіцієнтом безперервності розуміється відношення часу надання інформаційних послуг до загальної тривалості періоду часу.

Інтенсивність інформаційних потоків характеризується відносною завантаженістю інформаційно-комунікаційних каналів організації.

Показник рівня використання інформації та документів характеризується відносною оцінкою впливу інформації на результати діяльності організації.

Витрати на обробку інформації – показник, рівний відношенню універсальних витрат на обробку інформації до оптимальної величини для даного господарюючого суб'єкта.

Періодичність надходження інформації відображає рівномірність її надходження протягом доби (рідше за місяць, квартал, півріччя, рік).

Структура інформації з усіх її видів характеризується відношенням обсягу всіх видів інформації, що надходить, до максимального обсягу інформації, можливого для цієї організації.

Показник рівня інформаційного забезпечення відображає якість та кількість видів інформаційного забезпечення, використовуваного в управлінні організацією.

Визначення кожного показника знаходиться в межах значень від 0 до 1. Тоді загальний показник якості інформаційного забезпечення організації обчислюється як середнє значення 10 показників [10].

За зібраними в процесі застосування даної методики матеріалами і їх

подальшим аналізом можна виявити різні аспекти в процесах обробки інформації, на які в повсякденній діяльності, як правило, не звертається увага, так як вони виконуються постійно протягом тривалого часу і здаються цілком природними і раціональними. Аналіз результатів дозволяє побачити проблеми управлінської діяльності свіжим поглядом і виявити негативні і позитивні моменти.

Крім запропонованої методики так само можна використовувати методику експрес-оцінки системи управління, розробленої І. В. Скопін, Ю. О. Баклановою, що дозволяє при мінімальних часових і трудових витратах отримати достовірний наочний результат.

Відповідно до даної методики оцінка інформаційного забезпечення проводиться за 10 критеріями за допомогою двобальної шкали.

Безсумнівними перевагами даної методики є [14, с.115]:

- а) мінімізація часу проведення дослідження;
- б) достовірність отриманої інформації;
- в) можливість наочного відтворення отриманої інформації;
- г) оперування термінологією зрозумілою сучасному менеджеру.

У той же час дана методика експрес-оцінки інформаційного забезпечення менеджменту має ряд недоліків, а саме [24]:

- а) суб'єктивність отриманого результату;
- б) неможливість однозначної відповіді за деякими пунктами опитувального листа.

Проте, дані недоліки незначні і є можливості їх усунення шляхом збільшення учасників опитування, які беруть участь в експрес-оцінці і конкретизації частини питань у відповідність з потребами організації. У той же час не варто забувати, що саме по собі володіння тією чи іншою інформацією конкретно людиною не дає конкурентних переваг компанії. Для досягнення цієї мети всередині організації необхідні ефективні комунікації, за якими інформація буде передаватися тим елементам системи управління, які можуть нею скористатися з метою оптимізації роботи організації і направити розвиток

бізнесу у правильному напрямку.

Інформаційна та комунікативна системи є взаємодоповнюючими системами, що утворюють цілісну інформаційно-комунікативну систему організації. Але при цьому, якщо при передачі інформації спостерігається наявність чітко організованих каналів, це призводить до зниження ефекту діяльності організації. І навпаки, якщо необхідність використання великого об'єму інформації стримується відсутністю чітко організованої системи комунікацій, то результативність діяльності також знижується. Тільки наявність розвиненої комунікаційної системи організації дозволяє сформувати високоефективну інформаційну систему [20, с.66].

Для оцінки комунікацій організації можна скористатися методикою складання комунікаційного профілю організації, розробленою Д. Масловим та іншими [5]. Дана методика, як і попередня, доволі проста в застосуванні, не вимагає значних часових витрат та надає можливість графічного зображення отриманих результатів за допомогою діаграми, що відображає сильні і слабкі сторони менеджменту організації.

Таким чином, на основі вищезазначених методик можна оцінити інформаційне та комунікаційне забезпечення менеджменту. Але як вже було сказано вище, це дві взаємодоповнюючі системи, тобто в організації може бути достатній обсяг повної, своєчасної, структурованої інформації, але при цьому абсолютно неефективні канали комунікації, що в підсумку призводить до зниження працездатності організації в цілому. І навпаки: є чітко організовані канали передачі інформації, але при цьому спостерігається «інформаційний голод», що також призводить до дезорганізації [46, с.45].

Зважаючи на перераховані причини, спостерігається необхідність комплексної оцінки інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту. Дану оцінку можна провести шляхом складання інформаційно-комунікаційної матриці організації. Розглянемо докладніше дані деяких окремих станів.

Одним з варіантів є стан, коли в організацію своєчасно надходить вся необхідна інформація, вона досить чітко структурована. При цьому, не

дивлячись на наявність схеми інформаційних потоків і документообігу, в умовах відсутності конкретної і зрозумілої всім працівникам стратегії розвитку організації значна частина інформації не використовується для розвитку бізнесу. Тому керівництву необхідно чітко визначити цілі і розробити систему еталонного зіставлення ключових результатів діяльності.

При іншому стані спостерігається висока якість менеджменту в усіх напрямках, по частині напрямів досягнутий еталонний рівень, при цьому збір інформації має хаотичний характер, ефективність використання інформації дуже низька. В даному випадку рекомендується перегляд системи інформаційного забезпечення менеджменту, зокрема необхідне створення продуктивної системи документообігу; з метою коригування обсягу і видів інформації, що поступає, і зниження трудо - і часозатрат на обробку інформації важливо визначити, яка саме інформація необхідна організації, та покласти відповідальність на конкретних осіб за своєчасний збір, структурування і документування інформації [77, с.245].

Еталонний стан інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту спостерігається тоді, коли надходження інформації на даному підприємстві носить стабільний характер; працівники і управлінський персонал бачать конкретний результат від наявності додаткових даних; дані приходять в повному обсязі і практично завжди актуальні; існує достатня кількість перевірених достовірних джерел. Досягнуто максимальних результатів у всіх напрямках управлінської діяльності [80, с.165].

Таким чином, можна зробити наступний висновок. Інформаційне та комунікаційне забезпечення – два взаємопов'язаних і взаємозалежних процеси. Від ефективності організації одного часто залежить продуктивність іншого. При цьому навіть ідеальна організація одного з даних процесів не забезпечує продуктивності іншого. Для отримання максимального результату необхідна раціональна організація всього інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення розвитку комунікаційної системи підприємства в мовах діджиталізації

Розвиток цифровізації в сучасному діловому світі вимагає створення комплексних правил і законодавчих рамок, які регулюють впровадження та використання інформаційних технологій в організаціях. Правила та рекомендації гарантують безпеку, конфіденційність і ефективне використання цифрових інструментів. Це важливо для гарантії дотримання глобальних стандартів і правил у сфері кібербезпеки. Швидкий розвиток цифрових технологій революціонізує бізнес-ландшафт, підкреслюючи необхідність правових норм для зменшення ризиків і захисту довгострокової життєздатності підприємств. Нормативно-правова підтримка відіграє вирішальну роль у встановленні чесної конкуренції та захисті прав та інтересів усіх учасників ринку в технологічному ландшафті, що постійно розвивається [43, с.7].

Нормативна підтримка відіграє вирішальну роль у регулюванні захисту та обробки персональних даних, що важливо для формування та підтримки довіри споживачів до цифрових послуг. Оскільки цифрова трансформація є глобальним явищем, нормативне та правове регулювання забезпечує узгодженість законів у різних країнах, сприяючи відкритості та співпраці в цифровому світі. Тому встановлення чітких правил і стандартів має вирішальне значення для успішної та безпечної інтеграції цифрових технологій у діяльність сучасного бізнесу [55].

За останні роки в Україні створено ефективну правову базу щодо забезпечення та регулювання діяльності суб'єктів господарювання. Розглянемо основні нормативні акти, які регулюють механізм забезпечення діяльності підприємств в умовах цифровізації економіки (табл. 1.2).

У табл. 1.2 зазначено ключові акти, а також сфери їх застосування з точки зору регуляторного впливу. Визначення ключових нормативно-правових актів є важливим для визначення основних умов та обмежень, в яких відбувається функціонування суб'єкта бізнесу.

Таблиця 1.2

Нормативно-правове забезпечення стратегічного розвитку
підприємств в умовах цифровізації економіки

Нормативний акт	Питання, що регулює
1	2
Конституція України від 28 червня 1996 р. [37]	Визначає загальні засади регулювання підприємницької діяльності, а саме ст. 42 передбачено, що «кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності».
Господарський Кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV [22]	Є основою нормативно-правового регулювання механізму підвищення стратегічного розвитку підприємств. Статтею 48 передбачено напрями державної підтримки підприємництва для забезпечення їх ефективного прибуткового функціонування.
Цивільний Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV [83]	Встановлює порядок створення, організаційно-правові форми, правовий статус юридичних осіб приватного права (ст. 81). Визначає порядок злиття, приєднання, поділ та перетворення юридичної особи.
Податковий Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV [56]	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.
ЗУ «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III [67]	Визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. В законі зазначено основні нормативні акти, що регулюють питання захисту економічної конкуренції.
ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996р. №236/96-ВР [66]	Визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлен-ня, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Законом розкрито сутність неправомірного збирання, розголошення та використання комерційної таємниці (гл. 4) та визначено відповідальність за здійснення недобросовісної конкуренції (гл. 5).
ЗУ «Про Національну програму інформатизації» від 01.12.2022р. № 2807-IX [71]	Визначає загальні засади формування, виконання та коригування Національної програми інформатизації. Завданням законодавства про Національну програму інформатизації є створення правових, організаційних, науково-технічних, економічних, фінансових, методичних та гуманітарних засад регулювання процесу формування та виконання цієї Програми та окремих її завдань (проектів).
ЗУ «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від	Державна політика інформатизації формується як складова частина соціально-економічної політики держави в цілому і спрямовується на раціональне використання промислового та науково-технічного потенціалу, матеріально-технічних і фінансових ресурсів для створення сучасної інформаційної інфраструктури в інтересах

1	2
04.12.1998р. № 75/98-ВР [70]	вирішення комплексу поточних та перспективних завдань розвитку України як незалежної демократичної держави з ринковою економікою.
ЗУ «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» від 16.10.2012р. № 5450-VI [60]	Спрямований на формування сприятливих умов розвитку індустрії програмної продукції України для створення високопродуктивних робочих місць, залучення інвестицій, збільшення обсягів випуску високотехнологічної продукції, стимулювання наукомісткого експорту та імпортозаміщення, реалізацію науково-технічного потенціалу України.
ЗУ «Про електронні комунікації» від 16.12.2020р. № 1089-IX [64]	Визначає правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами.
ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003р. № 851-IV [63]	Встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Електронний документообіг (обіг електронних документів) - сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів.
ЗУ «Про електронну комерцію» від 03.09.2015р. № 675-VIII [65]	Визначає організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції в Україні, встановлює порядок вчинення електронних правочинів із застосуванням інформаційно-комунікаційних систем та визначає права і обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції.

Джерело: складено автором

Основою діяльності суб'єктів господарювання в Україні є Конституція України від 28 червня 1996 р. Цей документ визначає загальні принципи регулювання підприємницької діяльності, а саме ст. 42 передбачає, що «кожен має право на підприємницьку діяльність, не заборонену законом. Держава гарантує збереження добросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» [37].

Основою нормативного регулювання функціонування підприємств є Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. Стаття 48 визначає напрями державної підтримки підприємництва для забезпечення його ефективного та прибуткового функціонування [22].

Податковий кодекс України від 16.01.2003 р. 435-IV регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний

перелік податків і зборів, що справляються в Україні, та порядок їх справляння, платників податків і зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, органи, повноваження та обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства [56].

Основним завданням економічної політики в Україні є сприяння розвитку бізнесу та нації шляхом сприяння інноваціям та створення сприятливих умов для них. Одним із ключових факторів сприяння та підтримки конкурентоспроможності є прийняття конкурентної політики, яка відповідає етапу економічного розвитку та заохочує появу інноваційних рішень.

Сьогодні відбуваються активні процеси вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері цифрової трансформації, створення та розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства в Україні, впровадження сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери суспільного життя. Створення ефективного законодавчого регулювання у цій сфері відкриє нові можливості для розвитку не лише економіки, а й усіх інших сфер життєдіяльності суспільства, підвищення якості життя, підвищення рівня життя населення, національної конкурентоспроможності. за рахунок розвитку людського потенціалу, вдосконалення механізмів державного регулювання, формування відкритого демократичного суспільства, забезпечення інформаційної та кібербезпеки тощо [49].

Основними загальними законами, до предмета правового регулювання яких нині належать окремі питання цифровізації суспільства, є Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» від 9 січня 2007 року № 537-V [73], Закон України «Про Національну програму інформатизації» від 1 грудня 2022 року № 2807-IX [71], Закон України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР [70], Закон України «Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції» від 16 жовтня 2012 року № 5450-VI [60], Закон України «Про електронні комунікації» від 16 грудня 2020 року № 1089-IX [64].

Більш спеціалізованими за предметом правового регулювання є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV [63], Закон України «Про електронну комерцію» від 3 вересня 2015 року № 675-VIII [65], Закон України «Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції» від 5 липня 2012 року № 5091-VI [54], Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 року № 2939-VI [61], Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI [58], Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР [68], Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 року № 2297- VI [69], Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII [62], Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII [72].

Аналіз змісту зазначених нормативно-правових актів свідчить, що на сьогодні ще не створено систему ефективного правового регулювання суспільних відносин у сфері цифрової трансформації, розвитку цифрової економіки та суспільства, яка б відповідала сучасним потребам розвитку країни. ще створено.

В Україні протягом тривалого часу спостерігається значне збільшення кількості законодавчих актів, які частково висвітлюють різні аспекти суспільних взаємодій, що певною мірою виходить за межі оптимального та обґрунтованого правового регулювання. Необхідно суворо дотримуватись комплексного переліку питань, які можна регулювати лише законодавством. У ряді випадків законодавець пов'язував дієвість та ефективність правового регулювання з кількістю нормативно-правових актів, а не з їх якістю. Виникла проблема з так званим спамом законопроектів [77, с.245].

Отже, можна зробити висновок, що система законів і нормативно-правових актів в Україні щодо цифрової трансформації, економічного розвитку та

прогресу суспільства потребує вдосконалення шляхом координації, вирішення конфліктів та організації.

Розвиток інформаційного забезпечення комунікаційної системи підприємства є невід'ємною складовою сучасного управління, що відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. Сьогодні, коли швидкість обміну інформацією визначає конкурентні переваги, інформаційне забезпечення стає стратегічним інструментом для досягнення успіху на ринку. Відповідно до цього, необхідність розвитку інформаційного забезпечення комунікаційної системи полягає у забезпеченні надійності, доступності та безпеки обміну інформацією всередині та поза організацією. Інформаційна система повинна забезпечувати інтеграцію різних комунікаційних каналів, включаючи електронну пошту, відеоконференції, телефонію та соціальні мережі [80, с.116].

Оптимізація комунікаційних процесів за допомогою передових технологій дозволяє знижувати витрати і час на взаємодію між підрозділами та зовнішніми партнерами. Крім того, інформаційне забезпечення сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення достовірної та оперативної інформації. На сьогоднішній день інформаційні технології надають підприємствам можливість не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створювати нові можливості для розвитку і розширення бізнесу. Розвиток інформаційного забезпечення комунікаційної системи є важливим етапом у цифровій трансформації організації, що дозволяє підприємствам відповідати викликам сучасного ринкового середовища.

Використання різних технологій та інструментів на підприємствах допомагає підвищити ефективність і якість комунікування між співробітниками, клієнтами та партнерами. Основними способами поширення інформації в комунікації є [14; 60]:

1. Електронна пошта. Однією з основних і найпоширеніших технологій обміну інформацією є електронна пошта.
2. Відеоконференції та віртуальні наради – це програми програмного

забезпечення для онлайн-нарад, які дозволяють вам брати участь у міжособистісній взаємодії незалежно від фізичної відстані між вами та іншими учасниками.

3. Інтранет і екстранет – це мережеві платформи, які сприяють обміну інформацією, співпраці та зберіганню документів як усередині, так і ззовні.

4. Програмні рішення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) призначені для оптимізації та покращення взаємодії з клієнтами, охоплюючи такі функції, як збереження контактів, історія взаємодії та аналіз даних.

5. Соціальні мережі для бізнесу. Використання платформ соціальних медіа для взаємодії з клієнтами, обміну рекламним контентом і взаємодії з аудиторією.

6. Розробка спеціалізованих веб-платформ для спілкування, обміну документами та управління бізнес-процесами всередині підприємства є ключовим аспектом інтернет-порталів і бізнес-систем.

7. Мобільні програми та технології. Використання програм для смартфонів і планшетів для доступу до інформації та спілкування з колегами в будь-який час, незалежно від їхнього місцезнаходження.

8. Системи електронного документообігу. Автоматизація обробки та обміну документами всередині організації, що включає електронні підписи та зберігання документів.

Таким чином, зазначені комунікаційні інструменти дозволяють підприємствам значно підвищити ефективність своїх комунікаційних процесів, зменшити витрати та час, витрачений на взаємодію, і, зрештою, підвищити продуктивність і конкурентоспроможність на ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства можна зробити наступні висновки:

Визначено, що під інформаційно-комунікаційним менеджментом розуміємо систему управління інформаційно-комунікаційною діяльністю підприємства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарно-політичного менеджменту та маркетингу. Система інформаційно-комунікаційного менеджменту – це мережа взаємопов’язаних компонентів, які полегшують потік інформації всередині організації та з зовнішніми суб’єктами, охоплюючи технічну, інформаційну, соціальну та управлінську підсистеми.

Узагальнено, що інформаційно-комунікаційний менеджмент є критичним елементом успішного функціонування сучасного підприємства. Він забезпечує своєчасний доступ до необхідної інформації, покращує процеси прийняття рішень та сприяє оптимізації внутрішніх операцій. Завдяки ефективній координації та комунікації між підрозділами, підприємство може оперативно реагувати на ринкові зміни та підтримувати високу конкурентоспроможність. Крім того, інформаційно-комунікаційний менеджмент відіграє важливу роль у захисті даних та забезпеченні інформаційної безпеки.

Встановлено, що цифровізація в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства є ключовим фактором для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Вона дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати рутинні завдання та забезпечити швидкий доступ до інформації, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція сучасних технологій, таких як ERP, CRM, хмарні сервіси та інструменти аналітики даних, покращує координацію між підрозділами та взаємодію з клієнтами. Цифровізація також підвищує рівень кібербезпеки, захищаючи конфіденційну інформацію від загроз.

Узагальнено, що інформаційне та комунікаційне забезпечення – два взаємопов’язаних і взаємозалежних процеси. Від ефективності організації одного часто залежить продуктивність іншого. При цьому навіть ідеальна організація одного з даних процесів не тягне продуктивності іншого. Для отримання максимального результату необхідна раціональна організація всього

інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту.

Доведено, що оптимізація комунікаційних процесів за допомогою передових технологій дозволяє знижувати витрати і час на взаємодію між підрозділами та зовнішніми партнерами. Крім того, інформаційне забезпечення сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення достовірної та оперативної інформації. На сьогоднішній день інформаційні технології надають підприємствам можливість не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створювати нові можливості для розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СВИСПАН ЛІМІТЕД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту обрано відому компанію ТОВ «Свиспан Лімітед», яка є одним з лідерів виробництва меблевих плит в Україні, а також її по праву називають флагманом української деревообробки. Компанія займається виготовленням шліфованих та ламінованих деревостружкових плит, що є конструктивним матеріалом для виготовлення корпусних меблів, оформлення інтер'єрів, будівельних конструкцій, тощо. Свою продукцію підприємство випускає на ринок під власною торговою маркою «Swisspan by Sorbes» [54].

Компанія ТОВ «Свиспан Лімітед» заснована у 2003 році швейцарською групою Sorbes AG та володіє двома деревообробними підприємствами в Західній Україні: м. Костопіль (Рівненська область), м. Надвірна (Івано-Франківська область), а також має торгове представництво в м. Київ. В якості сировини підприємство використовує деревину FSC® сертифікованих лісів, де ведеться екологічно відповідальне, соціально вигідне та економічно життєздатне управління лісовими ресурсами. Успіху підприємства сприяє робота близько 1000 працівників компанії – досвідчених спеціалістів своєї справи, які постійно навчаються, шукають нові шляхи та рішення, щоб виготовити продукцію найвищої якості.

За 22 роки роботи на ринку компанія ТОВ «Свиспан Лімітед» здобула довіру мільйонів споживачів та стала потужним експортером своєї продукції. Щомісяця з плити «Swisspan by Sorbes» виготовляється близько 100 тисяч одиниць меблів [54].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед», як суб'єкта господарювання представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед»,
як суб'єкта господарювання

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СВИСПАН ЛІМІТЕД
Скорочена назва	ТОВ «Свиспан Лімітед»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	32358806
Дата реєстрації	07.02.2003 р.
Уповноважені особи	Федишин Юстина Олексіївна
Розмір статутного капіталу	4654 тис. грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону Інші: 20.16 Виробництво пластмас у первинних формах 22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи	35000, Україна, Костопільський р-н, Рівненська обл., місто Костопіль, вулиця Степанська, будинок, 9

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «Свиспан Лімітед», код ЄДРПОУ 32358806, була зареєстрована 07.02.2003 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 4654 тис. грн. На час останнього оновлення даних 28.06.2024 р. стан юридичної особи – не перебуває в процесі припинення. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Свиспан Лімітед» є Федішин Юстина Олексіївна. Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ «Свиспан Лімітед» - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 16.21 «Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону».

Слоган «I can create...» (Я можу створювати, англ.) відображає основну ідею та визначальну особливість компанії. Торгова марка пропонує понад 200 декорів ламінованих плит, що є найбільшою палітрою декорів в Україні. Інноваційність та співпраця з провідними дизайнерами меблів, та інтер'єру допомагають компанії не лише відповідати сучасним тенденціям, а й бути завжди на крок попереду [54].

Що стосується видів діяльності підприємства, то за КВЕД вони наступні:

Основний: 16.21 Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону.

Інші: 20.16 Виробництво пластмас у первинних формах.

22.21 Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Як бачимо, сфера діяльності підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед» досить широка, адже воно займається не лише виробництвом фанери та дерев'яних плит, а й, наприклад, поставкою пари та гарячої води. Це пов'язано з принципами ощадливого виробництва.

Оскільки специфіка виробничого процесу компанії передбачає утворення великої кількості гарячої води та пари в результаті охолодження на одній із стадій виробничого циклу, компанія вирішила використати цей ресурс з користю та постачати його у вигляді теплової енергії для КП «Керуюча компанія «Костопільське багатопромислове житлово-комунальне підприємство» Костопільської міської ради. Порівняно з основною діяльністю дохід від продажу теплової енергії відносно невеликий, але в той же час, вигравши тендер на постачання теплової енергії для місцевого житлово-комунального господарства, підприємство покращило свій імідж.

Не дивлячись на широкий спектр видів діяльності підприємства, було вирішено провести аналіз бізнес-системи основного виду діяльності підприємства – виробництва та реалізації панелей, шпону та дерев'яних плит, оскільки саме цей напрям приносить найбільший дохід для ТОВ «Свиспан Лімітед» [54].

Підприємство реалізує системний підхід до управління. Це обґрунтовується наявністю налагоджених бізнес-процесів та ключових показників оцінки ефективності. Як правило, компанії типу ТОВ «Свиспан Лімітед» є системними, мають прописані регламенти та зони відповідальності, кожен процес підкріплений документально оформленими процедурами, завдяки чому

контролювати діяльність стає набагато легше. З точки зору аналізу ключових показників, успішні компанії зазвичай мають добре функціонуючу систему, яка працює без збоїв. Отже, будь-які виявлені недоліки усуваються за допомогою коригувальних заходів.

Початковий крок в аналізі діяльності компанії має включати вивчення її організаційної структури. Проілюструємо це на рис. 2.1.

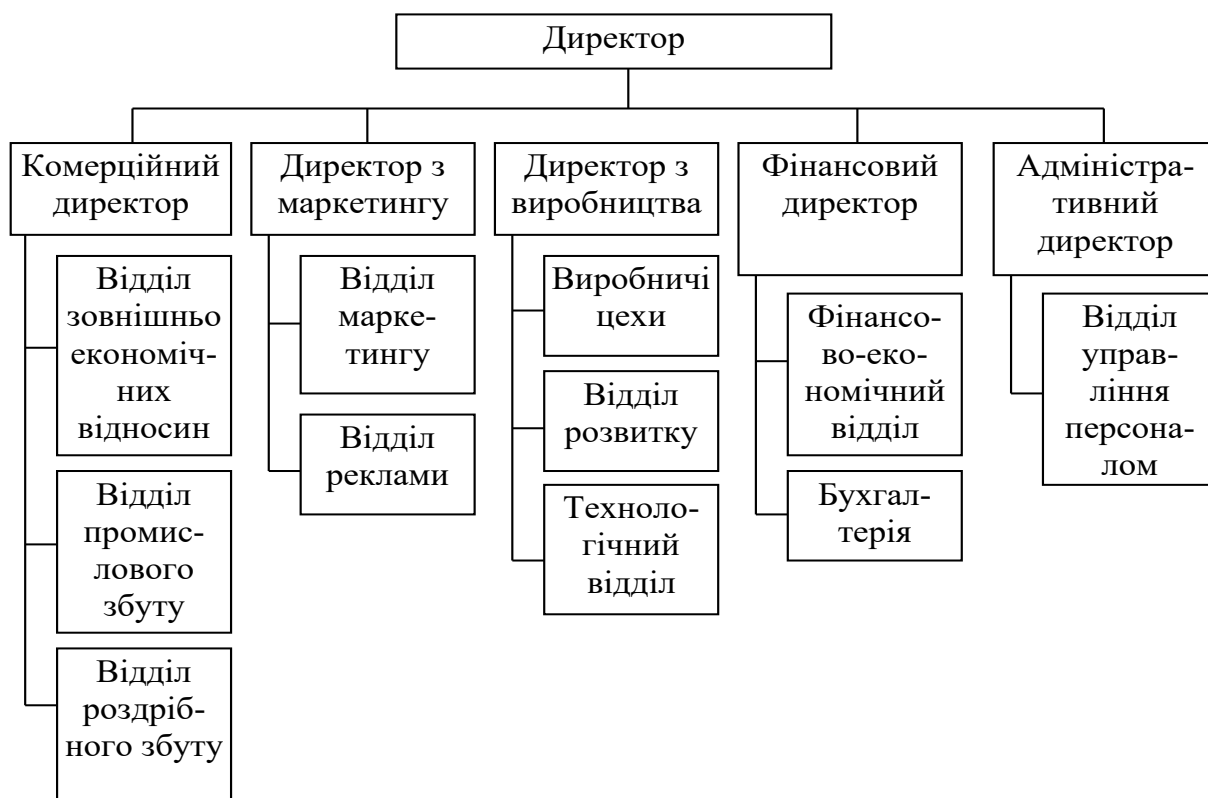


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Свиспан Лімітед»

Джерело: складено за даними підприємства

Структура організації ТОВ «Свиспан Лімітед» - це добре продумане розташування рівнів управління та функціональних областей, які структуровані таким чином, що сприяє найбільш ефективному досягненню цілей організації. Сьогодні ТОВ «Свиспан Лімітед» співпрацює з державними установами, науково-дослідними організаціями, виробниками та реалізаторами деревини різних форм власності.

Директор - це найвищий рівень управління. Наявність керівника відділу якості та відповідних лабораторій є сприятливим аспектом для підприємства,

оскільки сприяє підвищенню якості продукції, що випускається, і матеріалів, що постачаються. Підпорядковуючись директору підприємства, цей підрозділ може мінімізувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників на його діяльність. Крім зазначених безпосередньо директору підпорядковуються головний бухгалтер і головний технолог.

Головний бухгалтер несе відповідальність за виконання всіх своїх обов'язків, крім завдань, пов'язаних із заробітною платою та аналізом основних показників компанії. Компанія має власну службу безпеки. Зросли міжнародні економічні зв'язки компанії з дальнім і близьким зарубіжжям.

Основним досягненням ТОВ «Свиспан Лімітед» є збереження та вдосконалення ланцюжка поставок в умовах зміни ринку, забезпечення стабільного постачання матеріалів для лісопилки. Останнім часом система зазнала трансформації, щоб відповідати вимогам сучасної епохи. Тепер він складається з двох центральних блоків, які бездоганно працюють разом.

а) перший – виробнича сфера. Компанія запустила власне виробництво, що дозволило зменшити залежність від імпорتنих товарів. Було розроблено кілька технологічних досягнень, включаючи різноманітну документацію.

б) другий блок – сфера обслуговування та послуг. Розроблено та успішно впроваджується концепція, заснована на наукових принципах, яка передбачає доставку продукції безпосередньо споживачам. В результаті створено регіональні оптово-консигнаційні склади.

Станом на 2024 рік в ТОВ «Свиспан Лімітед» працює 929 осіб. Діяльність компанії зосереджена на виробництві та реалізації наступних видів продукції:

- 1) деревина, пиломатеріали просочені синтетичними смолами;
- 2) послуги просочення деревини синтетичними смолами і воском;
- 3) плита дерев'яностружкова і з пресованої тирси (ДСП) ламінована;
- 4) плита дерев'яностружкова і з пресованої тирси (ДСП) неламінована;
- 5) плита деревоволокниста середньої щільності (ДВП, МДФ);
- 6) панелі деревостружкові і з пресованої тирси;
- 7) смоли синтетичні температуростійкі і корозійностійкі.

Компанія займає чільне місце на вітчизняному ринку серед виробників. ТОВ «Свиспан Лімітед» має розгалужену мережу в Києві та регіонах України.

Компанія веде детальний облік своїх економічних операцій, у тому числі майна та результатів діяльності, використовуючи поєднання безперервної документації та взаємопов'язаних відображень. Облік господарських операцій здійснюється методом подвійного запису за встановленим планом рахунків бухгалтерського обліку у відповідній послідовності журналів та аналітичних відомостей.

Таким чином, компанія ТОВ «Свиспан Лімітед» є одним із лідерів української деревообробної промисловості, спеціалізуючись на виробництві високоякісних меблевих плит. Основною продукцією компанії є шліфовані та ламіновані деревостружкові плити, що використовуються для виготовлення корпусних меблів, оформлення інтер'єрів та будівельних конструкцій. ТОВ «Свиспан Лімітед» постійно інвестує у модернізацію виробництва та впровадження нових технологій, що дозволяє підвищувати ефективність та якість продукції. Компанія активно співпрацює з провідними дизайнерами меблів та інтер'єрів, що допомагає їй залишатися на передовій позиції в галузі. Завдяки системному підходу до управління та налагодженим бізнес-процесам, компанія забезпечує стабільне постачання продукції як на внутрішній, так і на зовнішній ринки.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану компанії – важливий крок, який дає змогу оцінити її поточний стан і потенціал майбутнього зростання. Вона включає в себе ретельний аналіз фінансових показників, таких як дохід, витрати, прибутковість, ліквідність, платоспроможність і фінансова стабільність. Виконання цього типу аналізу допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні ризики та можливості для майбутнього зростання.

Фінансова діагностика дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення, особливо щодо оптимізації витрат, інвестицій, кредитування та управління активами. Це також допомагає вчасно визначити фінансові ризики та створити плани їх зменшення. За допомогою фінансової діагностики стає можливим оцінити ефективність компанії та визначити стратегії покращення її фінансового стану.

Необхідність проведення фінансово-економічної оцінки також є результатом зовнішнього середовища, зокрема інвесторів, кредиторів та партнерів, які прагнуть отримати об'єктивну інформацію про фінансовий стан компанії. Це підвищує довіру до компанії та імідж на ринку.

Крім того, послідовна діагностика дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, пристосовуватися до нових обставин і підтримувати свою конкурентну перевагу. Це також допомагає покращити процеси внутрішнього контролю та управління. Як наслідок, оцінка фінансово-економічної ситуації є вирішальною складовою ефективного управління компанією, що гарантує її стійке зростання та тривале процвітання.

Сучасна фінансова діагностика охоплює широкий спектр проблем, які виходять за рамки традиційного дослідження фінансово-економічної ситуації. Проводячи ретельний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Свиспан Лімітед», стає можливим виявити наявні проблеми та потенційні перешкоди, дозволяючи керівництву бути в курсі них.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Свиспан Лімітед» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Свиспан Лімітед»

Показники	Роки			Відхилення 2023р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	26746	26529	33775	7029	26,28
Валовий прибуток, тис. грн.	7842	9068	12084	4242	54,09
Чистий прибуток, тис. грн.	75	90	69	-6	-8,00

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	10724,0	12078,0	13276,0	2552,0	23,80
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	5872,5	5983,0	6640,0	767,5	13,07
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4851,5	6095,0	6636,0	1784,5	36,78
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	912	937	929	17	1,86
Фондовіддача, грн.	4,55	4,43	5,09	0,54	11,68
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	6,44	6,39	7,15	0,71	11,00
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	29,33	28,31	36,36	7,03	23,97
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,51	4,35	5,09	-0,42	-7,68

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Свиспан Лімітед» за період з 2021 по 2023 рік показує суттєві зміни в фінансових результатах компанії. Чистий дохід підприємства зріс з 26746 тис. грн у 2021 році до 33775 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 7029 тис. грн або 26,28%. Це свідчить про позитивну динаміку продажів і зростання доходів компанії. Валовий прибуток також зріс з 7842 тис. грн у 2021 році до 12084 тис. грн у 2023 році, що означає приріст на 4242 тис. грн або 54,09%. Це вказує на ефективність управління витратами на виробництво та можливість збільшення прибутковості. Проте, чистий прибуток зменшився з 75 тис. грн у 2021 році до 69 тис. грн у 2023 році, що є зниженням на 6 тис. грн або 8%. Це може свідчити про збільшення витрат, які не пов'язані з виробництвом, або про інші фінансові труднощі.

Середньорічна вартість активів збільшилася з 10724 тис. грн у 2021 році до 13276 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 23,80%. Збільшення активів може свідчити про розширення підприємства та інвестиції в нові проекти. Необоротні активи зросли на 13,07%, досягаючи 6640 тис. грн у 2023 році, що вказує на інвестиції у довгострокові проекти. Оборотні активи також збільшилися на 36,78%, досягаючи 6636 тис. грн, що може свідчити про покращення ліквідності компанії.

Середньооблікова чисельність працівників незначно зросла на 1,86%, що показує стабільність у кадровій політиці компанії. Фондовіддача і

фондоозброєність збільшилися на 11,68% і 11,00% відповідно, що вказує на підвищення ефективності використання засобів і продуктивності праці. Продуктивність праці зросла на 23,97%, досягнувши 36,36 тис. грн на одного працівника, що є позитивним сигналом для компанії. Проте, коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 7,68%, що може вказувати на певні труднощі у використанні оборотних коштів.

Загалом, показники діяльності ТОВ «Свиспан Лімітед» демонструють зростання доходів та ефективності, проте зниження чистого прибутку та коефіцієнта оборотності оборотних активів вимагає додаткової уваги для забезпечення стійкого розвитку компанії.

Оцінка майнового стану підприємства є найважливішим інструментом управління, який дозволяє визначити ефективність використання його активів. Він передбачає вивчення складу, структури та динаміки активів підприємства, а також оцінку його ринкової вартості. Виконання цієї діагностики дозволяє керівництву робити обґрунтований вибір щодо управління активами, інвестицій та ефективного використання ресурсів.

Про фінансову стійкість і довгострокову дохідну здатність підприємства свідчить його майновий стан. Послідовна оцінка стану майна дозволяє виявити слабкі місця в управлінні активами та виявити методи їх покращення. Це також сприяє підвищенню ліквідності та платоспроможності бізнесу.

Необхідність проведення діагностики майнового стану впливає з вимоги гарантувати точність і достовірність фінансових даних для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Це підвищує авторитет і репутацію компанії на ринку.

Таким чином, оцінка стану майна є важливою складовою стратегічного планування та ефективного управління, що гарантує довгострокове зростання та здатність підприємства конкурувати на ринку.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	5781	52,21	6185	47,28	7095	52,68	1314	22,73	0,47
в т.ч. основні засоби	5264	47,54	5492	41,98	5871	43,59	607	11,53	-3,95
2. Оборотні активи	5292	47,79	6898	52,72	6374	47,32	1082	20,45	-0,47
в т.ч. запаси	4262	38,49	5337	40,79	4537	33,68	275	6,45	-4,81
дебіторська заборговність	923	8,34	1453	11,11	1801	13,37	878	95,12	5,04
грошові кошти	6	0,05	2	0,02	6	0,04	0	0,00	-0,01
Пасиви									
1. Власний капітал	5412	48,88	5596	42,77	5459	40,53	47	0,87	-8,35
в т.ч. зареєстрований капітал	4654	42,03	4650	35,54	4466	33,16	-188	-4,04	-8,87
нерозподілений прибуток	94	0,85	171	1,31	230	1,71	136	144,68	0,86
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	5661	51,12	7487	57,23	8010	59,47	2349	41,49	8,35
Баланс	11073	100,00	13083	100,00	13469	100,00	2396	21,64	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз майна підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед» та джерел його формування за період з 2021 по 2023 рік показує суттєві зміни в структурі активів і пасивів компанії. Загальна сума активів зросла з 11073 тис. грн у 2021 році до 13469 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 2396 тис. грн або 21,64%. Необоротні активи збільшилися з 5781 тис. грн у 2021 році до 7095 тис. грн у 2023 році, що є приростом на 22,73%. Відсоткова частка необоротних активів у загальній структурі активів зросла з 52,21% до 52,68%, що свідчить про стабільність інвестицій у довгострокові активи. Основні засоби, як складова частина необоротних активів, зросли на 11,53%, досягнувши 5871 тис. грн у 2023 році. Оборотні активи зросли з 5292 тис. грн у 2021 році до 6374 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 20,45%. Проте, їх відсоткова частка в загальній

структурі активів знизилася з 47,79% до 47,32%. Запаси збільшилися на 6,45%, досягнувши 4537 тис. грн у 2023 році, але їх відсоткова частка в загальних активах зменшилася з 38,49% до 33,68%.

Власний капітал підприємства зріс на 0,87%, досягнувши 5459 тис. грн у 2023 році. Проте, його відсоткова частка в загальній структурі пасивів знизилася з 48,88% до 40,53%. Зареєстрований капітал знизився на 4,04%, що може свідчити про зменшення інвестицій або викуп акцій. Нерозподілений прибуток зріс на 144,68%, досягнувши 230 тис. грн. у 2023 році, що позитивно відображає фінансові результати підприємства. Поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 41,49%, досягнувши 8010 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення короткострокових зобов'язань компанії. Їх частка в загальній структурі пасивів зросла з 51,12% до 59,47%.

Загалом, аналіз показує позитивну динаміку в збільшенні активів і капіталу підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед», проте зростання поточних зобов'язань та зменшення відсоткової частки власного капіталу вимагає підвищеної уваги до управління фінансовою стійкістю компанії.

Оцінка фінансових результатів діяльності компанії – важливий аспект менеджменту, який дає змогу оцінити ефективність її роботи та визначити потенційні проблеми та перспективи розвитку. Він включає в себе оцінку важливих фінансових показників, включаючи прибутковість, ліквідність, платоспроможність і структуру капіталу. Виконання цієї діагностики дозволяє керівництву робити обґрунтований вибір щодо стратегічного планування, інвестицій та оптимізації витрат.

Фінансові результати демонструють здатність компанії отримувати дохід і гарантувати її довгострокову фінансову стабільність. Проведення регулярних оцінок фінансових результатів дає змогу розпізнати закономірності зростання, оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність компанії та визначити стратегії покращення її фінансового стану.

Необхідність проведення фінансової діагностики випливає з вимоги гарантувати точність і достовірність фінансових даних для інвесторів,

кредиторів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Це підвищує довіру до компанії, залучає потенційних інвесторів і підвищує її репутацію на ринку.

Крім того, аналіз фінансових результатів дає змогу розпізнати потенційні ризики, пов'язані з фінансовими операціями компанії, і розробити стратегії їх пом'якшення. Це також сприяє більш ефективному управлінню ресурсами та дозволяє своєчасно виявляти будь-які відхилення від запланованих показників.

Оцінка фінансових результатів є важливою складовою процесу моніторингу та оцінки діяльності компанії. Це дозволяє оцінити конкурентоспроможність компанії, її ринкову позицію та потенціал для зростання. Оцінка фінансових результатів дає змогу оцінити життєздатність проекту, підтримує обґрунтування змін у структурах витрат і доходів, а також розкриває потенційні шляхи підвищення прибутковості.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26746	26529	33775	7029	26,28
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18904	17461	21691	2787	14,74
Валовий прибуток	7842	9068	12084	4242	54,09
Інші операційні доходи	608	1579	1804	1196	196,71
Адміністративні витрати	1290	1437	1796	506	39,22
Витрати на збут	5103	7289	9238	4135	81,03
Інші операційні витрати	1576	1799	2683	1107	70,24
Фінансовий результат від операційної діяльності	481	122	171	-310	-64,45
Фінансові витрати	131	55	11	-120	-91,60
Фінансовий результат до оподаткування	350	96	183	-167	-47,71
Чистий фінансовий результат	75	90	69	-6	-8,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Свиспан Лімітед» за період з 2021 по 2023 рік показує зміни в доходах, витратах та прибутках компанії. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 26746 тис. грн у 2021 році до 33775 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 7029 тис. грн або 26,28%. Це свідчить про збільшення обсягів продажів та успішність реалізаційної діяльності. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 14,74%, досягнувши 21691 тис. грн у 2023 році. Хоча зростання собівартості менше, ніж зростання доходів, це вказує на контрольоване зростання витрат на виробництво. Валовий прибуток збільшився на 54,09%, досягнувши 12084 тис. грн у 2023 році, що свідчить про ефективне управління витратами та підвищення прибутковості компанії. Інші операційні доходи зросли на значні 196,71%, досягнувши 1804 тис. грн, що може бути результатом ефективного використання додаткових джерел доходів.

Адміністративні витрати зросли на 39,22%, досягнувши 1796 тис. грн у 2023 році. Витрати на збут зросли ще більше, на 81,03%, досягнувши 9238 тис. грн, що вказує на активну маркетингову діяльність та збільшення витрат на просування продукції. Інші операційні витрати також зросли на 70,24%, досягнувши 2683 тис. грн у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат, не пов'язаних безпосередньо з основною діяльністю. Це вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності, який знизився на 64,45%, досягнувши лише 171 тис. грн у 2023 році. Чистий фінансовий результат зменшився на 8,00%, досягнувши 69 тис. грн у 2023 році. Це вказує на необхідність подальшого аналізу та оптимізації витрат для підвищення чистого прибутку компанії.

Загалом, аналіз показує, що ТОВ «Свиспан Лімітед» демонструє зростання доходів та валового прибутку, проте значне збільшення витрат на збут та інші операційні витрати негативно вплинуло на чистий фінансовий результат. Оптимізація витрат та покращення управління операційними процесами є ключовими завданнями для підвищення фінансової стабільності та ефективності компанії.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Свиспан

Лімітед» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,93	0,92	0,85	-0,09	-9,21
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-369	-589	-1136	-767	у 2,07 р.м.
Коефіцієнт автономії	0,49	0,43	0,41	-0,08	-17,08
Коефіцієнт фінансової залежності	2,05	2,34	2,47	0,42	20,59
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	0,75	0,73	-0,23	-23,97
Коефіцієнт оборотності активів	2,49	2,20	2,54	0,06	2,22
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,03	4,82	6,11	1,08	21,47
Рентабельність господарської діяльності, %	1,30	0,34	0,52	-0,79	х
Рентабельність власного капіталу, %	1,41	1,64	1,25	-0,16	х
Рентабельність продукції, %	5,73	1,31	3,21	-2,52	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану ТОВ «Свиспан Лімітед» за період з 2021 по 2023 рік показує зміни у фінансовій стабільності та ефективності компанії. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 0,93 у 2021 році до 0,85 у 2023 році, що вказує на погіршення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Чистий оборотний капітал значно погіршився, з (-369) тис. грн у 2021 році до (-1136) тис. грн у 2023 році, що означає збільшення дефіциту оборотних коштів у 2,07 рази.

Коефіцієнт автономії знизився з 0,49 до 0,41, що свідчить про зменшення частки власного капіталу в загальному капіталі підприємства. Водночас коефіцієнт фінансової залежності зріс з 2,05 до 2,47, що вказує на збільшення залежності компанії від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості знизився на 23,97%, досягнувши 0,73 у 2023 році, що свідчить про зниження здатності підприємства покривати свої довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнт оборотності активів незначно зріс з 2,49 до 2,54, що вказує на незначне підвищення ефективності використання активів. Коефіцієнт

оборотності власного капіталу значно покращився, збільшившись з 5,03 до 6,11, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу. Рентабельність господарської діяльності знизилася з 1,30% до 0,52%, що вказує на зниження прибутковості діяльності підприємства.

Рентабельність власного капіталу також знизилася з 1,41% до 1,25%, що вказує на зниження віддачі на вкладений капітал. Рентабельність продукції знизилася з 5,73% до 3,21%, що свідчить про зниження прибутковості реалізованої продукції. Загалом, показники вказують на погіршення фінансового стану та ефективності діяльності ТОВ «Свиспан Лімітед», що вимагає вжиття заходів для покращення фінансової стабільності та рентабельності компанії.

Отже, узагальнюючи результати проведеного аналізу, маємо дійти висновку, що ТОВ «Свиспан Лімітед» характеризується негативними тенденціями, що позначилися у погіршенні показників фінансового стану, зниженні рівня рентабельності та зростання витратомісткості діяльності.

2.3. Оцінка стану функціонування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві

У сучасному світі ключ до процвітання бізнесу полягає в ефективному використанні інформаційних і комунікаційних технологій. Вкрай важливо бути в курсі прогресу в комунікаційних технологіях, оскільки вони дозволяють ефективно обробляти величезні обсяги інформації як всередині організації, так і з зовнішніх джерел [32, с.57].

Система управління організацією ТОВ «Свиспан Лімітед» є комплексною структурою, яка охоплює всі структурні підрозділи організації, сприяє ефективній комунікації між ними та забезпечує безперебійну роботу організації. Управління ТОВ «Свиспан Лімітед» - це постійний процес, який впливає на продуктивність праці співробітників і організації в цілому, спрямований на досягнення найкращих фінансових і економічних результатів.

Система управління ТОВ «Свиспан Лімітед» складається з наступних елементів:

- вищий рівень – загальне керівництво, формування принципів, основних цілей, контроль етапів реалізації завдань сталого розвитку,
- середня ланка – визначає засоби і методи реалізації завдань сталого розвитку,
- нижня ланка – відповідає за виконання основних функціональних обов'язків, які впливають на процес сталого розвитку.

Структура системи визначається співвідношенням елементів управління, об'єднаних каналами зв'язку, що відображає статичку управління, а її механізмом виступає набір методів і технологій.

Система управління складається з керуючої і керованої підсистем, межі між якими досить гнучкі. Вони взаємодіють за допомогою механізму управління, який закріплений за кожним з них у відповідній частині.

Підсистема управління – це складова системи управління, яка формує, приймає та поширює управлінські рішення, гарантуючи їх виконання. Керована підсистема містить компоненти, які виявляють керуючий вплив і змінюють поведінку об'єкта, якому він призначений, дотримуючись наданих інструкцій.

Оцінимо інформаційне забезпечення управління діяльністю ТОВ «Свиспан Лімітед» за методикою, викладеною в першому розділі магістерської роботи. Ця методологія оцінює забезпеченість організації на основі експертних оцінок, враховуючи такі показники:

1. Об'єм та види отриманої та відправленої інформації.
2. Проходження та розподіл інформації за рівнями ієрархії.
3. Коефіцієнт ефективного використання інформації.
4. Коефіцієнт безперервності інформаційного забезпечення.
5. Інтенсивність інформаційних потоків.
6. Рівень використання інформації та документів.
7. Витрати на обробку інформації.
8. Періодичність надходження інформації.

9. Структура інформації з усіх її видів.

10. Рівень інформаційного забезпечення.

Для отримання максимально достовірних результатів опитування пройшли працівники відділу кадрів (головний спеціаліст з персоналу, рекрутер та помічник начальника відділу кадрів), начальник комерційного відділу, технічний менеджер та головний технолог, а також працівники структурних підрозділів.

На основі оцінок 10 експертів, розраховано середні значення кожного коефіцієнта. Висновки відображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати експертних оцінок інформаційного забезпечення управління підприємства ТОВ «Свиспан Лімітед»

K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
0,65	0,4	0,35	0,55	0,2	0,75	0,15	0,45	0,2	0,45

Джерело: розроблено автором

Представимо одержані результати у формі «Профілю інформаційного забезпечення» ТОВ «Свиспан Лімітед» (рис. 2.2).

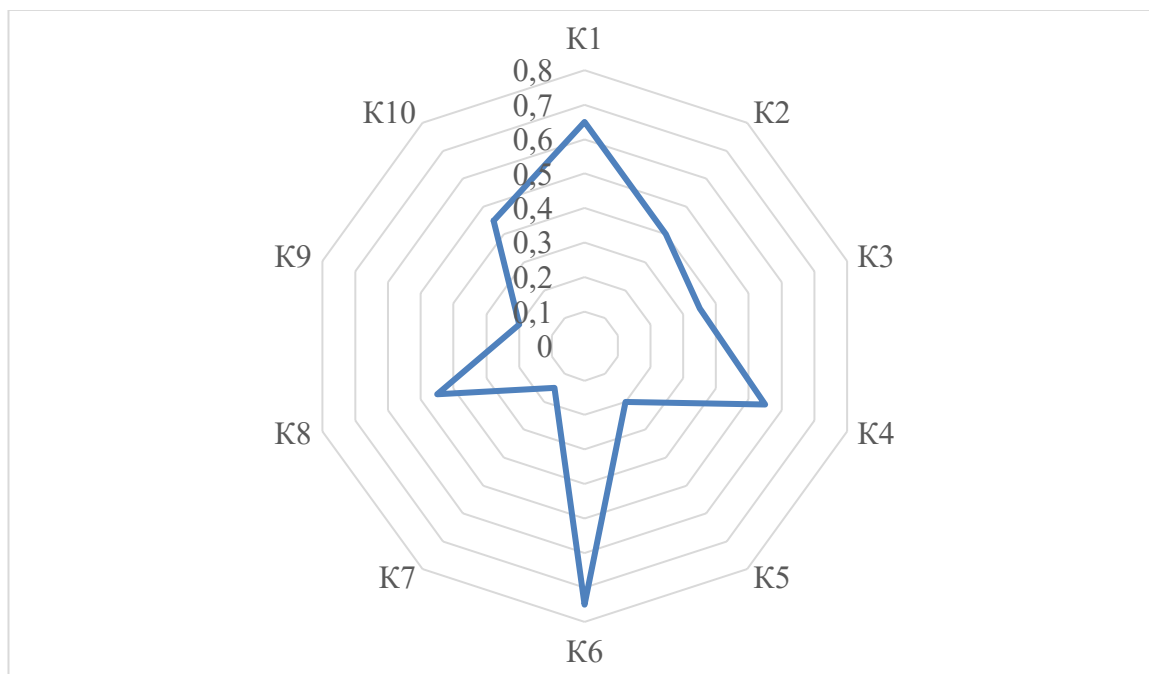
Формування значення кожного індикатора перебуває в межах значень від 0 до 1. Тоді загальний показник якості інформаційного забезпечення організації обчислюється як середнє значення 10 показників за формулою [32, с.90]:

$$I = 1/10 \sum_{k=1}^{10} k \quad (2.1)$$

Виходячи з розрахунків, отримуємо показник 0,415. В результаті ефективність використання інформаційного забезпечення в управлінні становить 41,5%. Цей результат нижчий, ніж типовий, що свідчить про відносно низький рівень ефективності використання, зберігання та обробки інформації в організації, що потребує вдосконалення.

Інформаційно-комунікаційні системи - це взаємопов'язані системи, які разом створюють комплексну інформаційно-комунікаційну систему всередині організації. Однак якщо існує чіткий і організований спосіб доступу людей до інформації, це може фактично зменшити вплив діяльності організації. І навпаки, якщо вимога використовувати значну кількість інформації обмежена через

відсутність добре структурованої системи зв'язку, то ефективність діяльності також знижується. Встановлення добре розвинутої системи зв'язку всередині організації має вирішальне значення для створення високоефективної інформаційної системи [48, с.127].



Примітка: 1. Об'єм та види отриманої та відправленої інформації. 2. Проходження та розподіл інформації за рівнями ієрархії. 3. Коефіцієнт ефективного використання інформації. 4. Коефіцієнт безперервності інформаційного забезпечення. 5. Інтенсивність інформаційних потоків. 6. Рівень використання інформації та документів. 7. Витрати на обробку інформації. 8. Періодичність надходження інформації. 9. Структура інформації з усіх її видів. 10. Рівень інформаційного забезпечення.

Рис. 2.2. Профіль інформаційного забезпечення ТОВ «Свиспан Лімітед»

Джерело: складено автором

Комунікації в управлінні ТОВ «Свиспан Лімітед» є невід'ємною частиною процесів управління, оскільки пов'язують функції планування, організації, мотивації та контролю. Комунікаційний процес ТОВ «Свиспан Лімітед» - це спосіб обміну інформацією між двома або більше співробітниками (персоналом) для вирішення конкретного питання. Під час обговорення обміну інформацією в організації люди зазвичай мають на увазі тих, хто спілкується безпосередньо один з одним, особисто або під час групових зустрічей, по телефону або роблячи нотатки та створюючи звіти. Хоча ці випадки представляють більшість

комунікацій всередині організації, важливо не випускати з уваги інші форми комунікації під час вивчення складного комунікаційного процесу.

Дослідження показали, що внутрішні комунікації - це обмін інформацією між співробітниками, відділами та всією організацією, і можуть відбуватися в різних сферах (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика об'єктно-суб'єктної системи комунікацій

ТОВ «Свиспан Лімітед»

Напрямок комунікацій	Об'єкти комунікацій
Всередині підприємства (внутрішні)	- від вищих рівнів управління до нижчих, або за нисхідною лінією;
	- від нижчих рівнів до вищих, або за висхідною лінією;
	- між різними підрозділами (відділами, цехами тощо);
	- між керівником і його робочою групою (апаратом);
	- через неформальні комунікації (розповсюдження чуток).
Між підприємством і зовнішнім середовищем (зовнішні)	- з постачальниками;
	- зі споживачами;
	- з державними органами;
	- з політичною системою.

Джерело: складено автором

Комунікаційна система на підприємстві ТОВ «Свиспан Лімітед» (офіційна та неформальна) є дуже сприйнятливою до змін у результаті різних факторів, таких як:

- організаційна структура компанії;
- масштаби бізнесу;
- комунікаційну політику проводить керівництво компанії (заохочення чи небажання участі співробітників у процесі управління, рівень контролю за виконанням ними роботи тощо);
- рівень професіоналізму співробітників (вимога певної кваліфікації для роботи в цій компанії);
- складність виробничих завдань, що виконуються працівниками окремого підрозділу, їх індивідуальне виробниче навантаження;
- різноманітність індивідуальних характеристик працівників, таких як вік, стать, сімейний стан і особистісні якості, а також інших осіб, зіграло значну роль у формуванні динаміки робочого місця.

Основні цілі створення внутрішньої системи комунікацій у ТОВ «Свиспан Лімітед» зображені на рис. 2.3.

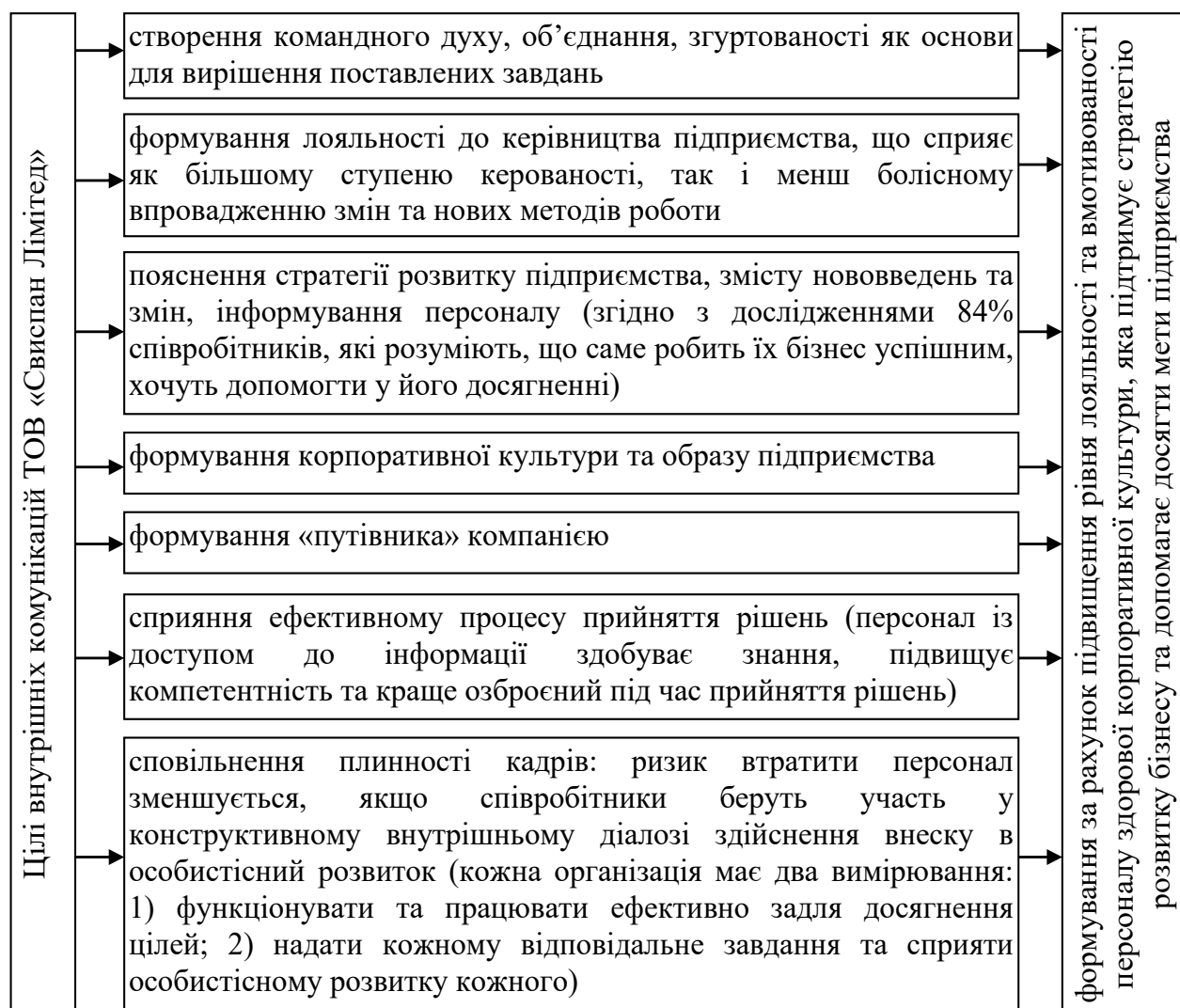


Рис. 2.3. Основні цілі формування системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Свиспан Лімітед»

Джерело: складено автором

Отже, на основі проведеного аналізу було виділено головну мету системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Свиспан Лімітед» - формування здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та сприяє досягненню мети компанії шляхом підвищення рівня лояльності та мотивації персоналу. Тим не менш, існують численні міжособистісні бар'єри, а також різноманітні організаційні, технічні та інші бар'єри, які заважають ефективній комунікації на всіх етапах діяльності ТОВ «Свиспан Лімітед».

Отже, критично важливою є оцінка ефективності комунікаційних стратегій компанії. Щоб досягти цього, ми використаємо метод оцінки, запропонований Д. Масловим [38]. Запропонований підхід передбачає вивчення семи різних аспектів і поділяється на три етапи: виявлення комунікаційних проблем, інтерпретація результатів та оцінка впливу втручань. Компоненти цього методу оцінювання наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Складові оцінки ефективності комунікацій ТОВ «Свиспан Лімітед»

№	Складові алгоритму оцінки	Завдання
Етап 1. Діагностика комунікацій		
1.1	Структура комунікацій	Визначення ефективності внутрішньої структури комунікації
1.2	Низхідні комунікації	Визначення результативності інформаційних потоків від керівників до підлеглих
1.3	Горизонтальні комунікації	Визначення ефективності реалізації комунікаційних процесів на одному рівні ієрархії
1.4	Канали комунікації	Визначення, чи достатньо існуючих технічних засобів комунікації для реалізації комунікаційних функцій
1.5	Інформаційні потреби	Визначення того, наскільки задовольняються інформаційні потреби працівників організації і наскільки велике відчуття невизначеності
1.6	Комунікаційний клімат	Визначення особливостей внутрішнього та зовнішнього комунікаційного клімату: рівень довіри та лояльності
1.7	Зворотній зв'язок	Визначення, наскільки добре розвинутий зворотній зв'язок між всіма підрозділами організації, а також з клієнтами
Етап 2. Інтерпретація результатів		
2.1	Рівень відповідності між комунікаціями та стратегічними цілями	Визначення наскільки виявлені комунікаційні умови відповідають потребам організації та її стратегічним цілям
Етап 3. Визначення ефективності		
3.1	Нормативна ефективність	Визначення відсотка ефективності на основі порівняння цілей системи комунікацій, які визначені експертами як оптимальні, з фактичним рівнем

Джерело: складено автором

На відміну від оцінки інформаційного забезпечення ефективність комунікацій доцільніше оцінювати шляхом опитування не тільки представників керівних посад, а й усіх рівнів організації, оскільки система комунікацій відіграє значну роль у роботі співробітника, незалежно від рівня ієрархії його посади в компанії.

Відтак, до експертної оцінки було визначено рівноправно включити керівників відділів та лінійних працівників із збереженням співвідношення 50/50. Цей підхід також дозволяє зрозуміти рівень згоди між керівництвом і працівниками щодо фактичної ситуації.

Опитування проводилось за допомогою анкети, яка охоплювала сім різних складових алгоритму оцінки, що передбачало оцінку кожної складової за шкалою від 1 до 5. Результати опитування було проаналізовано та розраховано середній показник для кожної категорії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати експертної оцінки ефективності комунікацій
у ТОВ «Свиспан Лімітед»

Стан	1	2	3	4	5	6	7
Бажаний стан	5	5	5	5	5	5	5
Поточний стан	3,0	3,0	3,5	2,5	3,5	4,0	3,5

Джерело: розроблено автором

Важливо відзначити, що найнижчі оцінки лінійні працівники поставили, зокрема, щодо каналів комунікації, інформування персоналу про діяльність компанії, участі в прийнятті рішень, ефективності зворотного зв'язку. Водночас керівники відділів відзначили високий рівень ефективності вертикальних комунікацій та позитивний комунікаційний клімат.

Ця методика, як і попередня, досить проста у використанні, не потребує багато часу і, що не менш важливо, забезпечує можливість графічного відображення отриманих результатів за допомогою пелюсткової діаграми, яка відображає сильні сторони і слабкі місця управління комунікаціями в організації ТОВ «Свиспан Лімітед».

Інтерпретація результатів представлена на рис. 2.4 у вигляді комунікаційного профілю ТОВ «Свиспан Лімітед».

У результаті застосування вищезазначених методів можна оцінити інформаційно-комунікаційне забезпечення, яке формує керівництво. Однак, як зазначалося раніше, ці дві системи доповнюють один одного, що вимагає

ретельної оцінки інформаційно-комунікаційної підтримки управління. Цю оцінку можна провести шляхом створення інформаційно-комунікаційної матриці організації.



Рис. 2.4. Комунікаційний профіль ТОВ «Свиспан Лімітед»

Джерело: розроблено автором

Це сфера інформаційно-комунікаційного забезпечення в управлінні організацією, яка поділяється на 9 квадрантів.

Станом із найменш ефективним використанням зв'язку та інформації є стан А, який має такі характеристики:

- спонтанний характер використання інформації очевидний у тому, як люди шукають і використовують інформацію в режимі реального часу;
- відсутність ясності щодо бажаного результату отримання додаткової інформації;
- обмежена своєчасна, точна, релевантна інформація;
- відсутність чіткої системи збору та обміну інформацією;
- організації бракує системного підходу до управління, що призводить до нечітких або надто загальних цілей.

У цьому сценарії необхідна значна зміна інформаційної та комунікаційної

політики організації, комплексна оцінка системи управління організацією для підприємства. Водночас надзвичайно важливо об'єднати всі ініціативи щодо вдосконалення в єдиний процес.

Матриця показує 2 суперечливих стани: Н (при повній ефективності інформаційного забезпечення спостерігається абсолютно неефективна організація функціонування системи управління) і стан С (в умовах повної ефективності організації управлінської діяльності спостерігається «інформаційний голод», що заважає подальшому розвитку організації).

Спираючись на попередні дослідження інформаційно-комунікаційного забезпечення, побудуємо інформаційно-комунікаційну матрицю ТОВ «Свиспан Лімітед» і представимо її на рис. 2.5.

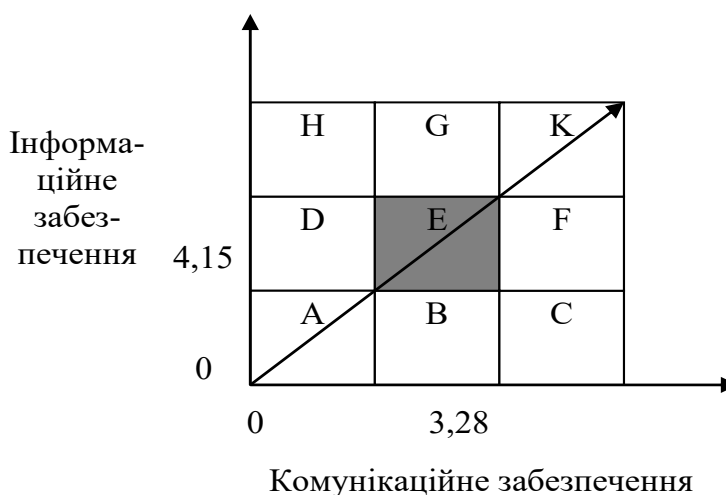


Рис. 2.5. Інформаційно-комунікаційна матриця ТОВ «Свиспан Лімітед»

Джерело: складено автором

Як бачимо, компанія розташована в квадранті Е. Таке розташування є не гіршим варіантом і свідчить про те, що інформаційно-комунікаційне забезпечення компанії розвивається добре. На жаль, це середня позиція, а з урахуванням отриманих коефіцієнтів показник інформаційного забезпечення потрапляє в категорію «нижче середнього».

На підприємстві ТОВ «Свиспан Лімітед» використовуються різні методи управління, включаючи економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні підходи, кожен зі своїми унікальними способами та рівнем

ефективності впливу на результати. На даний момент в компанії в першу чергу використовуються методи прямого впливу, які мають владний, примусовий характер, засновані на дисципліні, підзвітності, повноваженнях, примусі, наприклад, методи адміністративного управління.

Система управління організацією налагоджена і має потенціал для подальшого розвитку, але ці можливості не використовуються ефективно. У бізнесі існує тісна співпраця між керівниками середньої ланки та працівниками, а також з керівниками вищої ланки. З точки зору горизонтальної комунікації всередині організації, існує потік інформації між різними департаментами та відділами, що веде до координації та узгодження діяльності для досягнення загальних цілей компанії. Умовою ефективної реалізації горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів комунікації.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що інформаційно-комунікаційні системи працюють разом і підтримують одна одну, створюючи комплексну інформаційно-комунікаційну систему для управління організацією. Основними заходами щодо формування ефективною інформаційно-комунікаційної системи управління є, зокрема, створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи, що забезпечує звітність, моніторинг договорів на поставки, роботи та послуги, оперативну передачу інформації на всіх рівнях внутрішньоорганізаційна вертикаль, а також аналіз, прогнозування та контроль ефективності ТОВ «Свиспан Лімітед» в умовах цифровізації.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві можна зробити наступні висновки.

Визначено, що об'єктом дослідження системи інформаційно-

комунікаційного менеджменту обрано відому компанію ТОВ «Свиспан Лімітед», яка є одним з лідерів виробництва меблевих плит в Україні, а також його по праву називають флагманом української деревообробки. Компанія займається виготовленням шліфованих та ламінованих деревостружкових плит, що є конструктивним матеріалом для виготовлення корпусних меблів, оформлення інтер'єрів, будівельних конструкцій, тощо.

Аналіз показав, що чистий дохід підприємства зріс з 26746 тис. грн у 2021 році до 33775 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 7029 тис. грн або 26,28%. Це свідчить про позитивну динаміку продажів і зростання доходів компанії. Валовий прибуток також зріс з 7842 тис. грн у 2021 році до 12084 тис. грн у 2023 році, що означає приріст на 4242 тис. грн або 54,09%. Це вказує на ефективність управління витратами на виробництво та можливість збільшення прибутковості. Проте, чистий прибуток зменшився з 75 тис. грн у 2021 році до 69 тис. грн у 2023 році, що є зниженням на 6 тис. грн або 8%. Це може свідчити про збільшення витрат, які не пов'язані з виробництвом, або про інші фінансові труднощі.

Узагальнено, що система управління організацією ТОВ «Свиспан Лімітед» є комплексною структурою, яка охоплює всі структурні підрозділи організації, сприяє ефективній комунікації між ними та забезпечує безперебійну роботу організації. Управління організацією ТОВ «Свиспан Лімітед» - це постійний процес, який впливає на продуктивність праці співробітників і організації в цілому, спрямований на досягнення найкращих фінансових і економічних результатів.

Обґрунтовано, що виходячи з розрахунків, отримано показник якості інформаційного забезпечення на рівні 0,415. В результаті ефективність використання інформаційного забезпечення в управлінні становить 41,5%. Цей результат нижчий, ніж типовий, що свідчить про відносно низький рівень ефективності використання, зберігання та обробки інформації в організації, що потребує вдосконалення.

Встановлено, що на відміну від оцінки інформаційного забезпечення ефективність комунікацій доцільніше оцінювати шляхом опитування не тільки представників керівних посад, а й усіх рівнів організації, оскільки система комунікацій відіграє значну роль у роботі співробітника, незалежно від рівня ієрархії його посади в компанії. Важливо відзначити, що найнижчі оцінки лінійні працівники поставили, зокрема, щодо каналів комунікації, інформування персоналу про діяльність компанії, участі в прийнятті рішень, ефективності зворотного зв'язку. Водночас керівники відділів відзначили високий рівень ефективності вертикальних комунікацій та позитивний комунікаційний клімат.

Доведено, що компанія розташована в квадранті Е. Таке розташування є не гіршим варіантом і свідчить про те, що інформаційно-комунікаційне забезпечення компанії розвивається добре. На жаль, це середня позиція, а з урахуванням отриманих коефіцієнтів показник інформаційного забезпечення потрапляє в категорію «нижче середнього».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ТОВ «СВИСПАН ЛІМІТЕД»

3.1. Рекомендації щодо формування системи інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах діджиталізації підприємства

В ході дослідження, присвяченого підвищенню ефективності механізму інформаційно-комунікаційного управління ТОВ «Свиспан Лімітед», були виявлені наступні проблеми:

1. Освіта, що отримується керівниками і співробітниками, не завжди відповідає займаній ними посаді.
2. Компанія використовує обмежену кількість видів зв'язку.
3. Виникають затримки з наданням необхідної інформації.
4. Складність обробки інформації.
5. Технічно погано обладнане робоче місце.
6. На робочому місці спостерігається затримка.

Тобто стиль управління ТОВ «Свиспан Лімітед» обов'язково вимагає вдосконалення, використання соціально-психологічних методів, інформаційно-технологічних засобів комунікації та обміну інформацією на підприємстві.

Проаналізувавши існуючі проблеми і прогалини, виявлені в інформаційно-комунікаційній системі, ми рекомендуємо ряд пропозицій щодо вдосконалення інформаційно-комунікаційної системи управління підприємством:

1. Розробити навчальні програми для керівників та адміністраторів.
2. Впровадити інтегровану систему швидкого обміну інформацією.
3. Впровадити автоматизовану ERP-систему на підприємстві.

Перш за все, слід звернути увагу на кваліфікацію персоналу. Рекомендуємо керівництву компанії організувати курси підвищення кваліфікації та

перепідготовки або оплатити частину навчання для співробітників, які навчаються самостійно.

Навчання персоналу гарантуватиме, що знання і професійні навички співробітників будуть відповідати сучасному рівню виробництва і управління. Навчання співробітників охоплюватиме 4 основні блоки:

1. Професійна підготовка. Проводиться початкова, середня і вища професійна підготовка співробітників і фахівців з видачею документів про освіту (дипломів, сертифікатів). Тривалість навчання становить від 1 до 6 років.

2. Підвищення кваліфікації. Воно проводиться на професійних курсах, в школах менеджменту, академічних факультетах і бізнес-інститутах. Тривалість навчання становить від 1 дня до 1 року.

3. Перепідготовка проводиться в навчальному закладі, коли працівник освоїв іншу професію та проходить навчання за новою спеціальністю від 2 місяців до 2 років.

4. Додаткова базова освіта наукового характеру, яка проводиться для отримання вищої професійної або наукової кваліфікації в аспірантурі або докторантурі. Тривалість навчання становить 2-4 роки.

Сьогодні багато сучасних підприємств здійснюють свою діяльність, підбирають і навчають свій персонал на основі концепції безперервного навчання - процесу, що підвищує освітній потенціал особистості протягом усього її життя, який систематично забезпечується системою державних і громадських інститутів, що задовольняють потреби особистості і суспільства.

Таким чином, навчання персоналу має бути безперервним інтеграційним процесом, що реалізується на наступному етапі [49, с.37]:

- 1) визначення необхідності навчання персоналу;
- 2) формування бюджету навчання;
- 3) визначення цілей і змісту навчання, формування програм навчання;
- 4) вибір методів і форм навчання;
- 5) сам процес навчання;
- 6) огляд професійних знань і умінь, набутих персоналом;

7) оцінка ефективності навчання.

Підвищення рівня освіти співробітників, як правило, підвищує рівень ефективної комунікації між співробітниками, скорочує затримки у виробничому циклі і підвищує продуктивність праці.

Але для підвищення якості комунікації на всіх рівнях недостатньо навчити персонал. Для цього також необхідно використовувати інструменти і методи швидкої відправки інформації. Компанії все частіше створюють платформи для швидкого спілкування, такі як корпоративна електронна пошта, месенджер та колективний чат. Це хороший спосіб прискорити обмін інформацією, але не завжди вдається реалізувати технічну підтримку.

На промислових підприємствах, де більшість співробітників - це люди, зайняті на виробництві, майстерні не потребують додаткової технічної підтримки, а обмін SMS-повідомленнями, який фактично можливий на роботі, є найбільш важливим.

ТОВ «Свиспан Лімітед» постійно розвивається, накопичує і повідомляє нову інформацію, укладає контракти з постачальниками і клієнтами, розробляє нові продукти, тому являє собою автоматизовану систему, що об'єднує всі компоненти виробництва, управління поставками, фінансів, проектів, людських ресурсів, управління продажами, відносин з клієнтами (продажі і маркетинг, комісійні, гарантія послуги, підтримка контактів з клієнтами і технічна підтримка). Існує об'єктивна необхідність у впровадженні розробленої інформаційно-комунікаційної системи зберігання інформації (різні інтерфейси самообслуговування для клієнтів, постачальників і співробітників, можливість віддаленого управління, питання безпеки, актуальності і точності даних).

Якщо ви не впроваджуєте ERP-систему безпосередньо, то вам необхідно оцінити вплив системи на кількісні показники, так як при впровадженні цієї системи ви побачите якісні показники діяльності компанії [44, с.10].

З впровадженням ERP-системи ТОВ «Свиспан Лімітед» отримає можливість автоматизувати взаємодію з клієнтами та підрядниками, управляти

операціями співробітників, а також автоматизувати маркетинг та інформаційні потоки.

Кількісні показники при впровадженні ERP-систем в основному пов'язані зі зниженням витрат робочого часу. Впровадження ERP-систем може вплинути на кількісні показники [10; 34]:

1) можливе зростання прибутковості. Це дає компанії можливість розширювати свій бізнес, освоюючи нові сегменти або відкриваючи нові ринки;

2) бюджет компанії на продаж та маркетинг скорочується завдяки здатності точно визначати цільові сегменти, безпомилково визначати потреби клієнтів та використовувати інструменти для вирішення конкретних завдань, які допомагають залучити якомога більше потенційних клієнтів;

3) функції, що надаються системою, дозволяють компанії автоматизувати процес управління роботою співробітників, а це є ядром менеджменту та управління персоналом;

4) враховуючи, що процес обслуговування клієнтів стандартизований і здійснюється оперативний контроль за роботою співробітників на всіх етапах продажів, скорочується кількість нереалізованих транзакцій;

5) основною метою компанії є підвищення рівня задоволеності клієнтів не тільки від отриманої роботи, але і від усього сервісу в цілому. Швидкість та якість обслуговування безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів;

6) експерти з впровадження ERP-систем вважають, що одним з головних результатів впровадження є збільшення виручки компанії. Вважається, що це безпосередньо залежить від того, що співробітники компанії можуть уникнути рутинної роботи і приділяти більше часу продажам. Всі взаємодії з клієнтами реєструються безпосередньо в системі і не вимагають використання додаткових програмних продуктів.

Основними принципами платформи є єдність бази даних з точки зору точності, ефективності, управління та контролю. Сучасні ERP-системи являють собою єдиний комплекс, який зберігає і обробляє практично всі важливі дані організації. Під ними розуміється інформація, без якої неможливе нормальне

функціонування підприємства.

Важлива інформація включає в себе відомості про виробництво, продажах і управлінні персоналом, які важливі для даної організації. ERP містить усі дані, що стосуються діяльності компанії, тобто величезну кількість інформації, і її обробка коштує дуже дорого. Тому розробник спільно з замовниками продукту приймає рішення про взаємоприйнятний компроміс. Обсяг і склад даних, що містяться в базі даних і обробляються системою, визначається емпірично.

Усі ERP-системи мають подібну архітектуру, включаючи [10; 34]:

1) платформу з ядром (програмним середовищем ERP) і базовими функціями-керівництво для користувачів, замовників, продуктів і інструментів, необхідних для роботи підприємства;

2) база даних з «важелем управління», комплексом для зберігання, інтерпретації, обробки, передачі інформації та допоміжним програмним забезпеченням;

3) компоненти – модулі, що використовують інформацію з тієї ж бази даних, що підключаються при необхідності – вони використовуються всередині компанії або використовуються для взаємодії із зовнішнім середовищем;

4) продукти для зв'язку та інтеграції з зовнішніми додатками – для телефонного зв'язку, обміну інформацією.

Існують ERP-системи без «простої», яскраво вираженої модульності – вони вбудовані, але їх також використовують при необхідності. В основі ERP лежить принцип «конструктора» з єдиною базою даних і модулями, які додаються відповідно до поставленого завдання і легко інтегруються. Це дозволяє назвати рішення складною системою з «точками відліку» і гнучкими зв'язками між ними. Всі дані повинні бути узгоджені.

Згідно зі статистикою, після впровадження ERP-системи спостерігається зростання прибутковості в середньому на 1-2% на рік. Також є статистика про зниження витрат на маркетинг і продажі на 10%. В середньому задоволеність клієнтів компанії підвищується на 3%. У зв'язку з цим кількість здійснюваних транзакцій збільшується в середньому на 5% на рік.

Оцінка ефективності ERP-системи, вплив збільшення вигод ТОВ «Свиспан Лімітед» після впровадження ІТ-технологій, а також наступні фактори є специфічними [77, с.246]:

1. Прискорення типових бізнес-процесів.
2. Покращення рівня комунікації між відділами.
3. Скорочення затримок на робочому місці.
4. Зменшення кількості нереалізованих транзакцій.
5. Покращення іміджу компанії.
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 ефективно реалізувати функції ERP-системи, де передбачені [85, с.215]:

- а) планування продажів, поставок, процесів і потужностей на виробництві, необхідних матеріалів;
- б) створення і підтримка конструкторсько-технологічних специфікацій для визначення складу продукції, кількості ресурсів для її виготовлення;
- в) управління закупівлями, запасами – від обліку і ведення договорів до складської оптимізації;
- г) ведення фінансів – складання планів, контроль їх виконання, всі види обліку;
- д) 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 «зовнішньої» взаємодії – клієнтськкодистрибутивний CRM [38, с.150].

Головна книга і інші складові фінмодуля – невід’ємний 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 заробітної плати і продуктивності, управління кваліфікацією і оцінку співробітників, підбір кадрів.

При правильному використанні ERP може бути впроваджена в різних областях діяльності ТОВ «Свиспан Лімітед», адаптованих відповідно до потреб організації і особистими уподобаннями менеджерів, тому ERP не є цілісною системою, тому існують різні модулі, які контролюють наступні аспекти [15]:

1. Логістика.
2. Фінанси.
3. Заробітна плата.
4. Покупки.
5. Виробництво.
6. Обробка замовлень.
7. Співробітники та персонал.
8. Управління проектами.
9. Бюджетні прогнози.
10. Планування ресурсів підприємства.

Найбільш цінною перевагою є відмова від ручних процесів або автоматизація бізнесу ТОВ «Свиспан Лімітед». Це знижує ризик людських помилок і прискорює та спрощує виконання операцій. ERP руйнує віртуальну стіну між підрозділами, оскільки всі співробітники використовують одну і ту ж

платформу. Завдяки такій системі зникає ефект поділу окремих співробітників. Система забезпечує інтерфейс з важливими завданнями та даними для полегшення взаємодії. Незалежно від розміру компанії, ERP тепер доступна практично кожному. Вартість такого додатка знижується, так як практично немає необхідності купувати додаткове обладнання. Вся інформація зберігається в хмарі, що забезпечує регулярне оновлення та безпеку даних.

Сьогодні на міжнародному ринку представлено безліч ERP-рішень від різних компаній, які залежать від вартості впровадження, цільової спрямованості і представлених можливостей. Даваймо проаналізуємо найбільш популярні на вітчизняному ринку:

1. SAP. ERP SAP затребувана на українському ринку. Цей продукт призначений для автоматизації багатьох бізнес-процесів. Програма включає в себе такі модулі, як управління виробництвом, розподіл ресурсів, фінансовий облік, аналіз корпоративної діяльності і планів, оптимізація людських ресурсів, взаємодія з постачальниками, партнерами і клієнтами.

Ще одна причина, по якій була впроваджена така ІТ-система, полягає в доступності фірмового хмарного сервісу SAP Business від ByDesign. Впроваджені модулі для управління фінансами, продажами, закупівлями і персоналом.

2. Oracle E-Business Suit. Один з постачальників ERP-систем з найбільшим досвідом роботи і один з кращих в світі. Інтернет-системи Oracle ERP оптимізують та ефективно інтегрують дані для середніх та великих підприємств. Вони є лідерами в області інструментів фінансового управління та прогнозування, які допомагають компаніям економити сотні робочих годин на рік.

3. Microsoft Dynamics AX. Ще одним популярним рішенням в Україні є Microsoft Dynamics AX. Цей продукт являє собою комбінацію декількох підсистем, робота яких охоплює всі сфери управління компанією. Вона включає в себе виробництво продукції, дистрибуцію, фінанси, ланцюжок поставок, обробку замовлень і обслуговування клієнтів.

Як і інші продукти MS, система була ретельно продумана і локалізована для українського ринку. Цей продукт підходить для державних установ, виробничих компаній, фінансових установ та компаній, що надають різні послуги.

4. DeloPro. ERP пропонує не тільки зарубіжні продукти, а й ефективні рішення від українських розробників. Одним з них також є програма DeloPro.

Основними перевагами впровадження DeloPro ERP є:

- а) можливість використання безкоштовних програм;
- б) незалежність від базових операційних систем (може працювати як на MS Windows, так і на Linux);
- в) мінімальні вимоги до IT-інфраструктури підприємства;
- г) можливість підключити необмежену кількість користувачів;
- д) зручне розмежування прав доступу;
- е) простота масштабування і можливість вдосконалювати систему в міру необхідності;
- ж) наявність інтегрованої CRM та інших підсистем управління бізнес-процесами.

5. BAS ERP. Незважаючи на таку різноманітність, одним з найпопулярніших рішень на ринку є BAS ERP. Це мультидисциплінарний продукт, який можна використовувати як для оптимізації роботи великих компаній, так і для управління малим бізнесом. Його основними перевагами є:

- а) гнучкість і масштабованість системи;
- б) великі функції (від моніторингу ефективності підприємства до контролю закупівель і бюджету);
- в) поставка рішень для багатьох галузей промисловості;
- г) можливість роботи через Інтернет (підтримуються як хмарні сервіси, так і мобільні пристрої);
- д) доступна вартість впровадження.

Система BAS дозволяє оптимізувати процеси, що відбуваються на підприємстві, і ефективно розподіляти наявні ресурси. Таку систему можна використовувати практично для будь-якого бізнесу [5].

Щоб знайти найкращу ERP-систему, важливо розуміти початкові вимоги підприємства, його цілі та проблеми, які необхідно вирішити шляхом впровадження бажаної системи.

ERP-система має ряд переваг. Аргументом на користь цього є простота, прозорість доступу до всіх даних без громіздких перевірок. Інформація в Єдиній базі даних попередньо коригується, робочий процес уніфікується, а спотворення і помилки при передачі інформації між підрозділами усуваються. Клієнти отримують готовий набір корисних інструментів, які автоматизують всі операції і пов'язують їх воєдино. Виробничі процеси синхронізовані, завдання прозоро відстежуються, а загальні дії виконуються автоматично [2].

Серед інших переваг ERP:

- 1) ефективне розмежування прав доступу;
- 2) підвищується продуктивність підприємства – прискорюються всі цикли, усуваються простої, не переривається міжвідомча взаємодія, а трудовий процес стає прозорим;
- 3) «плавне» додавання нових модулів – ніяких поліпшень, ніяких додаткових елементів, ніяких зусиль по інтеграції не потрібно, ERP-система буде швидко розширюватися і видозмінюватися;
- 4) підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень за рахунок доступу до повної та об'єктивної інформації в базі даних ERP;
- 5) прозорий контроль за роботою персоналу, зниження числа зловживань, виявлення невідповідностей в режимі реального часу.

Таким чином, недолік ERP-системи є наслідком її переваг. Оскільки загальна база даних має велику кількість підключень, потрібен час для розгортання комплексу, передачі інформації та налаштування роботи. Але за останні роки цей процес був налагоджений і освоєний. За даними «Panorama Consulting», практично всі сучасні ERP-системи повністю готові до роботи протягом 16 місяців, не більше. Необхідно забезпечити безперебійну роботу сервера, впровадити програмне забезпечення, закупити обладнання для підтримки процесу і організувати навчання персоналу. Через це на початковому

етапі ціна ERP-системи може здатися важливою, але одноразові витрати «переносяться» в довгостроковій перспективі і окупаються підприємством до декількох разів.

3.2. Напрями удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві

Виходячи з встановлених проблем та пропозицій, наведених в попередньому пункті роботи, доцільно представити механізм удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту ТОВ «Свиспан Лімітед» у вигляді схеми, представленої на рис. 3.1.

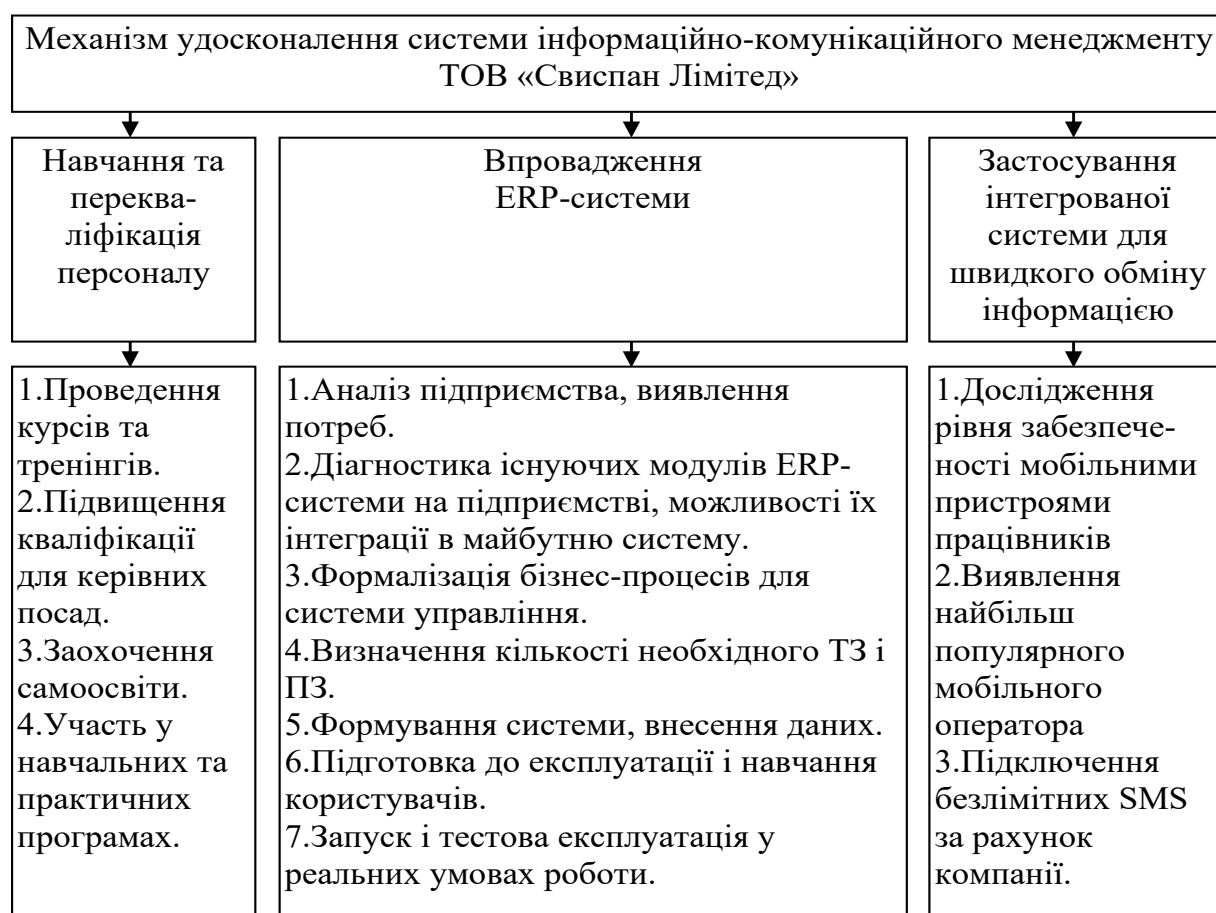


Рис. 3.1. Механізм удосконалення системи інформаційно-комунікаційного менеджменту ТОВ «Свиспан Лімітед» в умовах діджиталізації

Джерело: розроблено автором

1. Однією з актуальних проблем ТОВ «Свиспан Лімітед» є проблема оперативної комунікації на більш низькому рівні. Для прискорення доставки інформації підрозділам і їх керівникам рекомендується використовувати короткі текстові повідомлення (SMS), які відправляються на мобільні телефони і корпоративну електронну пошту.

Опитування співробітників різних рівнів показало, що 73% співробітників компанії користуються смартфонами, в той час як інші 27% як і раніше користуються традиційними мобільними телефонами, і у більшості з них немає доступу до Інтернету. Опитування також показало, що 92% співробітників користуються послугами мобільного оператора «Київстар». За результатами опитування було прийнято рішення підключити всіх співробітників до щомісячного пакету «150 SMS-повідомлень України» від «Київстар» за рахунок компанії. Вартість такого пакету становить 4 тижні 35 грн.

Розрахуємо річні витрати на одного працівника та загальні витрати на всіх працівників компанії. Враховуючи, що в середньому 52 тижні на рік, знадобиться 13 таких з'єднань на рік. Отже, річні витрати на одного працівника:

$$35 \times 13 = 455 \text{ грн. у рік}$$

Визначимо витрати на всіх співробітників:

$$455 \times 929 = 422695 \text{ грн. у рік}$$

Якщо робити щоквартальний платіж, то сума становить близько 105674 гривень. Така сума не робить істотного впливу на показники діяльності компанії, тому компанія може оплатити такі витрати, але при цьому, при необхідності, забезпечити певні оперативні комунікації.

Використання цього методу інформування збільшує швидкість доставки інформації конкретним одержувачам і спрощує роботу секретарів і персоналу. Наприклад, можна повідомити про дату і час наступної зустрічі, необхідність зв'язатися з адміністратором та інші питання, які не потребують спеціального пояснення з боку відправника.

Часто керівник стикається з проблемою вибору ефективного формату навчання. Це повинно зручно поєднуватися з графіком роботи співробітника,

поточним рівнем професійних навичок і умінь. Для підвищення кваліфікації використовуються такі форми навчання: офлайн, онлайн (дистанційна), blended learning.

1. Офлайн-формат. Ця форма навчання передбачає прямий контакт викладача з аудиторією. Часто це сприймається як міра примусу: співробітника потрібно відривати від робочого місця, щоб привести його розклад у відповідність з розкладом занять.

Серед переваг офлайн-формату можна виділити безпосереднє спілкування слухача з викладачем, а також можливість отримати персональне додаткове роз'яснення з питання, що цікавить.

Вважається, що недоліками такої форми є зміна графіка роботи компанії, відрив фахівців від звичайного робочого часу, необхідність мотивувати співробітників сумлінно відвідувати заняття.

Для ТОВ «Свиспан Лімітед» рекомендується, щоб всі керівники вищої ланки і лінійні менеджери були задіяні в офлайн-форматі. Мається на увазі проходження підвищення кваліфікації та аудиторна підготовка до курсів.

2. Онлайн-формат. Спосіб подачі цього матеріалу давно знайомий більшості сучасних користувачів. Вебіари, відеоуроки, книги, завдання, конспекти, тести – все це можна вивчати і переглядати в будь-який час і в будь-якому місці.

Його переваги полягають в доступності інформації, оптимальному використанні робочого і навчального часу. Дистанційне навчання не є ідеальним. Це прийнятно не для всіх через різний рівень підготовки студентів, акцент на самонавчання та самодисципліні.

Для співробітників ТОВ «Свиспан Лімітед» було прийнято рішення придбати доступ до онлайн-лекцій і сформулювати обов'язкову кількість годин перегляду в залежності від займаної співробітником посади.

3. Змішане навчання. Ця форма являє собою поєднання класичних форм навчання, закріплених медіатехнологіями. Вважається, що він максимально орієнтований на клієнта.

Можливість охопити велику кількість людей і адаптувати програму навчання до рівня знань дозволяє керівникам грамотно розподіляти ресурси для навчання персоналу нерівномірність ІТ-грамотності учасників, а також їх пряма залежність від технічної підтримки можуть вплинути на якість навчання.

Змішаний формат навчання повинен застосовуватися в ТОВ «Свиспан Лімітед» в якості внутрішньофірмового навчання. Перш за все, варто скласти план його реалізації. За перший рік було вирішено провести 4 великих тренінги для співробітників, із залученням зовнішніх спікерів. Таке навчання проводиться відділом більш ефективно, з акцентом на більш вузькоспрямовані і професійно орієнтовані теми.

Отже, давайте проаналізуємо, які витрати понесе ТОВ «Свиспан Лімітед» за підсумками першого року навчання:

1) косметичний ремонт та меблі у двох невикористовуваних приміщеннях-старому конференц-залі - близько 75 тисяч гривень за одне;

2) придбання комп'ютера і проектора в кількості 10 штук. - від 24,8 тисяч гривень на людину;

3) оплата запрошеним доповідачам – від 15000 грн. за один етап семінару. Загальні вимоги вказані в пункті 3.3.

Після того, як працівник пройшов навчання, важливо оцінити його ефективність. Рівень навчання після тренінгу повинен мати цілком конкретні результати, які можна оцінити кількісно і якісно. Їх аналіз дозволить вжити необхідних коригувальних дій у майбутньому.

Слід також розуміти, що навчання персоналу на підприємстві є частиною стратегії розвитку компанії, а не ще одним організаційним елементом або рутинним видом діяльності співробітників.

Коли справа доходить до впровадження ERP-систем, спочатку потрібно вирішити, яку з систем, що пропонуються на ринку, застосувати на підприємстві.

На основі аналізу, представленого в пункті 3.1, ми можемо зробити висновок, що найкращим варіантом є вибір програмного забезпечення BAS ERP-system.

Робота по впровадженню BAS ERP-систем повинна проводитися відповідно до загальноприйнятого етапу впровадження таких систем. Кожен етап містить перелік завдань, які відповідають певному етапу. В кінці кожного етапу проводиться аналіз виконаної роботи, розраховується бюджет і орієнтовна вартість наступного етапу. Давайте розглянемо їх більш детально:

Фаза 1: підготовка проекту.

1. Наймання персоналу, який відповідає за впровадження.
2. Встановлення необхідного програмного забезпечення.
3. Підготовка власного IT-відділу силами найманого персоналу.
4. Первинне налаштування встановленого програмного забезпечення.
5. Опрацювання деталей перекладу виробничої діяльності на ERP.
6. Актуалізація розрахунку допустимих витрат на використання ERP

системи.

Фаза 2: опрацювання деталей проекту.

1. Уточнення вимог до процесів, форм введення та звітності.
2. Визначення наслідків впровадження для бізнесу, оцінка можливостей та ризиків.

3. Вимірювання зростання ефективності бізнес-процесів.

4. Розробка системи керування змінами ERP-системи.

Фаза 3: тестове використання.

1. Тестування окремих модулів ERP-системи.
2. Тестування ERP-системи загалом.
3. Документування процесів, складання інструкцій для персоналу.
4. Підготовка до процесу глобального навчання всіх працівників, задіяних у роботі з системою.

Фаза 4: навчання та підготовка продуктивного середовища.

1. Затвердження плану-графіку навчання персоналу.
2. Навчання персоналу в тестовому (непродуктивному) середовищі ERP-системи.
3. Перевірка готовності всіх модулів до роботи.

4. Підготовка продуктивного середовища ERP-системи.
5. Підготовка даних із існуючих систем для міграції в продуктивну ERP-систему.
6. Інформування контрагентів про перехід на ERP-систему, за необхідності.
7. Тестування завантаження обладнання продуктивної ERP-системи протягом дня.

Фаза 5: використання та робота в ERP-системі.

1. Міграція всіх даних у продуктивну систему, робота тільки в ERP-системі.
2. Моніторинг завантаження системи та використання процесів.
3. Техпідтримка користувачів, вирішення складних ситуацій.

Важливо, щоб заключний етап установки ERP-системи і початок робіт здійснювалися за методом «великого вибуху» миттєво у всіх підрозділах компанії. Це може значно скоротити час і вартість впровадження, але вимагає більш ретельної попередньої підготовки системи і користувачів і пов'язане з великим ризиком. Такий підхід, як правило, є найболючішим для компаній та кінцевих користувачів, оскільки їм потрібно перебудовуватися для роботи з новими системами протягом обмеженого часу. Впровадження методу «Великого вибуху» несе потенційно значний ризик і значною мірою залежить від інтересів та обов'язків як системного адміністратора, так і кінцевого користувача [54].

Щоб розрахувати обсяг робіт і вартість впровадження, необхідно визначити, скільки людей і хто саме буде працювати в цій системі. Оскільки ТОВ «Свиспан Лімітед» є виробничою компанією, де більшість людей працюють безпосередньо в цехах, займаючи лінійні посади, немає необхідності включати всіх співробітників в усі відділи.

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «Свиспан Лімітед», ми вирішили набрати 104 людини для роботи в ERP-системі. У це число входить керівництво, керівники всіх виробничих підрозділів, комерційних відділів, представництв, відділів кадрів, юридичних відділів, відділів зовнішніх зв'язків, служб безпеки і технічних відділів.

Також з'ясувалося, що для певної кількості співробітників катастрофічно не

вистачає комп'ютерного програмного забезпечення. Наявне обладнання у деяких співробітників старе і непридатне для використання, тому необхідно придбати близько 55 комп'ютерів, і багато хто також використовує ноутбуки у власних будинках.

Вартість впровадження системи BAS ERP включає:

1. Вартість програмного забезпечення становить 180 000 гривень.

2. Для роботи з програмою більш ніж для 5 користувачів одночасно ви можете придбати серверну ліцензію (64-розрядну), яка дозволяє працювати з найбільш поширеними системами управління базами даних, вартість такої ліцензії становить 42 600,00 грн.

3. Клієнтська конкурсна ліцензія для користувача - від 3300 гривень.

4. Навчання користувачів. Для мінімально можливого впровадження необхідно забезпечити базове навчання 1 співробітника тривалістю від 16 до 24 годин. Насправді все набагато складніше, тому що навчання може проводитися як в групах, в залежності від загальної функції, так і кожним окремо, в залежності від конкретної функції. Ключові співробітники компанії також можуть бути залучені до процесу навчання працівників нижчих рівнів. Однак, для приблизної оцінки, слід розраховувати як мінімум на 16-24 години на одного користувача. Таким чином, навчання 1 користувача в середньому коштує від 18 360 грн. І він збільшується в залежності від рівня відділу і співробітників, кількості сертифікатів фахівців з впровадження, їх досвіду і поточної завантаженості.

5. Останній параметр - це завдання перенесення довідників і початкових залишків зі старої системи. Вартість такої послуги принаймні 81000 грн. Слід зазначити, що компанія планує самостійно здійснювати перенесення більшості залишків, користуючись тільки послугами консультантів про те, як це правильно робити.

Таким чином, на основі прописаних цін можемо орієнтовно вирахувати вартість впровадження системи для ТОВ «Свиспан Лімітед». Розрахунок загальних витрат буде виконано в пункті 3.3 при аналізі економічної ефективності запропонованих заходів.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Економічна оцінка повинна базуватися на співвідношенні результатів та пов'язаних з ними ресурсів. Як правило, для цієї мети використовується показник рентабельності інвестицій (ROI). Цей показник являє собою відношення чистого прибутку до суми інвестицій за період володіння активом. При цьому під чистим прибутком розуміється весь дохід, отриманий в результаті інвестування, включаючи різницю між кінцевою вартістю активу і сумою інвестицій. Відповідно до основ теорії оцінки проектів, для проведення повномасштабного інвестиційного аналізу необхідно враховувати зміну вартості з плином часу, так звану «поточну вартість», а не загальну суму вартості проекту (інвестицій) і суму кінцевого доходу. Однак в даному дослідженні ці коефіцієнти не враховуються, оскільки статистична похибка значно перевищує поправку на дисконтування грошової вартості [48, с.130].

Для проектів впровадження систем автоматизації (АС) класу ERP найбільш складним є прогнозування величини прибутку з точки зору доходу від інвестицій. Складність полягає в тому, що заробіток в даному випадку потрібно оцінювати не по загальному прибутку підприємства, на якому буде здійснюватися реалізація, а по «додатковому» прибутку. При цьому передбачається, що з впровадженням нової системи автоматичного управління підвищиться ефективність роботи підприємства і буде отримано «додатковий» прибуток [39, с.176].

Також, за даними компанії, що виробляє програмні продукти BAS ERP, було отримано безліч показників, отриманих в результаті аналізу 185 компаній, в яких була впроваджена ця система (табл. 3.1).

Варто відзначити, що розглянутий прикладний ефект проявляється не відразу після введення системи в промислову експлуатацію, а зростає до очікуваного значення протягом певного періоду часу (не менше 2-3 років, іноді значно довше).

Таблиця 3.1

Економічний ефект від впровадження ERP-рішень
на платформі BAS у ТОВ «Свиспан Лімітед»

Галузь змін	Показник ефективності	Середнє значення
Запаси та виробництво	Зниження об'ємів матеріальних запасів	21%
	Скорочення витрат на матеріальні ресурси	15%
	Зниження затримок на виробництві	15%
	Збільшення об'єму випущеної продукції	9%
	Підвищення продуктивності праці на виробництві	32%
	Скорочення тривалості простоїв обладнання	27%
	Зниження виробничого браку	22%
Оборотні засоби	Ріст оборотних складських запасів	21%
	Скорочення дебіторської заборгованості	23%
Ефективність та оперативність	Прискорення обробки замовлень	20%
	Скорочення термінів виконання замовлень	62%
	Скорочення операційних та адміністративних витрат	23%
	Ріст прибутку	13%
Трудовитрати та звітність	Скорочення трудовитрат в різних підрозділах	26%
	Прискорення отримання управлінської звітності	В 2 рази
	Прискорення підготовки регламентованої звітності	В 2 рази

Джерело: складено автором

Впровадження ERP-систем в досліджуваній організації підвищує ступінь автоматизації багатьох бізнес-процесів і виконує їх реінжиніринг.

На виході деякі операції були стандартизовані, що підвищило рівень керованості і швидкість обміну інформацією всередині досліджуваної організації.

Через величезну кількість інструкцій щодо використання сприйняття користувачем цієї системи може бути спотворене. Щоб уникнути цього, потрібно спростити процес навчання. Таким чином, ви можете створити методичне керівництво, розраховане на короткий проміжок часу, щоб допомогти новим співробітникам більш «безболісно» освоювати нові програмні продукти і не допускати помилок при роботі з ERP-системою [34, с.197].

Розрахунок терміну окупності проекту був проведений шляхом визначення чистої приведеної вартості грошового потоку, що генерується в ході його реалізації. З цією метою було проведено аналіз витрат на заходи щодо поліпшення системи управління інформацією та комунікаціями, запропонованої в попередньому пункті розділу.

Здійснимо розрахунок сумарних витрат для ТОВ «Свиспан Лімітед», наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Витрати на вдосконалення інформаційно-комунікаційної системи
менеджменту ТОВ «Свиспан Лімітед» за трьома напрямками**

№ з/п	Обладнання та нематеріальні активи	№ 1		№ 2		№ 3		Разом	
		Кількість, од.	Орієнт. вартість (тис. грн./од.)	Кількість, од.	Орієнт. вартість (тис. грн./од.)	Кількість, од.	Орієнт. вартість (тис. грн./од.)	Кількість, од.	Орієнт. вартість (тис. грн./од.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Оплата пакету SMS	929	0,455	-	-	-	-	929	422,70
2	Ремонт приміщень	-	-	2	75,00	-	-	2	150,00
3	Комп'ютерне обладнання	-	-	10	24,80	56	24,80	66	1636,80
4	Оплата спікерам та тренерам	-	-	4	15	104	18,36	108	1969,44
5	Серверна ліцензія	-	-	-	-	1	42,60	1	42,60
6	Ліцензії на ПЗ	-	-	-	-	1	180,00	1	180,00
7	Клієнтська конкурентна ліцензія	-	-	-	-	104	3,30	104	343,20
8	Перенесення залишків	-	-	-	-	1	81,00	1	81,00
Разом, тис. грн.		-	422,70	-	458,00	-	3945,04	-	4825,74

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо витрати за трьома напрямками:

1. Корпоративна оплата SMS-послуг для працівників.
2. Програма навчання персоналу на найближчий рік.

3. Впровадження системи BAS ERP на підприємстві.

Після визначення вартості рекомендується розрахувати чистий дисконтований дохід. Ставка дисконтування для запропонованого проекту, розрахована раніше, складається з індексу інфляції в розмірі 8,5%, безризикової ставки в розмірі 3,5% і премії за ризик в розмірі 9%. Таким чином, ставка дисконтування становить 20%.

На підставі фінансового плану проекту здійснено розрахунок окупності за формулою [20, с.65]:

$$PP = (t_0 - 1) + (CI - \sum PV(t_0 - 1)) / PVt_0 \quad (3.1)$$

де PP – термін окупності проекту – час, протягом якого доходи від інвестицій стають рівними початковим вкладенням (тобто період, необхідний для того, щоб кошти, вкладені в проект, повністю повернулися);

t_0 – порядковий номер року, в якому досягається умова $\sum PV = CI$;

CI – сума інвестицій у проект (млн. грн.);

PV – дисконтовані грошові потоки (млн. грн.).

Розрахуємо NPV зі ставкою дисконту 15%. Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) проекту впровадження ERP-системи у ТОВ «Свиспан Лімітед» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок чистої теперішньої (дисконтованої) вартості (NPV), млн. грн.

Показники	2025	2026	2027
Грошовий потік	1580,59	2200,58	2670,09
Дисконтований грошовий потік (PV)	1370,90	1910,81	2320,26
Дисконтований грошовий потік з початку реалізації проекту ($\sum PV$)	1020,10	2930,90	5260,10
Чиста теперішня вартість проекту (NPV)	-3800,70	-1880,90	430,30

Джерело: розроблено автором

Отже, NPV – чиста теперішня вартість (різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності, з початку реалізації проекту і сумою інвестицій).

Загальна сума інвестицій у проект складає 4 825,74 тис. грн. Отже, умова $\Sigma PV \geq CI$ (сукупний дисконтований дохід від початку проекту перевищує або дорівнює сумі інвестицій) виконується у 2027 році (3-ий рік проекту).

Отже:

$$PP = (3 \text{ р.} - 1) + (4\,825,74 \text{ тис. грн.} - 2\,930,9 \text{ тис. грн.}) \div 2\,320,3 \text{ тис. грн.} = 2,8 \text{ р.}$$

Розрахунки показують, що термін окупності проекту становить 2,8 року. Значення NPV у 2027 році становить 430,3 тис.грн, що є позитивним значенням. Таким чином, проект може бути рекомендований до фінансування. Враховуючи вищевикладене, з економічної точки зору проект може бути прийнятий до реалізації. З огляду на, що термін окупності системи становить 2,8 року, дану систему слід рекомендувати для впровадження в ТОВ «Свиспан Лімітед».

Незважаючи на доведену ефективність і відносно швидке відновлення пропонованого проекту, варто також оцінити його ризикованість, оскільки практично всі інноваційні проекти, що реалізуються на підприємстві, мають високий ступінь ризику. Тому останнім кроком в оцінці проекту є розгляд ризиків, тобто їх виявлення, результати і методи усунення.

Метою аналізу ризиків є оцінка всіх видів проектних ризиків, визначення ступеня здійсненності проектів при існуючих рівнях ризику та визначення можливих засобів і методів для їх зниження або усунення.

Було вирішено проаналізувати ризик по 3-му запропонованому напрямку (впровадження ERP-системи), оскільки він є найбільш витратним і небезпечним для підприємства.

Проектний ризик прийнято класифікувати на контрольований (К), частково контрольований (ЧК) і контрольований (НК). Визначимо ризик та оцінемо ступінь його керованості. Результати ідентифікації проектного ризику наведені в табл. 3.4.

Як можемо бачити, більшість ризиків частково контролюються, що дозволяє провести подальший аналіз для виявлення їх впливу і можливого виникнення.

Таблиця 3.4

Ідентифікація ризиків проекту з впровадження ERP-системи
у ТОВ «Свиспан Лімітед»

№	Назва ризику	Категорія	Джерело ризику	Наслідки
1	2	3	4	5
1	Ризик нестабільності законодавства, пов'язаного з проектом	НК	Політична ситуація	Заборона використання програм російського походження, зміна вимог стосовно ведення звітності
2	Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	ЧК	Конкурентне середовище	Активізація конкурентів у вразливий для підприємства період перебудови моделі управління, втрата конкурентних позицій
3	Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через його унікальні якості	ЧК	Переоцінка значення проекту	Недоотримання прогнозованих результатів впровадження проекту, погіршення фінансових показників
4	Ризик неточного визначення витрат на проект	К	Некомпетентна оцінка діяльності підприємства	Зрив проекту через переоцінку або недооцінку витрат на нього
5	Ризик недооцінки тривалості впровадження проекту	К	Неякісно проведений аналіз сучасного стану управління ІКТ	Збільшення тривалості впровадження проекту, недоотримана прибутку за цей період
6	Ризик супротиву працівників	ЧК	Неосвіченість працівників	Зрив проекту через протести працівників, відмова від переходу на нову систему управління
7	Ризик неефективного підбору підрядників	ЧК	Нестача досвіду з впровадження подібних проектів у керівництва	Зниження якості, збільшення термінів впровадження, низька ефективність навчання

Джерело: розроблено автором

Після виявлення ризиків необхідно визначити вплив кожного з них на проект. Оцінка впливу проводиться за наступними шкалами:

- 0,80 – максимальний вплив;

- 0,40 – сильний вплив;
- 0,20 – помірний вплив;
- 0,10 – слабкий вплив;
- 0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Також проводиться аналіз можливості настання кожного з ризиків за наступною шкалою:

- 0,95 (95%) – ризик точно виникне;
- 0,75 (75%) – ризик швидше за все виникне;
- 0,50 (50%) – рівна ймовірність того, що ризик виникне чи не виникне;
- 0,25 (25%) – ризик швидше за все не виникне;
- 0,05 (5%) – ризик не виникне.

Результати дослідження кожного з ризиків вносимо до матриці оцінки ризиків впровадження проекту, відповідно до категорії, в яку вони потрапляють (високий вплив, середній вплив, низький вплив) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця оцінки ризиків проекту ТОВ «Свиспан Лімітед»

Значення показників		Вплив на проект				
		0,05	0,1	0,8	0,4	0,8
Ймовір- ність виник- нення	0,95					
	0,75				5	4
	0,5				1	3,7
	0,25				2	
	0,05				6	

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу матриці ризиків можна сказати, що найбільший вплив мають такі ризики: 3 (новий проект зберігає успіх завдяки своїй унікальній якості). Якщо ці ризики виникнуть, проект може провалитися, а компанія зазнає значних збитків. Тому варто заздалегідь продумати стратегію мінімізації їх впливу і реагування на них в разі атаки. Саме вони приділяють увагу запобіганню ризиків і розробляють плани реагування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

План запобігання та реагування на ризики

ТОВ «Свиспан Лімітед»

№	Назва ризику	Спосіб запобігання	Спосіб реагування	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
1	Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через його унікальні якості	Дослідження втілення подібних практик підприємствами зі спорідненою діяльністю, конкурентами, зарубіжними компаніями, проведення тестового запуску	Розширення способів застосування даної ІК системи, масштабування діяльності підприємства	Директор, керівник проекту
2	Ризик неточного визначення витрат на проект	Ретельна оцінка вартості ліцензій та обладнання, пошук альтернативних пропозицій на ринку, закладання страхового бюджету на випадок збільшення витрат	Використання страхового бюджету, подовження терміну впровадження, самостійне переведення залишків задля скорочення витрат	Директор, головний бухгалтер, керівник проекту
3	Ризик неефективного підбору підрядників	Аналіз усіх можливих пропозицій на ринку, пошук відгуків, тестовий запуск, укладання договору про розрив співпраці з компенсацією у разі невиконання умов	Залучення експертів з інших компаній, розрив договору або пошук альтернативних шляхів подальшої співпраці, збільшення терміну впровадження проекту	ІТ-відділ, HRдиректор, керівник проекту

Джерело: розроблено автором

Таким чином, за результатами проведених розрахунків було зроблено висновок про те, що загальна вартість формування інформаційно-комунікаційної системи управління ТОВ «Свиспан Лімітед» була визначена у відповідь на запропоновану ідею. Також, після оцінки економічної ефективності проекту, стало ясно, що проект окупиться приблизно за 2,8 року. Оцінка ризиків проекту є невід'ємною частиною оцінки ефективності його реалізації. Завдяки аналізу ризиків були виявлені найбільш важливі з них і сформовані заходи щодо їх запобігання та реагування на них.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах діджиталізації на підприємстві можна зробити наступні висновки.

Визначено, що ТОВ «Свиспан Лімітед» постійно розвивається, накопичує і повідомляє нову інформацію, укладає контракти з постачальниками і клієнтами, розробляє нові продукти, тому являє собою автоматизовану систему, що об'єднує всі компоненти виробництва, управління поставками, фінансів, проектів, людських ресурсів, управління продажами, відносин з клієнтами (продажі і маркетинг, комісійні, гарантія послуги, підтримка контактів з клієнтами і технічна підтримка). Існує об'єктивна необхідність у впровадженні розробленої інформаційно-комунікаційної системи зберігання інформації (різні інтерфейси самообслуговування для клієнтів, постачальників і співробітників, можливість віддаленого управління, питання безпеки, актуальності і точності даних).

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «Свиспан Лімітед», ми вирішили набрати 104 людини для роботи в ERP-системі. У це число входить керівництво, керівники всіх виробничих підрозділів, комерційних відділів, представництв, відділів кадрів, юридичних відділів, відділів зовнішніх зв'язків, служб безпеки і технічних відділів. Також з'ясувалося, що для певної кількості співробітників катастрофічно не вистачає комп'ютерного програмного забезпечення. Наявне обладнання у деяких співробітників старе і непридатне для використання, тому необхідно придбати близько 55 комп'ютерів, і багато хто також використовує ноутбуки у власних будинках.

Обґрунтовано, що впровадження ERP-систем в досліджуваній організації підвищує ступінь автоматизації багатьох бізнес-процесів і виконує їх реінжиніринг. На виході деякі операції були стандартизовані, що підвищило рівень керованості і швидкість обміну інформацією всередині досліджуваної організації. Через величезну кількість інструкцій щодо використання сприйняття

користувачем цієї системи може бути спотворене. Щоб уникнути цього, потрібно спростити процес навчання. Таким чином, можна створити методичне керівництво, розраховане на короткий проміжок часу, щоб допомогти новим співробітникам більш «безболісно» освоювати нові програмні продукти і не допускати помилок при роботі з ERP-системою.

Розрахунки показують, що термін окупності проекту становить 2,8 року. Значення NPV у 2027 році становить 430,3 тис.грн, що є позитивним значенням. Таким чином, проект може бути рекомендований до фінансування. Враховуючи вищевикладене, з економічної точки зору проект може бути прийнятий до реалізації. З огляду на, що термін окупності системи становить 2,8 року, дану систему слід рекомендувати для впровадження в ТОВ «Свиспан Лімітед».

Встановлено, що незважаючи на доведену ефективність і відносно швидке відновлення пропонованого проекту, варто також оцінити його ризикованість, оскільки практично всі інноваційні проекти, що реалізуються на підприємстві, мають високий ступінь ризику. Тому останнім кроком в оцінці проекту є розгляд ризиків, тобто їх виявлення, результати і методи усунення. Метою аналізу ризиків є оцінка всіх видів проектних ризиків, визначення ступеня здійсненності проектів при існуючих рівнях ризику та визначення можливих засобів і методів для їх зниження або усунення. Було вирішено проаналізувати ризик по 3-му запропонованому напрямку (впровадження ERP-системи), оскільки воно є найбільш витратним і небезпечним для підприємства.

Доведено, що найбільший вплив мають такі ризики: 3 (новий проект зберігає успіх завдяки своїй унікальній якості). Якщо ці ризики виникнуть, проект може провалитися, а компанія зазнає значних збитків. Тому варто заздалегідь продумати стратегію мінімізації їх впливу і реагування на них в разі атаки. Оцінка ризиків проекту є невід'ємною частиною оцінки ефективності його реалізації. Завдяки аналізу ризиків були виявлені найбільш важливі з них і сформовані заходи щодо їх запобігання та реагування на них.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства в умовах діджиталізації можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що система інформаційно-комунікаційного менеджменту демонструє необхідність посилення комунікації всередині організації. Інформаційно-комунікаційна система гарантує безперебійну передачу важливої інформації на всіх рівнях організаційної структури. Система інформаційно-комунікаційного менеджменту - це мережа взаємопов'язаних компонентів, які полегшують потік інформації всередині організації та з зовнішніми суб'єктами, охоплюючи технічну, інформаційну, соціальну та управлінську підсистеми. Інформаційно-комунікаційний менеджмент забезпечує своєчасний доступ до необхідної інформації, покращує процеси прийняття рішень та сприяє оптимізації внутрішніх операцій. Завдяки ефективній координації та комунікації між підрозділами, підприємство може оперативно реагувати на ринкові зміни та підтримувати високу конкурентоспроможність.

2. Встановлено, що цифровізація в системі інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства є ключовим фактором для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Вона дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, автоматизувати рутинні завдання та забезпечити швидкий доступ до інформації, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Інтеграція сучасних технологій, таких як ERP, CRM, хмарні сервіси та інструменти аналітики даних, покращує координацію між підрозділами та взаємодію з клієнтами. Цифровізація також підвищує рівень кібербезпеки, захищаючи конфіденційну інформацію від загроз.

3. Узагальнено, що інформаційне та комунікаційне забезпечення – два взаємопов'язаних і взаємозалежних процеси. Від ефективності організації одного часто залежить продуктивність іншого. При цьому навіть ідеальна організація одного з даних процесів не тягне продуктивності іншого. Для

отримання максимального результату необхідна раціональна організація всього інформаційно-комунікаційного забезпечення менеджменту.

4. В Україні сформовано ряд нормативно-правових актів, що врегульовують питання цифрової трансформації та забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційного менеджменту. Дотримання вимог законодавства є невід'ємним компонентом системи менеджменту.

5. Визначено, що об'єктом дослідження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту обрано відому компанію ТОВ «Свиспан Лімітед», яка є одним з лідерів виробництва меблевих плит в Україні, а також його по праву називають флагманом української деревообробки. Компанія займається виготовленням шліфованих та ламінованих деревостружкових плит, що є конструктивним матеріалом для виготовлення корпусних меблів, оформлення інтер'єрів, будівельних конструкцій, тощо.

6. ТОВ «Свиспан Лімітед» демонструє зростання доходів та валового прибутку, проте значне збільшення витрат на збут та інші операційні витрати негативно вплинуло на чистий фінансовий результат. Оптимізація витрат та покращення управління операційними процесами є ключовими завданнями для підвищення фінансової стабільності та ефективності компанії. ТОВ «Свиспан Лімітед» характеризується негативними тенденціями, що позначилися у погіршенні показників фінансового стану, зниженні рівня рентабельності та зростання витратомісткості діяльності.

7. Виходячи з розрахунків, отримано показник якості інформаційного забезпечення на рівні 0,415. В результаті ефективність використання інформаційного забезпечення в управлінні становить 41,5%. Цей результат нижчий, ніж типовий, що свідчить про відносно низький рівень ефективності використання, зберігання та обробки інформації в організації, що потребує вдосконалення. На відміну від оцінки інформаційного забезпечення ефективність комунікацій доцільніше оцінювати шляхом опитування не тільки представників керівних посад, а й усіх рівнів організації, оскільки система комунікацій відіграє значну роль у роботі співробітника. незалежно від рівня

ієрархії його посади в компанії. Важливо відзначити, що найнижчі оцінки лінійні працівники поставили, зокрема, щодо каналів комунікації, інформування персоналу про діяльність компанії, участі в прийнятті рішень, ефективності зворотного зв'язку. Водночас керівники відділів відзначили високий рівень ефективності вертикальних комунікацій та позитивний комунікаційний клімат. За інформаційно-комунікаційною матрицею ТОВ «Свиспан Лімітед» розташоване в квадранті Е. Таке розташування свідчить про те, що інформаційно-комунікаційне забезпечення компанії розвивається добре. На жаль, це середня позиція, а з урахуванням отриманих коефіцієнтів показник інформаційного забезпечення потрапляє в категорію «нижче середнього».

8. Проаналізувавши існуючі проблеми і прогалини, виявлені в інформаційно-комунікаційній системі, ми рекомендуємо ряд пропозицій щодо вдосконалення інформаційно-комунікаційної системи управління підприємством: розробити навчальні програми для керівників та адміністраторів; впровадити інтегровану систему швидкого обміну інформацією; впровадити автоматизовану ERP-систему на підприємстві.

9. Розрахунки показують, що термін окупності проекту становить 2,8 року. Значення NPV у 2027 році становить 430,3 тис.грн, що є позитивним значенням. Таким чином, проект може бути рекомендований до фінансування. Враховуючи вищевикладене, з економічної точки зору проект може бути прийнятий до реалізації. З огляду на, що термін окупності системи становить 2,8 року, дану систему слід рекомендувати для впровадження в ТОВ «Свиспан Лімітед».

10. Встановлено, що незважаючи на доведену ефективність і відносно швидке відновлення пропонованого проекту, варто також оцінити його ризикованість, оскільки практично всі інноваційні проекти, що реалізуються на підприємстві, мають високий ступінь ризику. Тому останнім кроком в оцінці проекту є розгляд ризиків, тобто їх виявлення, результати і методи усунення. Метою аналізу ризиків є оцінка всіх видів проектних ризиків, визначення ступеня здійсненності проектів при існуючих рівнях ризику та визначення можливих засобів і методів для їх зниження або усунення. Доведено, що

найбільший вплив мають такі ризики: переоцінка значення проекту (новий проект зберігає успіх завдяки своїй унікальній якості). Якщо ці ризики виникнуть, проект може провалитися, а компанія зазнає значних збитків. Тому варто заздалегідь продумати стратегію мінімізації їх впливу і реагування на них в разі атаки. Оцінка ризиків проекту є невід'ємною частиною оцінки ефективності його реалізації. Завдяки аналізу ризиків були виявлені найбільш важливі з них і сформовані заходи щодо їх запобігання та реагування на них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксютіна А.В., Нестерцова-Собакарь О.В., Тропін В.В. Інтелектуальна власність: навч. посібник. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. 140 с.
2. Андрейчіков О.О. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі розробки регламентів довільної складності. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст» ХНУМГ імені О.М. Бекетова серія «Технічні науки та архітектура»*. 2013. №110. С. 259–265.
3. Антонюк Б. П., Антонюк О. П. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій для студентів спеціальностей 014.09 Середня освіта (Інформатика) та 113 Прикладна математика. Луцьк: Вежа-друк, 2022. 190 с.
4. Батюк А.Є. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. Львів: Інтелект-Захід, 2014. 520 с.
5. Бебик В.М. Інформаційно-комунікативний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: моногр. К.: МАУП, 2005. 440 с.
6. Бернет Дж., Моріарті С. Маркетингові комунікації. К.: Знання, 2001. 124 с.
7. Битий А. В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 193- 199.
8. Біловус Л.І. Український інформаційний простір: сьогодення та перспективи. *Український інформаційний простір*. 2013. № 1. С. 188-191.
9. Білоус С. П. Системне управління інтелектуальним потенціалом в процесі забезпечення і розвитку економічної стійкості організації. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 3. С. 60–70.
10. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8.

11. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління розвитком підприємств. *Квалілогія книги*. 2019. № 2. С. 134–136.

12. Будько О. В. Класифікація обліково-аналітичної інформації з метою інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 207–212.

13. Вакульчик О.М., Дрей В.В. Визначення складу якісних характеристик управлінської інформації та їх ознак в системі контролінгу на підприємстві. *Механізми регулювання економіки*. 2019. № 4. Т. 1(43). С. 79-87.

14. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

15. Віценовський К.Ю. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: визначення, сутність. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84593928.pdf>.

16. Вовк І. Проблеми автоматизації управління ресурсами підприємства засобами ERP-систем. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 2(5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vipres.pdf>.

17. Вовк Н. Інформаційно-аналітичні документи : сфера використання та класифікація. *Вісник Книжкової палати*. 2016. № 4. С. 47-49.

18. Вовк О. Визначення змісту і сутності інформаційно-комунікаційного потенціалу сучасного підприємства. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф.* Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 62-65.

19. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4(26). С. 56–61.

20. Глушенкова А. А. Використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструмента розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 64-69.

21. Горлач А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління*.

Серія: Економіка. 2013. Вип. 1. С. 179-184.

22. Господарський Кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

23. Гребешков О.В. Інформаційне забезпечення діяльності підприємства: інформаційні джерела та джерела їх задоволення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №6. С. 205-208.

24. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703>

25. Гудзь О.С. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №3 (25). С. 4-12.

26. Деякі питання цифрового розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 року № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>

27. Жежнич П. І. Технології інформаційного менеджменту: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2010. 260 с.

28. Захарова В. І., Філіпова Л. Я. Основи інформаційно-аналітичної діяльності. К.: Центр учбової літератури. 2013. 336 с.

29. Зернецька О. В. Глобальна комунікація: монографія. Київ: Наукова думка, 2017. 352 с.

30. Інформаційні системи в економіці: навч. посіб. / В.С. Пономаренко та ін.; Харк. нац. екон. Ун-т. Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. 175 с.

31. Інформаційно-аналітична діяльність / В. М. Варенко. К.: Знання, 2013. 416 с.

32. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навчально-методичний посібник для бакалаврів ЗДІА спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання / Воронкова В. Г.; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 158 с.

33. Калініна Л. М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі

наукового знання. *Стратегічні пріоритети*. 2019. № 4 (13). С. 71–76.

34. Калініченко Л. Л. Інформаційне забезпечення процесів розвитку на промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 32. С. 196–199.

35. Кодекс електронних комунікацій ЄС: директива від 11.12.2018 р. № 2018/1972. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_013-18#Text.

36. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107.

37. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

38. Копитова І. В. Комунікації як основа механізму управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 146–151.

39. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навчальний посібник. Львів: Новий світ 2000, 2011. 376 с.

40. Костенко О.М. Індикатори інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 4. С. 133-139.

41. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 259 с.

42. Кузьмін О. Є., Георгіаді Г. Н. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

43. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10.

44. Марковець О. В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7–18.

45. Матвієнко О. В. Інформаційний менеджмент. Економіка, організація і управління підприємством опорний конспект лекцій у схемах і таблицях. К.: Слово, 2017. 200 с.

46. Мельник В. В. Інформаційний менеджмент як фактор розвитку інформаційного суспільства. *Гуманітарний Вісник Запорізької Державної Інженерної Академії*. 2018. №74. С. 39-47.

47. Мельник В. В. Формування концепції інформаційного менеджменту: сутність, задачі, основні напрями розвитку. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2022. № 49. С. 122–134.

48. Набока Р. М. Сценарний підхід в управлінні інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства в ланцюгу постачань. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. С. 125-136.

49. Невальонний Є. О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 35–38.

50. Нефьодов Л.І., Маркозов Д.О., Ільге І.Г. Алгоритм оцінки економічної ефективності впровадження інформаційної технології у торговельну організацію. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Нові рішення в сучасних технологіях»*. 2020. № 4 (978). С. 55–60.

51. Олейникова О. О. Сучасний інструментарій управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(2). С. 36-39.

52. Ольховая І. О., Сазонова С. В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 79- 83.

53. Омельченко А.В. Стан та перспективи розвитку законодавства України у сфері цифрової економіки та цифрового суспільства. *Київський часопис права*. 2021. № 2. С. 66–71.

54. Офіційний сайт ТОВ «Свиспан Лімітед». URL: <https://www.swisspan.ua/>

55. Партико З.В. Теорія масової інформації та комунікації. Львів: ПАІС, 2008. 290 с.

56. Податковий Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

57. Попроцький О. П. Особливості етапізації інформаційного супроводу стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2020. № 1. С. 103-109.

58. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

59. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції : Закон України від 5 липня 2012 року № 5091-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5091-17#Text>

60. Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції : Закон України від 16 жовтня 2012 року № 5450-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5450-17#Text>

61. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

62. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

63. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

64. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

65. Про електронну комерцію: Закон України від 3 вересня 2015 року № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

66. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

67. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

68. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>

laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text

69. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

70. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>

71. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01 грудня 2022 року № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>

72. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

73. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 9 січня 2007 року № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>

74. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

75. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41.

76. Роулз Д. Цифровий брендинг: Повне покрокове керівництво зі стратегії, тактики, інструментів та вимірювань. пер. з англ. К. Деревянко. 2-ге вид. Харків: Фабула: Ранок, 2020. 256 с.

77. Сафонова Н.Б. Сучасні інформаційні технології в системі управління персоналом на підприємствах споживчої кооперації України. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2015. № 6(136). Ч. 1. С. 244–246.

78. Соловійов А.І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах.

Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1- 2(2). С. 148-154.

79. Стеблюк Н.Ф., Волосова Н. М. Економіко-математичне моделювання в системі маркетингового управління: монографія. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2020. 185 с.

80. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Центр уч. л-ри, 2012. 295 с.

81. Туріяньська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2021. №2. С.194-196.

82. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: монографія. Київ, 2005. 216 с.

83. Цивільний Кодекс України: Кодекс від 16.01.2003р. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

84. Шатіло О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 2. С. 199-204.

85. Шукліна В. В. Аналітичний інструментарій вимірювання інформаційно-комунікаційного потенціалу промислового підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 1. С. 214-227.

86. Шукліна В.В. Стратегія ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислового підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 82-87.

87. Янчук Т.Ф. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4(24). С. 269–277.

88. Яремко С.А. Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1 (208). С. 158-163.

ДОДАТКИ

