

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ім. Ю.М. Потебні
Кафедра Менеджменту організацій та управління проєктами

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: «Розробка стратегії інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління підприємством»

Виконав: студент другого курсу, гр. 8.0730-пмз

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)

Омельчак Д.Г.
(ініціали та прізвище)

Керівник к.політ.н., доц. Венгер О.М.

Рецензент к.е.н., доцент Мороз О.С.

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ім.Ю.М. ПОТЕБНІ
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н.,

проф.Воронкова В.Г. _____

«_____» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

_____ Омельчаку Дмитру Геннадійовичу _____

Тема роботи «Розробка стратегії інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління підприємством».

керівник роботи Венгер О.М., к.політ.н., доц. _____,

затвердені наказом ЗНУ від «___» _____ року _____

Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної праці

1 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розр-

розглянути теоретико-методологічні засади інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління організацією; визначити понятійно-категоріальний апарат інформаційно-комунікативного менеджменту; дослідити зарубіжний досвід впровадження систем інформаційно-комунікативного менеджменту; проаналізувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «Нова пошта»; продіагностувати основні проблеми в системі інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Нова пошта»; провести SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Нова пошта»; визначити основні напрямки вдосконалення інформаційно-комунікативного менеджменту; обґрунтувати доцільність впровадження стратегії інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта»; запропонувати основні стратегічні напрямки вдосконалення інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта».

2 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова пошта». Механізм інформаційно-комунікаційного менеджменту ТОВ «Нова пошта». Аналіз основних економічних показників діяльності. SWOT-матриця

3 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		
Розділ 2	Венгер О.М., к.політ.н., доц.		
Розділ 3	Венгер О.М., к.політ.н., доц.		

4 Дата видачі завдання _____ 2021 року

5 КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	теоретико-методологічні засади інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління організацією		
2	Понятійно-категоріальний апарат системи інформаційно-комунікаційного		
3	зарубіжний досвід впровадження систем інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління підприємством		
4	Характеристика організаційно-управлінської структури ТОВ «Нова пошта»		
5	Діагностика системи інформаційно-комунікаційного менеджменту ТОВ «Нова пошта»		
6	SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Нова пошта»		
7	напрямки вдосконалення інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством		
8	доцільність впровадження стратегії інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта»		
9	запропонувати основні стратегічні напрямки вдосконалення інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта».		

Студент _____ Д.Г. Омельчак _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ О.М. Венгер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Омельчак Д.Г. Розробка стратегії інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління підприємством.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.М. Венгер. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім Ю.М. Потебні. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2021.

Розглянуті теоретико-методологічні засади інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління організацією. Визначено понятійно-категоріальний апарат інформаційно-комунікаційного менеджменту та досліджені основні світові тенденції впровадження систем інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління підприємством. Проаналізовано організаційно-управлінську структуру ТОВ «Нова пошта». Проаналізована система інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві ТОВ «Нова пошта» та виявлені основні стратегічні напрямки удосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНФОРМАЦІЯ, КОМУНІКАЦІЯ, ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, КОМУНІКАЦІОНА МЕРЕЖА, КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

ABSTRACT

Omelchak DG Development of information and communication management strategy in the enterprise management system.

Qualification work for obtaining a degree of higher education Master's degree in 073 "Management", supervisor OM Venger. Zaporizhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute by Yu.M. Potebny. Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

Theoretical and methodological principles of information and communication management in the management system of the organization are considered. The conceptual and categorical apparatus of information and communication management is determined and the main world tendencies of introduction of information and communication management systems in the enterprise management system are investigated. The organizational and managerial structure of LLC Nova Poshta is analyzed. The system of information and communication management at the enterprise of LLC "Nova Poshta" is analyzed and the main strategic directions of improvement of information and communication management are revealed.

KEY WORDS: INFORMATION, COMMUNICATION, DIGITAL ECONOMY, DIGITALIZATION, INFORMATION SUPPORT, COMMUNICATION NETWORK, NETWORK

АННОТАЦИЯ

Омельчак Д.Г. Разработка стратегии информационно-коммуникационного менеджмента в системе управления предприятием.

Квалификационная работа по получению степени высшего образования магистр по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель О.М. Венгер. Запорожский Национальный университет. Инженерный учебно-научный институт им Ю.М. Потебни. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Рассмотрены теоретико-методологические принципы информационно-коммуникационного менеджмента в системе управления организацией. Определены понятийно-категориальный аппарат информационно-коммуникационного менеджмента и исследованы основные мировые тенденции внедрения систем информационно-коммуникационного менеджмента в системе управления предприятием. Проанализирована организационно-управленческая структура ООО «Новая почта». Проанализирована система информационно-коммуникационного менеджмента на предприятии ООО «Новая почта» и выявлены основные стратегические направления усовершенствования информационно-коммуникационного менеджмента.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ИНФОРМАЦИЯ, КОММУНИКАЦИЯ, ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА, ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ, ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, КОММУНИКАЦИОННАЯ СЕТЬ, КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	14
1.1 Теоретичні засади загально-наукових методів дефініції «інформаційно-комунікативний менеджмент»	14
1.2. Понятійно-категоріальний апарат системи інформаційно-комунікаційного	27
1.3 Зарубіжний досвід впровадження систем інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління підприємством	38
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	47
2.1. Характеристика організаційно-управлінської структури ТОВ «Нова пошта»	47
2.2. Діагностика системи інформаційно-комунікаційного менеджменту ТОВ «Нова пошта»	55
2.3 SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікаційного менеджменту ТОВ «Нова пошта»	70
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	79

3.1 Основні напрямки вдосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління підприємством	79
3.2. Доцільність впровадження стратегії інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта»	85
3.3. Практичні рекомендації щодо вдосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта».	95
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ	106
Список використаної літератури	113
Додатки	122

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що в умовах сьогодення інформація і комунікації є важливою складовою функціонування будь-якої організації. Низький рівень ефективності інформаційно-комунікативної системи значною мірою зумовлює погіршення показників фінансового стану. Будь-які взаємовідносини між працівниками на різних рівнях управління базуються на комунікаціях, які також формують відповідний соціально-психологічний клімат в колективі. Комунікаційні процеси пов'язані і з взаємодією суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, у якому виробляється його репутація й партнерська привабливість. Це не лише свідчить про позитивний імідж підприємства, а й певним чином проектується на його комерційні пропозиції для ринку.

Система інформаційного забезпечення впливає на всі процеси управління в організації, починаючи з процесу вироблення стратегії, організації виробництва та системи мотивації, і закінчуючи системою контролю.

Таким чином, актуалізується необхідність ґрунтовного діагностування не лише інформаційно-комунікаційної системи організації, але також її працівників як ключового елемента цієї системи. Комунікаційна система підприємства формується і розвивається внаслідок впливу людського чинника. Якість, швидкість, точність та ефективність управлінських рішень працівників такої системи значною мірою зумовлює досягнення цілей її функціонування. Попри те, чимало суб'єктів господарювання і надалі не віддають належного значення активізуванню діяльності персоналу, що задіяний у інформаційно-комунікаційній системі. Це зумовлює незацікавлення таких працівників вдосконалювати цю систему, раціоналізувати її структуру, а також підвищувати продуктивність своєї праці

та шукати шляхи використання комунікаційної системи як джерела здобуття нових конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи визначили мету, об'єкт та предмет дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на основі теоретичного матеріалу та проведеного аналізу системи інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Нова пошта», розробити стратегію інформаційно-комунікативного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретико-методологічні засади інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління організацією;
- визначити понятійно-категоріальний апарат інформаційно-комунікативного менеджменту;
- дослідити зарубіжний досвід впровадження систем інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «Нова пошта»;
- продіагностувати основні проблеми в системі інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Нова пошта»;
- провести SWOT-аналіз системи інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Нова пошта»;
- визначити основні напрямки вдосконалення інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством;
- обґрунтувати доцільність впровадження стратегії інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта»;
- запропонувати основні стратегічні напрямки вдосконалення інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта».

Об'єкт дослідження - процеси, пов'язані з управлінням системою інформаційно-комунікативного менеджменту ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження - соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження - системний, систематизація, історичний метод, аналітичний, логічний аналіз, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, емпіричний, узагальнення, екстраполяція, та ін. Також, в процесі дослідження застосовувалися аналіз друкованих видань, метод логічного аналізу, опису, порівняння, абстрагування, аналітико-математичні методи обчислення, аналіз і узагальнення інформації з мережі Інтернет та ін.

Ступінь наукової розробки теми. Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері інформаційно-комунікаційного менеджменту зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці О. Андрусак, О. Балалаєвої, В. Бебика, О. Бигачової, Н. Бондаренко, А. Босака, М. Василика, К. Волкова, О. Воронкіна, С. Глівенка, Л. Городенка, В. Горфінкеля, А. Грищука, Л. Данильчука, А. Дегтяра, М. Дорошка, Т. Єжижанської, І. Іванової, Н. Івашової, Є. Івченка, Н. Карпчука, О. Кірева, О. Коваленка, М. Кропивка, О. Кузьміна, Т. Левицької, В. Литвиненка, Т. Лумпової, Л. Макаренка, М. Макарової, Н. Матвійчик-Соскіної, О. Мельник, В. Михайлова, Б. Мізюка, Н. Моїсєєвої, Л. Нікіфорової, Г. Осовської, Г. Остапенка, О. Павленка, С. Палагути, М. Плотнікова, В. Семенишина, О. Телстова, О. Фінагіної, К. Харіної, О. Череп, Н. Чухрай, Н. Шпака та багатьох інших.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова, М.Ажажа, В.Нікітенко, О.Мороз, О. Фурсін, Н.Капітаненко, О.Венгер та ін.

Разом з тим, науковий доробок цих авторів лише частково розкриває проблему активізування діяльності працівників інформаційно-комунікаційної системи. Подальшого дослідження потребують проблеми щодо

удосконалення методів ідентифікування ключових факторів активізування діяльності працівників комунікаційної системи, комплексу ключових показників ефективності такого активізування, а також методу оцінювання результативності заходів у цій сфері. Не менш важливим є розроблення стратегії інформаційно-комунікативного менеджменту та системи мотивування працівників комунікаційних підрозділів, який дасть змогу сформуванню множини можливих параметрів фіксованої та комісійної винагороди цих працівників за реалізацію інформаційно-комунікаційних проєктів.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці проблематики інформаційно-комунікативного менеджменту стосовно як розробки найбільш оптимальних напрямків діяльності в цій сфері, так і стосовно кадрового забезпечення інформаційно-комунікативної системи. Основні теоретичні положення та висновки можуть бути використаними для подальшої розробки цієї надзвичайно актуальної та цікавої проблематики сьогодення особливо в епоху цифровізації економіки.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в розробці заходів щодо вдосконалення інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта».

Апробація результатів. Апробація результатів кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення на наступних конференціях:

1. Омельчак Д., Венгер О. Розробка стратегії інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством *Формування сучасних концепцій менеджменту організацій та адміністрування в умовах цифровізації : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю створення кафедри менеджменту організацій та управління проєктами 23–24 вересня 2021 року*

/ ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. — 706 с. С. 622-625.

2. Омельчак Д.Г., Венгер О.М. Теоретико-методологічні засади стратегії інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством. *Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України»*. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 527 с. С. 142-143

Структура кваліфікаційної роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 121 сторінки, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку літератури у кількості 73 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-
КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретичні засади загально-наукових методів дефініції
«інформаційно-комунікативний менеджмент»

У сучасних ринкових умовах діяльність фірми повинна бути спрямована не тільки на вивчення вимог ринку і адаптацію до них продукції, що випускається, а й на формування і стимулювання попиту з метою збільшення продажів, підвищення їх ефективності та прибутковості підприємницької діяльності. Саме на досягнення цих цілей спрямовані методи або форми інформаційно-комунікативного менеджменту.

Розкриваючи роль інформаційно-комунікаційного менеджменту як важливого чинника ефективного управління підприємством потрібно зазначити його двояку роль [3270]. З одного боку, інформаційно-комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію в часі і в просторі елементів які ефективно використовують усі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями в процесі формування та розвитку економічної системи. З другого боку, інформаційно-комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника та споживача (суб'єктів та об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, інтересів і конкретних цілей кожного [32, с.34].

Комунікаційне середовище підприємства підтримується його інформаційною інфраструктурою, яка є системою організаційних структур,

що забезпечують функціонування та розвиток інформаційного середовища та засобів інформаційної взаємодії.

Під поняттям «комунікаційний менеджмент» розуміється професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині підприємства, так і між підприємством та його зовнішнім середовищем. Така цілеспрямована діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур і технологій, які забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними спільнотами та індивідами [4].

Серед специфічних функцій інформаційно-комуникативного менеджменту науковці досить часто називають наступні:

- 1) інтегративну – виступає як засіб об'єднання ділових партнерів і фахівців для комуникативного процесу, генерування ідей;
- 2) інформаційну – ставить за мету передати необхідну для професійної діяльності інформацію, прокоментувати інноваційні відомості;
- 3) контакто-встановлюючу – ставить за мету сформувати у ділових партнерів ціннісні орієнтації і установки, переконати їх у правомірності тих чи інших стратегій взаємодії, зробити їх своїми однодумцями [4].

Таким чином, інформаційно-комуникативний менеджмент – це технології, компонентами якої являються документознавча інформація, персонал, технічні і програмні засоби забезпечення інформаційних процесів, а також нормативно встановлені процедури формування і використання інформаційних ресурсів [6, с. 46].

Задачі інформаційно-комуникативного менеджменту:

- 1) якісне інформаційне забезпечення процесів управління в організації;
- 2) забезпечення управління обробки інформації на всіх рівнях;
- 3) забезпечення управління комунікаціями (спілкування – передача інформації від людини до людини).

Інформаційно-комуникативний менеджмент стосується всіх функцій управління сучасної організації. Зміст інформаційно-комуникативного менеджменту визначається концепцією про розвиток нової самостійної сфери

знання – комунікаційних та інформаційних наук, які відповідають інформаційній парадигмі розвитку суспільства і мають власну специфіку поряд з іншими сферами наук (соціальними, гуманітарними, технічними, точними, природничими).

Інформаційний менеджмент як наука тісно пов'язаний з теорією інформації і комунікації, історії спеціальних і масових комунікацій, інформаційною інфраструктурою суспільства, теорією інформаційного суспільства, системою інформаційно-комунікаційних наук, інформаційно-комунікаційною політикою, інформаційним правом тощо.

Інформаційно-комунікативний менеджмент як наука охоплює інформаційні ресурси, інформаційні системи, з ним тісно пов'язані штучний інтелект, телекомунікації, інформаційно-комунікаційну техніку і технології, методи дослідження інформаційних процесів. Інформаційний менеджмент слід аналізувати в контексті таких підходів, як організаційна комунікація, інформаційні послуги і маркетинг, методи організації суспільних зв'язків, дослідження ринку та аудиторії, фінансування інформаційної діяльності, комерційне право, семіотика реклами тощо [34, с.50]

Г.Вірзіг розглядає інформаційний менеджмент як інтеграцію інформації і комунікації, виділяючи в ньому три аспекти інформаційного менеджменту, у результаті чого інформаційний менеджмент носить технократичний характер :

- 1) комунікаційний менеджмент;
- 2) управління інформаційними ресурсами;
- 3) управління обробкою інформації.

Й.Хентце і А.Хайнеке визначають інформаційний менеджмент як сукупність правил, технічних засобів і систем (систематичне планування, організацію і координацію і контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації всередині організації), які визначають інформаційну і комунікаційну структуру організації, визначаючи при цьому цілеспрямоване використання інформації як ресурсу. Американський спеціаліст М.Аттінджер

вводить поняття «інтегрованого інформаційного менеджменту», під яким розуміється створення такої інформаційної структури, де всі «частинки» інформації забезпечують необхідний рівень співпадіння всіх інформаційних компонентів. Г.Вольфрам розглядає інформаційний менеджмент як допоміжну функцію управління в бізнесі, орієнтовану на ресурси, відносячи до його змісту задачі надання інформації і розробки інформаційних систем у сфері інформаційно-технічної інформації. Е. Фогель вводить поняття «менеджменту інформаційних ресурсів» як синонім інформаційного менеджменту, головна задача якого координація обробки інформації [25, с.71-76].

Концепція інформаційно-комунікативного менеджменту об'єднує наступні підходи:

1. Економічний підхід, який розглядає питання залучення нової інформації, виходячи з уявлень корисності і фінансових витрат;
- 2) аналітичний підхід, що базується на аналізі потреб користувачів інформації і комунікації;
- 3) організаційний підхід, що розглядає інформаційні технології в контексті їх впливу на організаційні аспекти;
- 4) системний підхід, що розглядає обробку інформації, виходячи з цілісного, системно орієнтованого, всеохоплюючого процесу обробки інформації в організації і приділяє особливе значення оптимізації комунікаційних каналів, інформації, матеріальних засобів, методів роботи витрат [6, с. 44].

Існують різні інтерпретації поняття «інформаційно-комунікативний менеджмент»: іноді у ньому вбачають синонім внутрішньо організаційного управління обробкою даних; в інших випадках він ототожнюється з комунікаційними та інформаційними процесами організації, що пов'язано з більш широким трактуванням інформації як ресурсу - самостійного фактору виробництва, який лежить основі процесу прийняття рішень.

З позицій системного підходу інформаційно-комунікативний менеджмент охоплює планування, організацію, координацію і контроль інформаційної діяльності і процесів, а також комунікації всередині організації з метою покращення її роботи. Інформаційно-комунікативний менеджмент стосується всіх функцій управління сучасних організацій, а також процесів комунікації і прийняття рішень. Інформаційно-комунікативний менеджмент передбачає загальну методологію роботи з інформацією в управлінських структурах. Враховуючи той факт, що основним носієм інформації в управлінні являється документ, то слід зробити висновок про те, що методологія інформаційно-комунікаційного менеджменту у повній мірі може бути застосована до управління документацією в організації.

Система інформаційно-комунікативного менеджменту повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу інформаційно-комунікативної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і компонуються по-різному. Також важливо звернути увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру, якість соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями у групах тощо.

Концепти інформаційно-комунікативного менеджменту варіюються у широкому спектрі: від традиційного розуміння інформаційного обслуговування до загальної теорії управління. Умовно слід виділити наступні найбільш популярні трактування інформаційно-комунікативного менеджменту:

- 1) інформаційне забезпечення (у широкому змісті слова);
- 2) інформаційні ресурси та їх управління;
- 3) інформаційні послуги та їх підприємництво;
- 4) інформаційні системи та їх управління;
- 5) організації науково-дослідницької діяльності;

- 6) обробка та аналіз інформації;
- 7) офіс-менеджмент;
- 8) організація комунікації;
- 9) управління інформаційними технологіями;
- 10) стратегічне планування і менеджмент.

Всі названі напрямки так чи інакше входять у рамки системи знання інформаційно-комунікативного менеджменту і відображають різні аспекти інформатизації чи акцентують увагу на одній із структурних частин знання інформаційного менеджменту. Інформаційно-комунікативний менеджмент є результатом інформаційно-технологічної революції, яка є сучасним етапом розвитку науково-технічного прогресу, коли інформація виступає найважливішим стратегічним ресурсом та інструментом управління суспільними і природними процесами, а найновіші технології – визначним фактором суспільного розвитку.

Інформація і найновіші технології які на ній базуються, принципово змінили і міждержавні, і міжособистісні відносини, які стали тепер оперативними, більш відкритими, доступними для широкої аудиторії і практично не залежать від відстані. Під інформаціологією розуміється генералізація знання інформаційної і комунікаційної проблематики. У цьому відношенні концепт інформаційно-комунікативного менеджменту приводиться у відповідність з тенденціями розвитку постіндустріального суспільства, коли інформація і комунікаційні зв'язки стають основним фактором і середовищем соціального існування.

Інформаційний менеджер розуміється як генераліст (на західній термінології дженераліст), який здійснює будь-яку організацію через інформаційні і комунікаційні зв'язки. Формування інформаційної інфраструктури організації і реалізація внутрішніх і зовнішніх комунікаційних відносин приводить до його зав'язку зі стратегічним менеджментом. Отже, інформаційний менеджмент як специфічний абрис «покриває» всі формальні зв'язки організації, охоплюючи інформаційні носії, і людей, і предмети.

Можливості застосування інформаційного менеджменту фактично не обмежені: виробничі, комерційні, культурні, медичні установи, державні, суспільні інституції. Як стиль мислення і діяльності, інформаційний менеджмент у процесі навчання підкріплюється різноаспектними методичними комплексами, що охоплюють весь спектр знання і навичок організації комунікаційних та організаційних процесів: від техніки і технологій, інформаційних систем до інформаційного маркетингу, стратегічного планування і суспільних зв'язків (PR).

Власне інформаційний менеджмент у теоретичному відношенні визначається як менеджмент інформаційних ресурсів, менеджмент комунікацій, менеджмент інформаційної обробки даних, менеджмент електронних документів, стратегічний менеджмент, управління інформаційними системами та інформаційними технологіями. Таким чином, слід відмітити, що загальною метою інформаційно-комунікаційного менеджменту є виробництво потрібної для організації інформації для забезпечення ефективного управління всіма її ресурсами і створення необхідного інформаційного програмного і технічного середовища для здійснення управління організацією.

Інформаційно-комунікативний менеджмент в організації виконує стратегічні, оперативні та адміністративні задачі. До числа стратегічних задач відносяться створення інформаційної інфраструктури організації та управління інформаційним и технологіями. Оперативні та адміністративні задачі носять більш обмежений і підлеглий характер. Головною задачею інформаційно-комунікативного менеджменту являється інформаційна підтримка основної діяльності організації. Задачу інформаційного менеджменту під цим кутом зору слід бачити в тому, щоб інтегрувати створені співробітниками індивідуальні інформаційні елементи системи (документи, справи, технології) на основі об'єднуючої програми пошуку і на сонові пропозицій (у тому числі Інтернет) і відповідного маркетингу інформаційних ресурсів, що використовуються [63].

Вплив інформаційної економіки на систему менеджменту підприємств виражається, в першу чергу, в різко зростаючому інформаційному потоці та потреби приймати управлінські рішення в прискореному режимі в умовах конкурентного середовища. Удосконалення управлінських технологій тісно пов'язане з формуванням, використанням та застосуванням засобів управління, що представляють собою комплекс інструментальних, організаційних та методичних заходів. У ролі засобів такого роду виступають інформаційно-комунікаційні технології, які забезпечують управління, показово збільшуються інформаційними ресурсами в основних питаннях управлінської діяльності підприємства, такими як: стратегічне планування, маркетинг, якість продукції та послуг, управління, антикризове управління, фінансовий облік і т.д. У такому разі зміни стосуються не тільки обсягів, форм та місця розташування інформації, а й її змісту з огляду на трансформації функцій та завдань управління організацією в умовах сучасної економіки.

Враховуючи основні види та форми інформаційних процесів підприємства визначимо їх структуру на підприємстві (табл. 1.1) [26, с. 18].

Таблиця 1.1 Структура інформаційних процесів підприємства

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

Як бачимо з даних таблиці 1.1 інформаційна система підприємства у функціональному вимірі складається з трьох взаємопов'язаних елементів: комп'ютерної, документальної та інтелектуальної підсистем.

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

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

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

Суб'єкт управління – система управління організацією в особі президента компанії (виконавчого директора) з інформаційних ресурсів, іншими словами, інформаційного менеджера.

Об'єкт управління доцільно проаналізувати в певному аспекті, який обумовлений обов'язковим застосуванням методологічного підходу, для теоретичного пізнання системи в цілому. Методологічним підходом називається спосіб бачення дійсності через призму наукових категорій, який може бути представлений у вигляді сукупності наукових методів. Інформаційно-комунікаційний менеджмент можна розглядати таки наукових методів:

- 1) З точки зору системного підходу інформаційно-комунікативний менеджмент розглядається як система надання інформаційних послуг шляхом

трансформації інформаційних ресурсів у продукти. Опис даної системи полягає в концепціях інформатики, інформатизації та захисту інформації

2) Область практичного свідомості застосовує інформаційний підхід, щоб осмислити явища, як суспільного виробництва, так і соціального життя. Дана область оперує такими поняттями: інформатика, інформатизація, інформація і т.д.

3) Діяльнісний підхід ґрунтується на категорії «діяльність». Інформаційна діяльність – це невід’ємна частина розумової праці, що складається з сприйняття, зберігання, переробки та видачі інформації. Така діяльність є доцільною. Цілями інформаційної діяльності є: управління поведінкою людей; повідомлення іншим про вивчений предмет дослідження; отримання нових знань. Досягнення цих цілей досягаються в тому випадку, якщо суб’єкт займається комунікаційної або пізнавальною діяльністю. Отже, інформаційна діяльність – це результат інформаційного підходу до розумової праці. Інформаційний сервіс (обслуговування) – область професійної інформаційної діяльності, яка націлена на задоволення індивідуальних і суспільних потреб. Інформаційне обслуговування включає такі операції над повідомленнями як: поширення; пошук; зберігання; переробка; збір; оформлення [53].

4) Збільшення невизначеностей в процесі прийняття стратегічних рішень, підвищення темпів науково-технічного прогресу, зростання швидкості зміни параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища організації вимагають модифікації характеру їх впливу та взаємодії друг на друга на організацію в цілому, а також формування моделей подібного прогнозування та впливу з метою підвищення ефективності при прийнятті рішень. Все вищесказане з часом призводить до зростання значущості стратегічного підходу в питаннях формування системи інформаційно-комунікаційних технологій. Стратегічний підхід передбачає розгляд процесу створення і впровадження системи інформаційно-комунікаційних технологій в довгостроковому періоді. Світогляд даного підходу ґрунтується на дефіциті

можливостей точного пророкування способів розвитку системи інформаційно-комунікаційних технологій організації протягом тривалого часу. Стратегічний підхід розглядається в якості технології управління процесами створення та вдосконалення ІКТ-системи організації в умовах невизначеності та нестабільності факторів внутрішнього, зовнішнього середовища. В даному випадку основним завданням управління процесами створення та вдосконалення ІКТ-системи є її розробка, реалізація напрямків трудової діяльності інформаційного менеджера в постійно мінливих умовах [60, с. 170].

Отже, досягнення головної мети організації можливе лише при вдало спланованій та ефективно реалізованій системі комунікацій, яка надає можливості результативного обміну інформацією між усіма контрагентами, як всередині організації так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом організації, як фінанси або час і впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволяє краще використати ресурси підприємств України, у виборі моделі економічної поведінки яких ефективні інформаційні системи відіграють і відіграватимуть надалі щораз більшу роль. Проте, з огляду на специфічні властивості цього ресурсу, якими є всебічність впливу, велика динаміка спаду цін і значне скорочення виробничих циклів, а також специфічні ознаки методів обробки і доставки [5; 6; 7], існують певні можливості та загрози для позицій промислового підприємства як організації, що діє в динамічному оточенні. З огляду на це, у статті вважаємо необхідним розглянути тенденції розвитку комунікацій, переваги доступу до інформаційно-комунікаційних технологій обробки інформації та функції інформаційного забезпечення системи управління економічною поведінкою промислового підприємства, яке

приведе до ефективного управління доступом підприємства до знань та інформації, дозволить йому отримати конкурентну перевагу в своїй діяльності: нові знання можуть привести до змін в методах ведення бізнесу, а також мають стимулювати зміну економічної поведінки на більш ефективну за певних змінюваних умов.

Тенденції розвитку інформаційно-комунікативного менеджменту, що мають визначальний вплив на розвиток інформаційного забезпечення системи управління підприємством.

- більш широке визнання важливостей використання ІКТ у розвитку світового промислового виробництва;
- підвищення надійності та здешевлення ресурсів для збереження інформації в електронному вигляді;
- конвергенція ЗМІ та інструментів комунікації;
- здешевлення та поліпшення якості систем зв'язку (зокрема, поширення мобільного зв'язку та інтернету) [21, с. 42].

Використання традиційних методів комунікації не забезпечує повної реалізації всіх завдань. Тому сучасні підприємства орієнтуються на реалізацію бізнес-процесів, максимально використовуючи можливості інформаційних мереж у реалізації міжлюдських контактів. Управління інформацією, як набір принципів, технік, систем, а також засобів, які визначають інформаційно-комунікаційну структуру підприємства, складає основу процесів прийняття управлінських рішень щодо економічної поведінки підприємств та має на меті:

- впровадження нових систем автоматизації канцелярських робіт, систем управління відносинами з клієнтами (CRM), телекомунікаційних систем;
- інтеграцію інформаційних систем, що використовуються на різних щаблях управління;
- проектування інноваційних і адаптаційних дій;
- створення умов для забезпечення ефективних зв'язків підприємства з зовнішнім інформаційним середовищем.

Традиційно інформаційні технології застосовуються для підтримки поточної діяльності підприємства, проте в сучасних умовах все частіше використовується як знаряддя, що служить для збільшення конкурентоздатності підприємства.

Стратегічне значення інформаційних технологій пов'язане з концепцією інформації як стратегічного ресурсу.

Інформація є основою для створення стратегії і потенційним джерелом побудови конкурентної переваги. Завданням інформаційної стратегії промислового підприємства є встановлення того, якого виду інформацію потрібно зібрати, обробляти та зберігати. Важливим елементом створення доданої вартості інформації стає також зовнішня інтеграція інформаційних чинників доданої вартості, тобто здійснення всіх дій, орієнтованих на забезпечення рівноваги між підприємством і оточенням, особливо це стосується зв'язків із постачальниками і споживачами продукції.

Отже, використання інформаційних технологій в аналізі економічних явищ та прийнятті управлінських рішень на підприємствах може бути дуже широким. Починаючи зі збору і отримання даних за допомогою їх простого аналізу, закінчуючи складними аналітичними моделями і процедурами для бізнесу. Комп'ютери та їх окремі компоненти, програмне забезпечення та інфраструктура – все це створює можливості, об'єднані поняттям інформаційного забезпечення системи управління економічною поведінкою промислового підприємства.

Ефективне управління доступом підприємства до знань та інформації дозволить йому отримати конкурентну перевагу в своїй діяльності: нові знання можуть привести до змін у методах ведення бізнесу, а також мають стимулювати зміну економічної поведінки на більш ефективну за певних змінюваних умов.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством

Виходячи з аналізу дефініцій інформаційно-комунікативного менеджменту, то можна визначити, що система інформаційно-комунікаційного забезпечення управління підприємством складається з таких базових понять менеджменту як інформація та комунікація. Тому доцільно дослідити основні категоріальні визначення цих понять, дати їх характеристики та особливості застосування в сучасній системі управління підприємством.

Успішне функціонування організацій безперечно залежить від зв'язків між окремими внутрішніми змінними, прямого і зворотного впливу ситуаційних факторів зовнішнього середовища, реалізації функцій управління. Це все не можливе без відповідних інформаційних потоків та злагодженої системи інформаційно-комунікативного менеджменту.

Однією із найважливіших складових такої системи є комунікації. На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, становлять інфраструктуру управління підприємствами.

Від правильного розуміння, осмислення та сприйняття отриманої інформації залежить дія адресаті. Тому ефективними вважаються тільки ті комунікації, за яких отримане повідомлення розшифровано саме так, як того бажає відправник. Разом з тим, це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу - відправника, посередників, адресата. [18, с. 203]. Від достовірності, своєчасності та повноти отриманої інформації залежить правильність прийняття рішення та реалізації відповідних дій, що призведуть для покращення ситуації.

Таким чином, роль інформаційно-комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм системи менеджменту. Для забезпечення ефективності системи управління підприємством необхідно побудувати ефективну систему інформаційного забезпечення на всіх етапах управлінського циклу. І тут головним завданням сучасного менеджменту є оптимальне поєднання основного ресурсу такої системи, тобто інформації, та основної технології – комунікації.

Без наявності дієвої та ефективної системи інформаційного забезпечення сам процес управління є просто неможливим, адже існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом.

Якщо розглядати всіх сфери життєдіяльності суспільства, як то політичну, економічну, соціальну, правову та ін., то інформаційно-комунікаційна сфера є найбільш динамічної та швидко змінюваною.

Розвиток ІТ-технологій, цифровізації суспільного життя, розвиток мобільного та мультимедійного простору стає потужним каталізатором модернізації насамперед економічної сфери суспільства. Сьогодні вже нікого не здивуєш такими поняттями, як електронний бізнес (e-business), електронна комерція (e-commerce) тощо.

Саме бурхливий розвиток інформаційно-комунікативної сфери життєдіяльності суспільства, викликає зростання дослідницького інтересу до питань інформації та комунікації.

Сфера тлумачення терміну «інформація» досить широка: від приватного, домашнього подання інформації (інформації, новини, що підлягає обробці) до філософської як найбільш загального та ідеологічного її розуміння [53].

Саме тому, сьогодні не можливо уявити сферу життєдіяльності людини чи суспільства без налагодженої системи збору, обробки, передачі та використання інформації.

Серед основних визначень поняття інформації можна виокремити два основні підходи: органічний та атрибутивний підхід.

Атрибутивний погляд на тлумачення поняття «інформація» передбачає тісний взаємозв'язок між інформацією та матерією. Цей підхід до визначення інформації базується на припущенні, що інформацією можна обмінюватися між неживими об'єктами. Практика, однак, показує, що сьогоднішня позиція не в змозі повною мірою відобразити суть інформації, якою обмінюються, з метою використання її в інтересах аналізу, обробки та застосування суб'єктів «живої» природи – організмів, а також створених і керованих ними систем та механізмів. [45, с. 40].

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

Відповідно до Закону України «Про інформацію» маємо таке визначення інформації: «... будь-яка інформація та / або дані, які можуть зберігатися на фізичних носіях або відображатися в електронній формі» [22].

Управлінська інформація - це набір фактів, які можуть бути корисні для менеджера при розробці та реалізації управлінських рішень. Управлінська інформація може бути об'єктивною (факти, документи) і суб'єктивною (думки, судження). Кількість інформації, яка циркулює в суспільстві, особливо в бізнесі, постійно зростає. Тому існують різні вимоги до інформації, а саме [26, с. 123]:

- достовірність – відображення реальності, не спотворення істинного стану справ;
- точність – однозначне розуміння споживачами;
- оперативність – актуальність інформації для прийняття рішень в умовах, які змінились;
- повнота – достатність для прийняття рішення;
- адекватність – відповідність отриманої інформації реальному образу і т.д.
- цінність – міра зниження невизначеності на об’єкт чи суб’єкт управління

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

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

Таким чином, поняття «інформація» поєднує в собі дві основні категорії: саме інформацію та повідомлення, які мають свої специфічні особливості застосування в діяльності організації. Але наявність в організації лише системи збору та обробки інформації не забезпечить ефективного управління на підприємстві. Крім наявності зазначеної системи необхідно впровадження дієвої технології обміном інформацією між суб’єктами управлінського процесу.

Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми. Цілями комунікації виступає забезпечення

ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин під час обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань і дій, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Щоб краще зрозуміти суть цього процесу і те, чим визначається його ефективність, необхідно мати уявлення про те, з яких етапів він складається.

Процес комунікації включає чотири базові елементи:

1. Відправник - особа, що генерує ідею або відбирає інформацію для передачі.
2. Повідомлення - власне інформація, закодована в символи.
3. Канал - засіб передачі інформації.
4. Одержувач - особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

Комунікація в організації охоплює всі засоби, формальні і неформальні, за допомогою яких інформація передається між працівниками вгору, вниз, і по горизонталі. Ці різні способи спілкування можуть використовуватися співробітниками і керівництвом для поширення офіційної інформації, пліток або чуток.

Для бізнесу проблемою є спрямування цих численних повідомлень таким чином, щоб вони послужили для поліпшення відносин з клієнтами, підтримували задоволеність співробітників, розвивали обмін знаннями в рамках всієї організації, а найголовніше, підвищували її конкурентоспроможність. Будь-яка форма комунікації, втім, як і її відсутність, може мати свої наслідки.

Комунікації підприємства поділяють на дві основні групи – це так звані зовнішні (між підприємством та її середовищем) і внутрішні (між рівнями управління і підрозділами) комунікації. Характер зовнішніх комунікацій відповідного господарюючого суб'єкта майже не змінний, принаймні на певний визначений період часу, адже принципи їх побудови (адресати

спілкування, засоби та канали комунікацій) є однаковими для організацій як виробничої, так і невиробничої сфери: змінюються лише конкретні постачальники, споживачі, конкуренти, форми державної статистичної звітності і т. д. [31, с. 133]

Відносно внутрішніх комунікацій, визначених формальними і неформальними комунікаційними каналами, слід пам'ятати, що їхня ефективність залежатиме від авторитарного відношення адміністрації до підлеглих. Відсутність здорової робочої атмосфери на підприємстві, небажання керівників у повному обсязі виконувати власні обов'язки, відповідати за власні дії, недотримання виконання визначених прав і обов'язків, небажання своєчасної передачі і нерозуміння суті самого повідомлення, все це, виступає серйозною перешкодою на шляху налагодження сучасних комунікацій. Процес ефективної комунікації повинен починатися з своєчасного надання інформації у вигляді зручного для сприйняття повідомлення, продовжуватись відповідними діями в каналах передачі інформації. Завершальним етапом даного процесу виступає підтвердження адресата відносно розуміння отриманої інформації, що здійснюється за допомогою зворотнього зв'язку. Приймаючи рішення про передачу інформації слід бути впевненим, що співрозмовник налаштований на її сприйняття, тобто віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел [5].

Щоб краще зрозуміти механізм управління інформацією та комунікаціями в організації та детермінанти його ефективності, необхідно уявити стадії процесу обміну інформацією [3, с. 38]:

- походження ідеї – полягає у створенні та відборі інформації; коли потенційний відправник визначає доцільність обміну та одержувачів інформації;
- кодування інформації та вибір каналу – приводячи інформацію до форми, зручної для передачі одержувачу та його сприйняття, вона перетворює ідею на повідомлення. Для передачі повідомлення, що

відповідає типу символів, що використовуються для кодування, вибираються паралельні канали (один або кілька). Найпоширенішими такими каналами є мовна передача, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку;

- надсилання інформації – відправник, використовуючи обраний канал, забезпечує доставку повідомлення одержувачу. Часто зміст усього комунікаційного процесу зводиться до цього руху абсолютно незаконно;

- декодування інформації – воно полягає в тому, що символи, які використовує відправник, перекладаються в уявну форму. Важливо, щоб символи мали те саме значення для одержувача, що і для відправника, тоді значення повідомлення буде правильно зрозуміле.

Для побудови ефективної системи інформаційно-комунікативного менеджменту на підприємстві необхідно сформувати відповідну комунікаційну мережу та ефективний комунікаційний процес, який би враховував специфіку діяльності підприємства та наявні ресурси для розбудови такої системи. При цьому слід враховувати основні елементи та етапи процесу обміну інформацією, які є універсальним та представлені на рис. 1.1.

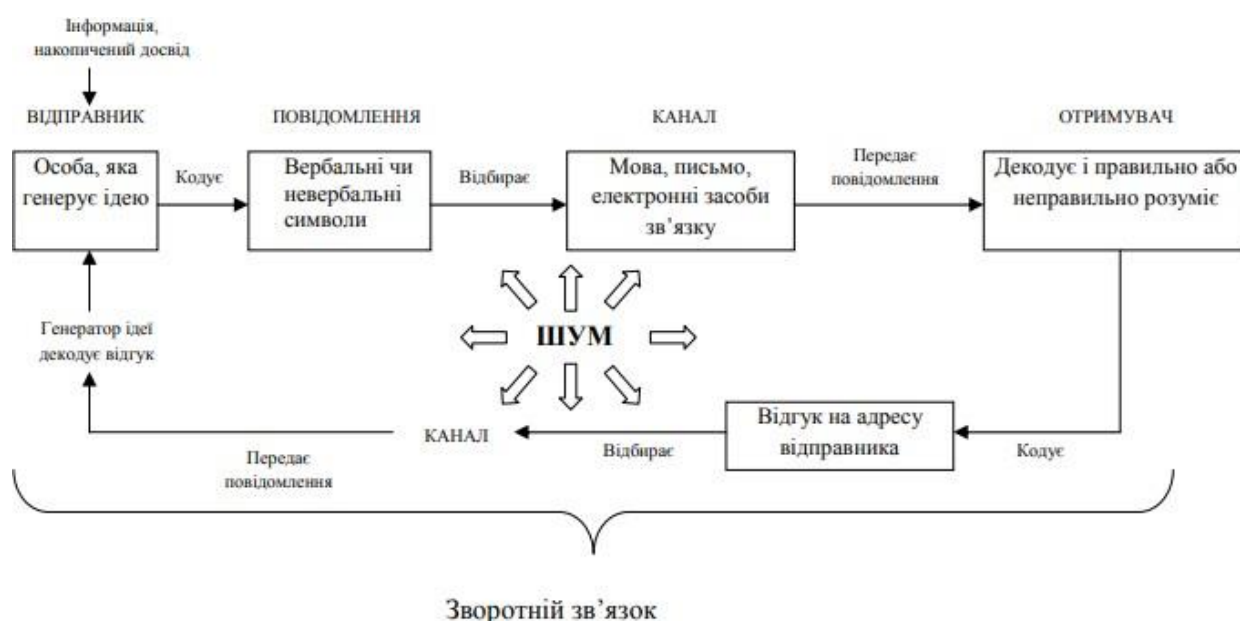


Рисунок 1.1 - Схема комунікаційного процесу

При обміні інформацією головне завдання відправника полягає у тому, щоб сформулювати саме повідомлення й використати такі канали зв'язку, які б надали можливість отримувачу зрозуміти суть повідомлення. Досягти цього буває досить важко, тому, що при обміні інформацією відбуваються певні втрати. Суть повідомлення може бути викривлено, а відтак, повністю чи частково втрачено. В результаті адресат буде виконувати роботу, але не ту, яку бажає від нього відправник.

Як уже зазначалося, спілкування може відбуватися різними способами – письмово, усно, з використанням невербальних сигналів, включаючи жести, міміку, положення тіла, а також за допомогою різних каналів усно, письмово та електронними засобами. Кожен із методів і каналів має свої переваги та недоліки, що визначають сферу їх застосування. Гостре ускладнення виробничо-збутової системи, швидкий розвиток інформаційних та комп'ютерних технологій вимагають переходу до нових технологій управління, і перш за все до нових методів та каналів комунікації [16, с. 48].

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

Отже, обмін інформацією між відправником і адресатом повинен відбуватись за певним сценарієм, визначеним алгоритмом дій. Кожна дія то є певний етап комунікаційного процесу, то є складова в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена.

Для того, щоб цього не сталося необхідно застосовувати технологію зворотнього зв'язку. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок надає можливість

учасникам комунікаційного процесу з'ясувати, як саме адресат зрозумів суть повідомлення. Від розуміння суті повідомлення залежатиме дія адресата, виконувані функції, мета роботи.

Менеджер не повинен виходити з того, що все написане або сказане ним буде зрозуміло, як він того бажає. Зворотній зв'язок дає змогу долати так звані шуми – усе те, що спотворює зміст, створює перешкоди на шляху обміну інформацією. Шум – це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі [4].

Внутрішнє середовище підприємства виступає окремою функціональною сферою, яка також приймає участь у забезпеченні ефективного комунікаційного процесу. Воно володіє певним набором ресурсів, які використовує в налагодженні дієвого комунікаційного процесу. При цьому всі існуючі взаємодії між елементами всередині системи та зовнішнім середовищем супроводжуються відповідними комунікаціями, від якості яких напряду залежатиме ефективність системи менеджменту підприємства.

Залежно від розміру підприємства змінюється і характер елементів системи комунікацій, а також їх внесок у кінцеву ефективність сукупності комунікаційних процесів. Якщо підприємство велике, постійно займається диверсифікацією бізнесу, його система комунікацій потребуватиме постійного реінжинірингу. Якщо ж підприємство невелике і випускає обмежений асортимент продукції – система комунікацій повинна мати відповідний запас потужності, достатній для обслуговування необхідних бізнес-процесів навіть за умов стрімкого зростання підприємства та часткової зміни технології та видів діяльності.

Основним призначенням комунікаційної системи господарюючого суб'єкта виступає забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати

та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних.

Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і компонуються по-різному.

Також важливо звернути увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру, якість соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями у групах тощо.

Технологічна складова системи комунікацій виступає інструментальною частиною комунікаційного процесу, яка забезпечує автоматизацію обміну інформацією. Основними елементами виступають апаратне забезпечення, програмне забезпечення та канали зв'язку. Кожен елемент має певні техніко-економічні характеристики, які визначають ефективність відповідної складової системи комунікацій.

Побудова якісної комунікаційної системи як раз і залежатиме від збалансованості даних груп елементів в складі відповідного господарюючого суб'єкта.

Разом з тим, на практиці часто одна з названих складових не відповідає встановленим критеріям. Скажімо, слабка технічна база уповільнює комунікаційний процес, знижує дієвість комунікацій. Дана ситуація притаманна підприємствам з невисоким терміном перебування у ринковому середовищі, що утримують ринкові позиції, як правило, за рахунок ентузіазму працівників та відносно невеликих потреб у вхідній інформації. Відставання в питаннях програмного забезпечення комунікаційного процесу неможливо компенсувати за рахунок поліпшення самих комунікацій. Даний недолік можна компенсувати жорстким управлінням за умови, що технологічні процеси відпрацьовані і найближчим часом не потребуватимуть істотних змін.

Крім того, персонал та технічна інфраструктура повинні надавати певний запас міцності комунікаційній системі. Непоодинокі ситуації в яких недостатня якість соціальних взаємодій між членами колективу чи кваліфікація працівників негативним чином впливають на сам процес обміну інформацією. За таких умов, навіть наявність надлишковості технічного оснащення комунікаційної системи не забезпечує її ефективність.

Перш за все, це відчувається під час реалізації організаційних змін. Для того, щоб вчасно виявляти та ліквідувати можливі дисбаланси, необхідно створити ефективну систему діагностики проблем. Діагностика повинна передбачати детальний аналіз проблем, встановлення факторів, що впливають на їх розвиток, підготовку відповідної інформації для прийняття заходів протидії, а відтак з'ясувати взаємозв'язок між проблемами, загальними цілями та результатами діяльності підприємства.

Таким чином, побудова ефективної системи управління підприємством, досягнення його головної мети, можливе лише при вдало спланованій та ефективно реалізованій системі інформаційно-комунікативного менеджменту, яка надає можливості результативного обміну інформацією між усіма контрагентами, як всередині організації так і за її межами.

Побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом організації, як фінанси або час і впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Підвищенню ефективності системи інформаційно-комунікаційного менеджменту сприятиме регулювання інформаційних потоків, удосконаленню аналізу і трансформації комунікаційних технологій, встановленню чіткої системи контролю зворотного зв'язку, рівномірність інформаційного навантаження респондентів. Саме тому успішність та ефективність управління

підприємством сьогодні не в останню чергу залежить від своєчасного реагування на недоліки та проблеми інформаційно-комунікаційної системи.

1.3 Зарубіжний досвід впровадження технологій інформаційно-комунікаційного менеджменту в умовах глобалізації

У сучасних умовах глобалізації суспільства одним із ключових факторів успішного функціонування організації на ринку виступає інформація та навички її ефективного використання. Проблема налагодження внутрішніх та зовнішніх комунікаційних зв'язків сьогодні, як ніколи, набуває виключно важливого значення для підприємства. Комунікація відіграє роль найважливішого джерела зростання та розширення організації, збільшення її конкурентоспроможності, підвищення ефективності системи господарювання. Тому, керівництву вкрай важливо формувати відповідні комунікаційні системи, які б забезпечували ефективний обмін інформацією між комунікаторами, з метою результативної роботи підприємства.

Загалом науково-технічний прогрес, особливо в галузі комунікації, постійно сприяє зростанню глобалізації, світової взаємозалежності, створює основу для виникнення єдиної світової системи економічних, політичних, соціально-культурних зв'язків. Останнім часом ці процеси посилились завдяки швидкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Глобальний (міжнародний) інформаційний простір – це сукупність глобальних інформаційних ресурсів, інформаційних потоків та інформаційної інфраструктури, які дозволяють на основі міжнародного права забезпечити інформаційну взаємодію громадян, суспільства та держав у всіх сферах цивілізації з рівним доступом до відкритих джерел інформації [60, с. 173].

Елементами глобального інформаційного простору є: світові інформаційні ресурси; інформаційна інфраструктура; інформаційний потік.

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

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

- безперервність простору, що охоплює всі території та всі сфери суспільного життя. Вся інформація, незалежно від обсягу та походження, може бути конкретною для країни, цінною, релевантною і, отже, придатною для використання в політичному процесі на внутрішньому та міжнародному рівні;
- висока продуктивність, яка характеризується необхідністю використання високих технологій для підтримки функціонування глобального інформаційного простору та доступності інформації для споживачів та користувачів (завдяки ПК, оснащеному модемом, Інтернетом та основними навичками роботи з комп'ютером);
- демократія, яка визначається характером взаємодії основних суб'єктів світового інформаційного простору;
- міжнародність: глобальний інформаційний простір можуть використовувати як національні, так і наднаціональні органи та організації.

Факторами, що формують глобальний інформаційний простір, є: економічні, пов'язані з необхідністю обміну інформацією про товари, послуги, ринки, умови тощо, тобто, потреба в економічному розвитку; політичні, пов'язані з необхідністю усвідомлення політичного керівництва країн у галузі міжнародних відносин з точки зору способів, форм і методів впливу на міжнародну ситуацію з метою досягнення бажаного результату з точки зору національних інтересів; культурні, пов'язані з необхідністю співіснування та розвитку суспільств шляхом обміну та взаємного збагачення культур; науково-технічні, які визначають необхідність обміну інформацією про новітні досягнення науки і техніки між різними країнами, забезпечує засоби,

необхідні для розширення передачі інформації від усіх видів знань; емоційно-психологічні, що закладено в природі людини і викликає у нього цікавість [63, с. 112].

Глобальна інформаційна інфраструктура – це сукупність інтерактивних електронних мереж, телекомунікаційних систем та загальнодоступних мереж, що дозволяють використовувати нові засоби зв'язку, інформаційні послуги та міжнародний обмін інформацією для транскордонної передачі інформації та надання користувачам доступу до інформації та знань [48, с. 20].

Кінцевою метою створення глобальної інформаційної інфраструктури є забезпечення кожного громадянина доступом до інформаційного суспільства, що включає:

1) соціально-економічну складову (встановлення зразків поведінки та етикету, створення культурних цінностей та мистецьких об'єктів, створення нових регуляторів, законів та норм);

2) промислову складову (розробка додатків та послуг, побудова інформаційних мереж, виробництво технічних засобів).

Міжнародні інформаційні потоки – інформація, яка подорожує в часі та просторі через національні кордони [44, с. 312]. Каналами комунікації є: засоби масової інформації, нові інформаційні технології, спорт, політичний, економічний, культурний, освітній, туризм, міграція, особисті контакти тощо. Серед сучасних тенденцій міжнародних інформаційних потоків можна виділити наступні:

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

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

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

- стрімкий економічний розвиток призвів до інтенсивної інтенсифікації інформаційного потоку у Східній Азії, яка стала конкурентоспроможною на рівні Західної Європи. Міжнародний потік інформації з арабського світу також вважався пріоритетом. Навмисний вплив інформаційних потоків сприяє зміні природи та ресурсів влади, цінностей та уявлень людей, національних та міжнародних систем [46, с. 42].

Якщо уявити організацію як систему, то виробництво, управління, а також логістика, обслуговування, продаж, соціальні підсистеми тощо можна виділити як відносно автономні підсистеми. Інформаційно-комунікаційна діяльність, PR та реклама як її форми є частиною адаптивної підсистеми компанії [64, с. 108].

В управлінській літературі майже немає факту, що зв'язки з громадськістю та реклама можуть відігравати важливу роль у процесі створення балансу між організацією та її зовнішнім середовищем [63, с. 118].

Як інструменти інформаційно-комунікаційної політики вони забезпечують адаптацію та належне функціонування організації в зовнішньому середовищі та її виживання. Адаптація є одним із критеріїв виживання організації. Саме самооборона, а не прибуток є основною метою будь-якої організації. Це умова виживання, розвитку, фізичної форми та досягнення повного або часткового балансу із зовнішнім середовищем. Необхідно розрізняти раціональну адаптацію (реалізовану менеджерами) та природну адаптацію (без втручання) [61, с. 18].

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

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

Основною функцією PR-організації є забезпечення взаємодії та взаєморозуміння з ключовими групами суспільства. Зв'язки з громадськістю – забезпечують ефективний зв'язок між компанією та зовнішнім середовищем і зводиться до інтерактивного режиму роботи компанії. Що стосується головного завдання PR, то це робота з «резонансом», яка доходить до аудиторії через засоби масової інформації. Ця концепція PR базується на теоретичній моделі відкритих систем. Таким чином, зв'язки з громадськістю в організації сканують та фіксують негативні чи позитивні сигнали, що дозрівають у різних групах реципієнтів та генерують відповідні реакції на них [10, с. 55].

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

Реклама – це своєрідний путівник по світу товарів і послуг, що забезпечує інформацію про нові товари, ціни, а в секторі «U-2-B» – важливу інформацію про нове обладнання та технології [52]. Реклама, інформування споживачів про товари, послуги та ідеї, стимулює зростання продажів і, як наслідок, прибутку організації. Завдяки рекламі люди дізнаються про шляхи поліпшення свого життя, і це прискорює процес адаптації нового та неперевіреного, сприяючи тим самим швидким темпам технічного прогресу [44, с. 412].

На сучасному етапі розвитку компаніям потрібно все більше і більше позикових коштів (доказом цієї тези є збільшення кількості компаній, які за останній рік чи два роки оголосили IPO або підготовку до первинного публічного розміщення, яким потрібні кошти на їх розвиток), і кожен інвестор, приватний або перед прийняттям рішення про переказ коштів, крім фінансової

звітності, він перевіряє присутність компанії в інформаційному просторі. Потенційних інвесторів цікавить прозорість інформації про компанію, те, як її коментують журналісти, споживачі, партнери, урядовці, чи проводить компанія активну, прозору інформаційну політику, чи воліє нічого не коментувати. Весь набір інформації в засобах масової інформації створює імідж компанії як (не) процвітаючої структури і в кінцевому рахунку впливає як на отримання позикових коштів, так і на витрати на їх отримання [49, с. 105].

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

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

- інтеграційній – завдяки використанню нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційної діяльності та творчості;
- інформаційній – завдяки знанню прав на обмін інформацією, який здійснюється для досягнення практичної мети, для вирішення проблеми;
- створення мереж – успіх комунікаційного плану залежить від його реалізації, тому потрібні відмінні знання цільової групи;
- самопрезентації – здійснюється при створенні іміджу, репутації, що в свою чергу може не відповідати статусу та комунікативній ролі;
- корпоративній – застосовуються в методах роботи з персоналом (святкування компаній, нагородження, відзнаки тощо), а також під час офіційних урочистостей;

- освітній – вивчає комунікативні навички цільових реципієнтів, впроваджує нові ідеї на практиці та поширює досягнення у галузі сучасного спілкування [49, с. 112].

Виходячи з вище наведеного, можна запропонувати ряд наступних заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності комунікаційних процесів в системі менеджменту підприємства:

- формувати відповідну робочу атмосферу в групі, яка сприяла б професійному та особистому спілкуванню. Так, наприклад, у компаніях Microsoft і Hewlett-Packard практикують політику «відкритих дверей». Це дозволяє налагодити спілкування між керівником і співробітниками і, як наслідок, більш ефективно реалізовувати комунікацію по всіх напрямках (горизонтальних, вертикальних, діагональних) і формах зв'язку (формальні та неформальні);

- використовувати зворотній зв'язок. Ефективна комунікація залежить від манери спілкування, під час якого кожен працівник матиме право вільно висловлювати власну думку і вносити пропозиції;

- підтримувати особисте спілкування. Лінійні керівники протягом робочого дня повинні знаходити час для спілкування з підлеглими йому працівниками, акцентуючи увагу не лише на організаційних питаннях, а і особистих [24];

- використовувати сучасні способи зв'язку. Так, наприклад, за допомогою додатків Telegram або Skype можна створювати робочі чати для працівників відповідного відділу або команди, де всі учасники можуть певним чином спілкуватися. Великі компанії зазвичай формують власні системи або використовують професійні корпоративні месенджери (наприклад Slack); - «слухати» своїх співробітників.

Стрімкий розвиток цифрових технологій впливає на будь-які сфери діяльності підприємства на ринку. Сьогодні все більша кількість організацій починає використовувати Internet для обміну інформацією та оптимізації роботи з клієнтами. Це виступає одним із ключових факторів появи Web-

представництв, тобто сайтів, де відвідувач може переглянути необхідну інформацію про компанію. Саме створення сайту може стати вирішальною перевагою над конкурентами та допоможе компанії в організації ефективних зовнішніх зв'язків. Web-сайт повинен бути своєрідним інтерфейсом між підприємством та його зовнішніми комунікаторами - партнерами, постачальниками, клієнтами, ЗМІ. Даний засіб передачі інформації є набагато ефективнішим, порівняно з іншими, такими як телефон, пошта, факс тощо. І що не менш важливо, такий спосіб налагодження зовнішніх комунікацій доступний не лише для великого, але й для середнього і малого бізнесу. За допомогою сайту, користувач у зручний час має можливість опрацювати необхідну йому інформацію про підприємство, ознайомиться з продукцією, знайти контактні дані, а також зробити замовлення. При цьому, даний вид комунікацій потребує мінімум зусиль [30, с. 83].

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

Висновки до розділу 1

1.1 Власне інформаційний менеджмент у теоретичному відношенні визначається як менеджмент інформаційних ресурсів, менеджмент комунікацій, менеджмент інформаційної обробки даних, менеджмент електронних документів, стратегічний менеджмент, управління інформаційними системами та інформаційними технологіями. Таким чином, слід відмітити, що загальною метою інформаційно-комунікаційного менеджменту є виробництво потрібної для організації інформації для забезпечення ефективного управління всіма її ресурсами і створення

необхідного інформаційного програмного і технічного середовища для здійснення управління організацією.

1.2 Виходячи з аналізу дефініцій інформаційно-комунікативного менеджменту, то можна визначити, що система інформаційно-комунікаційного забезпечення управління підприємством складається з таких базових понять менеджменту як інформація та комунікація. Таким чином, роль інформаційно-комунікаційного менеджменту полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм системи менеджменту. Для забезпечення ефективності системи управління підприємством необхідно побудувати ефективну систему інформаційного забезпечення на всіх етапах управлінського циклу. І тут головним завданням сучасного менеджменту є оптимальне поєднання основного ресурсу такої системи, тобто інформації, та основної технології – комунікації.

Без наявності дієвої та ефективної системи інформаційного забезпечення сам процес управління є просто неможливим, адже існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом.

1.3 Загалом науково-технічний прогрес, особливо в галузі комунікації, постійно сприяє зростанню глобалізації, світової взаємозалежності, створює основу для виникнення єдиної світової системи економічних, політичних, соціально-культурних зв'язків. Проаналізувавши світові тенденції в сфері інформаційно-комунікативного менеджменту, можна зазначити, що управління комунікаціями – це самостійний тип спеціального управління, що забезпечує знання та використання шаблонів інформації, знань та обміну інтелектуальною власністю в процесі створення та розвитку економічних систем. Вітчизняні компанії ще не в повній мірі використовують можливості, пропоновані добре спланованою та ефективно реалізованою системою інформаційно-комунікативного менеджменту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНІ ВИМІРИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-управлінська структура управління ТОВ «Нова пошта»

Для ефективного управління організацією необхідно, щоб її структура відповідала цілям і задачам діяльності підприємства і була пристосована до них. Організаційна структура створює деякий каркас, який є основою для реалізації функцій організації. Організаційна структура виявляє і встановлює взаємини співробітників всередині організації. Організаційна структура має відношення безпосередньо до організацій, де здійснюється та чи інша спільна трудова діяльність, яка б вимагала від організаційних процесів: поділу праці, ресурсного забезпечення, узгодження обсягів, термінів і послідовності роботи [20].

Розглянемо Організаційно-управлінську структуру ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – великий поштовий оператор зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні.

Заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує легкий сервіс експрес-доставки для життя та бізнесу. За 15 років на ринку компанія здобула лідерські позиції. Її мережа нараховує понад 2 300 відділень, 1 400 поштоматів та 37 вантажних терміналів. У 2014 році компанія вийшла на міжнародні ринки, відкривши представництва у Молдові та Грузії. Восени 2015-го «Нова пошта» запустила послугу міжнародної доставки у 200 країн світу.

Компанія вже довгий час пропонує клієнтам зручні, доступні та якісні послуги: швидку доставку вантажів й кореспонденції по території України та

за її межами. Компанія використовує в своїй діяльності нові технології та послуги з доставки товарів (вантажів): склад – склад, двері–двері, склад – двері, двері–склад [54].

ТОВ «Нова Пошта» перший український оператор з впровадження експрес – перевезень повного комплексу надання послуг з доставки документів, вантажів, грошових переказів.

Територіальне покриття діяльності компанії нараховує понад 5500 відділень поштового зв'язку у 646 населених пунктах України.

Компанія кожного року отримує різні нагороди та займає лідируючі позиції українського ринку. Місія ТОВ «Нова Пошта» — «Ми там, де вам зручно!».

Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам - як юридичним особам, так і приватним особам - повний спектр логістичних і поштових послуг. У Групу входять українські та закордонні підприємства, які схематично представлені на рис. 2.1, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл».



Рисунок 2. 1 Структура Групи «Нова Пошта»

«Нова Пошта» - лідер логістичного ринку експрес-перевезень, що забезпечує просту доставку кожному клієнту – у відділення, поштомати, на адресу – і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не лише в Україні, але й за кордоном.

Мережа підприємства нараховує понад 5500 відділень по всій території України, а кількість відправлень перевищила 150 млн., за 2019 рік. [54]/

«НП Логістик» - компанія, що надає послуги фулфілменту: зберігання товару на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачу.

«ПОСТ ФІНАНС» - завдяки небанківській фінансовій установи, клієнти компанії здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима.

«Нова Пошта Інтернешнл» розвиває та виходить на міжнародну мережу, щоб надавати клієнтам послуги експрес-доставки не лише в Україні, але й за кордоном [40].

На рис. 2.2 зображено кількість відділень розташованих у всіх куточках України.

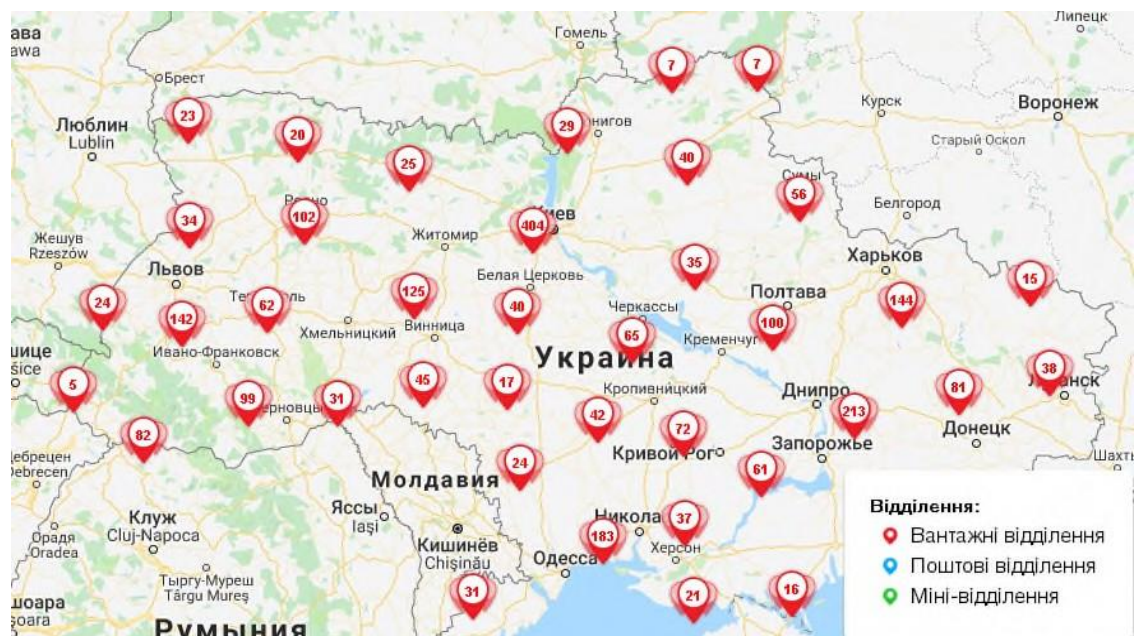


Рисунок 2.2 Географія розташування відділень «Нова Пошта»

Отже, як показує історія динамічного розвитку, вже понад 19 років компанія пропонує своїм клієнтам зручну, доступну та якісну послугу – доставку вантажів і кореспонденції в будь-яку точку України.

В процесі сортування поштової кореспонденції запроваджена 5-ти значна індексація – якісне, просте, прискорене обслуговування клієнтів. Технічне забезпечення процесу виробництва використовує нові сучасні технології, сучасну техніку, транспорт, сучасний ремонт, розширення поштових мереж.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з Додатка А. Виходячи із даної організаційної структури підприємства ТОВ «Нова Пошта», можна побачити, що кожен підрозділ самостійний, але безпосередньо взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, а також правил роботи, охоплюючи всю організацію від верху до низу.

Далі представимо характеристику кожного з відділів компанії [54]. Фінансово-бухгалтерський відділ в компанії ТОВ «Нова Пошта» працює з різними категоріями і групами клієнтів, розробляючи та втілюючи фінансові системи та інструменти, які забезпечують прибутковість компанії. Їх вплив є визначним при виборі стратегічного напрямку, розробки портфоліо чи планів розширення.

Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів компанії, при веденні точних та своєчасних облікових записів згідно вимог законодавства. На основі даних бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, компанія щодня приймає рішення щодо найвигідніших інвестицій, їх окупності та подальших планів.

Департамент логістики. Даний відділ підпорядковує під себе найбільшу завантаженість на ефективну роботу ТОВ «Нова Пошта». Оскільки в їх обов'язках є контроль міжміської логістики, міської логістики

та термінальної логістики.

ІТ-відділ. Без ІТ – відділу неможливе ефективне управління сучасними інформаційними системами. За його допомогою забезпечується безперервна робота ІТ – інфраструктури і таким чином активне функціонування всього бізнесу.

Основні функції ІТ-відділу:

- дослідження і відстеження новітніх інформаційних технологій;
- забезпечення безперебійної роботи устаткування і користувачів;
- проектування, розробка, впровадження та супровід програмних продуктів;
- регулярне відстеження ситуації в бізнесі для задоволення інформаційних потреб компанії;
- формування потреб в капіталовкладеннях в технологічну інфраструктуру;
- підтримання високого рівня освіченості співробітників в сфері інформаційних технологій.

Відділ мережі відділень. Відділення ТОВ Нова Пошта є самостійним структурним підрозділом організації до яких звертаються по питанням отримання та відправлення вантажу.

Основними завданнями відділень є:

- прийом, огляд та видача вантажу клієнтові;
- надання цілісної та ефективної упаковки для відправлення вантажу;
- прийом заяв на переадресування, повернення вантажу, зміни дати доставки та зміни даних щодо одержувача вантажу;
- надання клієнтові інформації щодо роботи організації.

Відділ по роботі з клієнтами. Основне завдання цього відділу полягає у виконання поставлених планів продажу, пошуку нових та обслуговування вже існуючих клієнтів з дотриманням високих стандартів клієнтського сервісу. Менеджери відділу особисто зустрічаються з клієнтом, розробляють комерційну пропозицію, узгоджують його потреби, за необхідності заключають договір та супроводжують клієнта на всіх етапах співпраці з нами.

Послуги, що надає Нова пошта можна класифікувати наступним чином: пересилання поштових відправлень; міжнародні поштові відправлення; супутні послуги поштового зв'язку; розповсюдження періодичних видань; кур'єрська доставка. Отже, далі детальніше проаналізуємо діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2015 – 2019 роки. В табл. 2.3 представлені показники статті доходів.

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг протягом 2016-2019 років, тис. грн.

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2016	2017	2018	2019
1	Письмова кореспонденція	13307,07	3573,68	15834,65	14592,1
2	Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
3	Посилки	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
4	Періодичні видання	5087,81	6498,12	5750,73	4698,23
5	Доставка з інтернет - магазинів	11688,21	23159,33	34504,4	46596,48
6	Торгівельна діяльність	15270,23	10041,94	5431,24	4325,99
7	Зберігання вантажу	3368,96	3450	3839,82	4179,99
8	Послуги електрозв'язку	206,27	300,6	1837,04	1627,08
9	Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1935,35
10	Загальна сума	58754,2	59059	79571,29	85324,5

За аналізований період, за даними таблиці 2.3, у 2016-2019 роках, прибуток отриманий від основної діяльності постійно збільшується.



Рисунок 2.3 – Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» протягом 2016 – 2019 рр., тис. грн.

Розвитку ринку послуг поштового зв'язку в усьому світі приділяється велика увага. Хоча з розвитком інтернет-зв'язку, мобільного зв'язку, розширенням можливостей систем передачі даних, функції поштового зв'язку перетерпіли зміну, її значення для забезпечення управління державою, потреб підприємств, організацій і населення не зменшилося.

Аналіз доходу ізольований від інших показників, не дає чіткого уявлення про те, якою «ціною» досягнутий цей результат, які фактори і у якому ступені вплинули на його величину.

Поряд з доходом підприємству ТОВ «Нова Пошта» важливо проаналізувати і витрати [84]. Загальні витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2015-2018 роки наведені в табл.2.4 та представлені графічно на рис. 2.9.

Таблиця 2.2 – Витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2015-2018 роки, тис. грн

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2015	2016	2017	2018
1	Заробітна плата і нарахування на ФОП	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
2	Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23
3	Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
4	Опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32
5	Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
6	Плата банку за готівку	1223,35	1270	1386,52	1420,2
7	Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
8	Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
9	Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
10	Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14
11	Оплата послуг електрозв'язку	532,25	578,65	660,85	712,35
12	Виплати на оренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
13	Всього	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

Як можемо бачити за даними табл. 2.4, найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, далі впливають витрати по купівельній вартості, також мають велику вагу такі витрати як витрати на утримання транспорту, податки, амортизація та інші.

Рівень змінних витрат (витрати на закупівлю матеріалів), споживання електроенергії, транспортні витрати розраховується як відсоток від виконаного обсягу робіт, послуг.

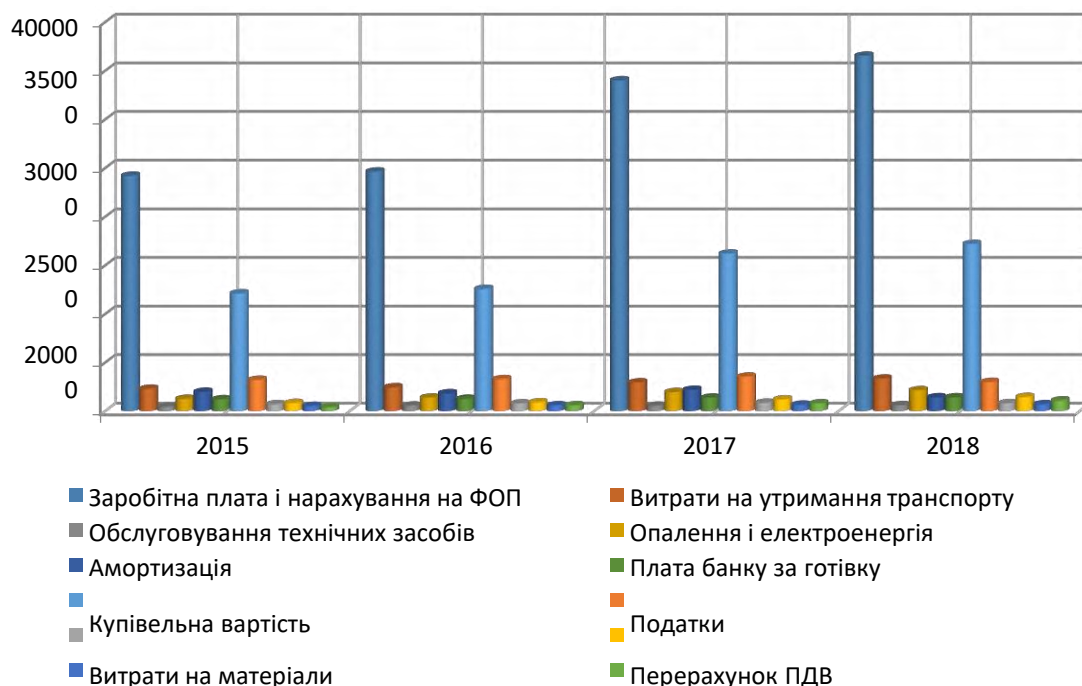


Рисунок 2.4 Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2015 - 2018 рр., тис.грн.

2.10.



Рисунок 2.5 Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2015 – 2018 рр., тис.грн.

Таким чином можна зробити висновок, що в цілому підприємство ТОВ «Нова Пошта» працює стабільно та прибутково, що можна побачити на рис.

2.2. Діагностика проблем інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта»

Зважаючи на розгалужену організаційно-управлінську структуру компанії та збільшення кількості представництв по всіх території України та за її межами, необхідно дослідити систему інформаційно-комунікаційного менеджменту ТОВ «Нова пошта». Адже, саме побудова ефективної системи інформаційного забезпечення та розгалуженої системи комунікацій дозволяє компанії зберігати позиції лідера в сфері надання послуг поштового зв'язку.

Проаналізуємо основні механізми внутрішньої та зовнішньої комунікаційної системи ТОВ «Нова пошта».

Комунікаційна мережа, що існує всередині компанії ТОВ «Нова пошта» забезпечує ефективність роботи та можливість подальшого розвитку.

Нова пошта - один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 32 000 осіб.

Місія компанії - легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команда Нової пошти впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід.

Для кожної великої компанії дуже важливо грамотно вести внутрішню комунікацію. Це особливо складно, коли в компанії багато відділів і співробітників. Часто менеджеру і керівникові складно одночасно контролювати все в проектах і в завданнях. Контроль займає багато часу, узгодження гальмує роботу, що позначається на результатах і настрої.

На підприємстві ТОВ «Нова пошта» застосовується система горизонтальних та вертикальних комунікацій, а саме:

1. Самоспостереження: Директор компанії постійно перевіряє ефективність роботи працівників та проводить з ними переговори за результатами такого спостереження. Керівники підрозділів самостійно оцінюють ефективність підконтрольних підрозділів у виконанні своїх завдань.

Співробітники та менеджери компанії щомісяця формують звіти про продажі, прибуток тощо про свою діяльність та передають керівнику підрозділу.

2. Взаємодію: Результати зустрічі з керівником підрозділу. Директор укладає контракти з постачальниками продукції. Обмін думками між працівниками.

3. Повідомлення: Наказ начальника виконати конкретну роботу. План продажів на місяць, виданий керівником відділу.

4. Аналіз: Дані досліджень ринку. Аналіз балансу та отримання інформації про динаміку розвитку підприємства. Аналіз персоналу.

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

Впровадження нового чи удосконалення існуючого інформаційного забезпечення операційної діяльності підприємства є одним з найголовніших завдань підвищення її ефективності. Вирішення цього актуального завдання може дозволити створити необхідні умови для підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє комплексно вирішувати актуальні проблеми аналізу. Автоматизація сприяє пришвидшенню бізнес-процесів на підприємстві та підвищенню рівня його ділової активності. Огляд поточного стану інформаційного забезпечення підприємства забезпечить більш широку обізнаність персоналу різних підрозділів про можливості та операційні проблеми, пов'язані з новою технологією, і дозволить краще спланувати повномасштабну реалізацію нововведень. Приймаючи рішення щодо введення інформаційного забезпечення для організації потрібно належним чином врахувати всі можливості і недоліки кожної програми, а особливо зручність у користуванні та вартість.

Отже, впровадження новітнього інформаційного забезпечення в сфері управління операційною діяльністю дозволить суттєво підвищити її ефективність.

Сьогодні в компанії «Нова пошта» використовується інструмент з управління всіма завданнями, який дозволяє їх розподіляти, відстежувати і контролювати виконання. А головне, щоб це можна робити онлайн, навіть не в робочий час. Це інструмент Workstation.

Цей інструмент дозволяє відстежувати та розуліти ті роботи, на виконання яких йде більше часу, як грамотно розподілити завдання серед співробітників і тим самим підвищити продуктивність, ефективність, а головне отримувати високі результати постійно.

На сьогоднішній день сервіс так впроваджений в компанію, що абсолютно вся робота ведеться онлайн, створюються великі проекти не тільки в рамках одного відділу і вже важко уявити свою роботу і комунікацію без Worksection. За допомогою сервісу WS є можливість відстежити реалізацію всіх проектів компанії, легко спілкуватися з усіма співробітниками і швидко вирішувати проблеми, що виникають.

Будь-якій великій компанії необхідний хороший помічник в комунікації і тайм-менеджменті. На сьогоднішній день саме Worksection допомагає Новій Пошти на 100%.

Позитивні сторони застосування сервісу Worksection

1. Миттєва реакція з боку служби підтримки Абсолютно на будь-яке питання отримується відповідь на протязі двох-трьох хвилин. При цьому відповіді абсолютно доступні і зрозумілі.
2. Вартість рішення. На сьогоднішній день — саме лояльне на ринку, що робить WS ще більш комфортним у використанні.
3. Можливість листуватися прямо в задачі. Це дає можливість всім учасникам відразу бачити всі оновлення за проектом і завжди бути в курсі.
4. Зручний і зрозумілий інтерфейс. Що робить Worksection цінним і необхідним продуктом для будь-якого співробітника і керівника.

Сьогодні всі внутрішні комунікації в компанії ТОВ «Нова пошта» централізовані на рівні групи, що дає можливість користуватися єдиним інформаційним полем. Крім того керівництво компанії використовує корпоративний щотижневий дайджест, Telegram-канал для співробітників, прямі звернення електронною поштою від керівника, офлайн канали на окремих відділеннях та терміналах, наради та оперативні п'ятихвилинки.

ТОВ «Нова Пошта» має корпоративний Інтернет – портал (www.novaposhta.ua), що сприяє взаємозв'язку інформаційних ресурсів всіх підрозділів підприємства.

В компанії розроблений Кодекс корпоративної етики – це стандарти, яким компанія повинна відповідати, і цінності, яких прагне дотримуватись у повсякденній діяльності. Це перелік правил та норм поведінки, яких повинен дотримуватися кожен працівник.

На рисунку 2.3 представлені цінності компанії ТОВ «Нова Пошта».

ТОВ «Нова Пошта» учасник міжнародних форумів: «Система реєстрації й контролю проходження пошти в Україні», «Міжнародна фінансова система», «Постійний контроль якості» [43].

Значна увага компанії приділяється забезпеченню та підвищенню рівня високої кваліфікації персоналу (курси, тренінги, семінари, навчальні центри).

Все це дозволяє сформуванню високоякісної системи внутрішньої комунікації в компанії. Разом з тим, основними проблемами внутрішньо-комунікаційних зв'язків є:

- керівники підприємства особливо на нижньому рівні управління не належним чином готуються до майбутніх нарад;
- існують бар'єри такі, як: поганий зворотній зв'язок, погане слухання, погане сприйняття;
- приділення уваги більше розвитку зовнішніх комунікацій, аніж внутрішнім;
- трапляються затримки на робочому місці.

Ще одним із напрямків інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві є використання системи зовнішньої комунікації.

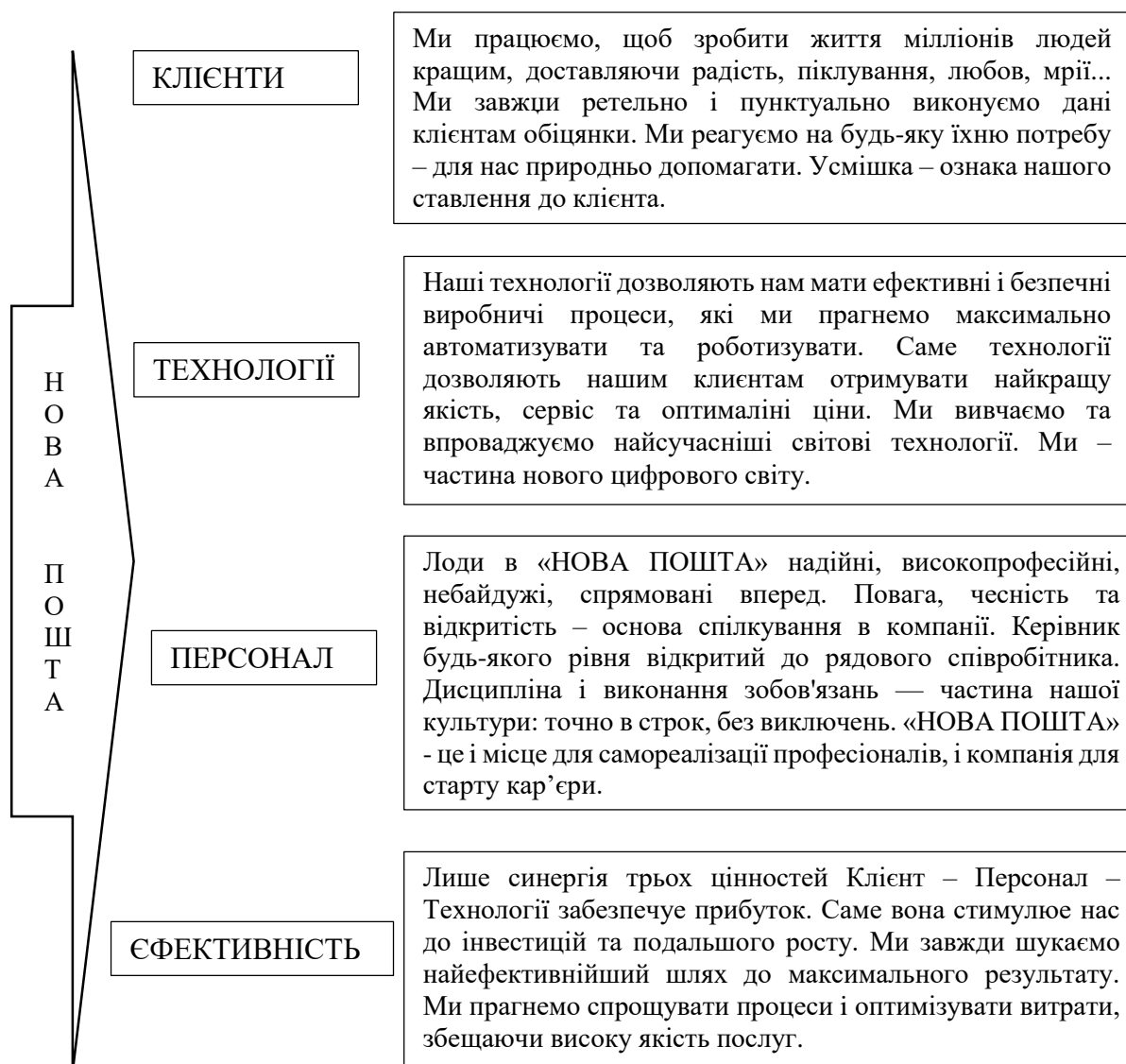


Рисунок 2.6 – Цінності компанії ТОВ «Нова Пошта»

На українському ринку представлено багато служб доставки, і щоб з'ясувати, чим вони відрізняються, сервіс hogoshop.ua, провів опитування серед інтернет-магазинів. Платформа розіслала інтернет-магазинам анкету, в якій попросила вказати: якими службами доставки вони користуються, і в яких обсягах. А також оцінити компанії за десятибальною шкалою.

Служба доставки Нова Пошта очікувано виявилася найпопулярнішою. Нею користуються 97% опитаних, що майже втричі більше, ніж результат її

найближчого конкурента – Укрпошти (33%). Найменш популярними виявилися Zruchna (3%) та Делфаст (0,8%). На рис. 2.6 представлена інформація стосовно популярності послуги доставки серед інтернет – магазинів.



Рисунок 2.7 – Популярність послуги доставки серед інтернет – магазинів.

Розглядаючи технологічність і програма лояльності, служби доставки для інтернет-магазинів достатньо технологічні: у всіх є API і майже у всіх — мобільний додаток (крім Zruchna).

Що стосується програм лояльності, то за використання онлайн-сервісів Нової Пошти, компанія нараховує кошти на бонусний рахунок і дарує додаткові дні зберігання вантажів. Укрпошта має програму «Щасливі години» (клієнти можуть відправити посилки зі знижкою 10% з 19.00 до 21.00 у будні дні).

В службі Делівері можна накопичувати бали, а потім використовувати їх для оплати послуг з розрахунком 10 балів = 1 грн. А Автолюкс дає можливість обмінювати бали на одноразові знижки та цінні призи.

На рисунку 2.7 зображен відсоток заказів інтернет – магазинів через служби доставки.



Рисунок 2.8 – Відсоток заказів інтернет – магазинів

Послуга фулфілмент потрібна інтернет-магазинам, які не хочуть витратити час на організацію складу та доставки товарів. Служба доставки, яка надає фулфілмент, зберігає, упаковує і доставляє товар, а також надсилає клієнту повідомлення про відправку. Крім того, служба обробляє платежі і переводить кошти на рахунок інтернет-магазину. Такі послуги надають Нова Пошта, Інтайм і Zruchna.

Доставка за часовими інтервалами. Завдяки цій послугі, клієнт може вибрати часовий інтервал для отримання доставки. Цю функцію впровадили всі служби доставки, крім Укрпошти та Meest Express.

Вартість доставки — один з найважливіших критеріїв вибору служби. У компаній різні тарифи, які залежать від ваги, габаритів і відстані між пунктами призначення. Нами було проведено експеримент: посилки з однаковими габаритами і вагою «відправив» по одному і тому ж маршруту: з Києва до Одеси. Дізнатися точну вартість доставки допомогли калькулятори на сайтах

служб. В таблиці 2.3 представлена порівняльна характеристика вартості доставки в залежності від ваги різними операторами України.

Таблиці 2.32 – Порівняльна характеристика вартості доставки

Вага посылки	Нова Пошта	Укр Пошта	Інтайм	Міст Експрес	Делівері	Делфаст	Авто люкс	Zgusna
Вага 0,5 кг.	40	26	32	52	31	170	27	50
Вага 10 кг.	80	94	94	75	46	-	76	105
Вага 20 кг.	348	123	255	975	280	-	340	135

Досліджуючі данні табл. 2.3, виявилось, що невеликі вантажі дешевше перевозити службами Укрпошта (26 грн) та Автолюкс (27 грн). Середні — Делівері (46 грн) та Meest Express (75 грн). А для великих дешевше використовувати Укрпошту (123 грн) та Інтайм (235,5 грн).

Найдорожче перевозити невеликі вантажі в службах Meest Express (52 грн) та Нова Пошта (40 грн). Середні — в службах Укрпошта (94 грн) та Інтайм (94 грн). А за доставку об'ємних вантажів найбільше доведеться заплатити Meest Express (975 грн). Нова Пошта утримує середні ціни в різних категоріях доставки. Також виявилось, що з Укрпоштою, яка відома як найдешевша служба доставки в Україні, порівняно дорого надсилати середні посылки.

Багато компаній активно використовують штатних кур'єрів. 40% опитаних мають власні служби доставки, які розвозять близько 13% замовлень. Клієнти відзначили, що штатних кур'єрів зручно використовувати в межах міста, а для міжміських та міжнародних відправлень вигідніше користуватися службами доставки.

Інтернет-магазини залежні від правил, які диктують служби доставки. Рейтинг Нової Пошти дуже високий. Вона практично монополіст у галузі, тому постійно змінює умови користування і підвищує вартість послуг. У неї є серйозний конкурент – Укрпошта, яка провела ребрендинг і почала впроваджувати оновлення. Процес йде повільно, але служба залучає все більше клієнтів. Наприклад, недавно великий інтернет-магазин Rozetka заявив про початок співпраці з Укрпоштою.

Незважаючи на те, що на ринку змагаються два великих гравці, в альтернативних служб достатньо можливостей для розвитку. Ринок великий і конкурентний, тому великі гравці не можуть покрити всі сегменти послуг. Завдяки цьому навіть з'являються нові компанії. Наприклад, недавно відкрилася служба доставки Justin. Вона працюватиме на базах магазинів Fozzy Group і компанії Автолюкс.

Послуги, що надає Нова пошта можна класифікувати наступним чином: пересилання поштових відправлень; міжнародні поштові відправлення; супутні послуги поштового зв'язку; розповсюдження періодичних видань; кур'єрська доставка. Отже, далі детальніше проаналізуємо діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2015 – 2019 роки. В табл. 2.4 представлені показники статті доходів.

Таблиця 2.4 – Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг протягом 2016-2019 років, тис. грн.

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2016	2017	2018	2019
1	Письмова кореспонденція	13307,07	3573,68	15834,65	14592,1
2	Грошові перекази	4125,25	5524,72	5590,99	5387,32
3	Посилки	4537,77	4300,72	2476,01	1993,96
4	Періодичні видання	5087,81	6498,12	5750,73	4698,23
5	Доставка з інтернет - магазинів	11688,21	23159,33	34504,4	46596,48
6	Торгівельна діяльність	15270,23	10041,94	5431,24	4325,99
7	Зберігання вантажу	3368,96	3450	3839,82	4179,99
8	Послуги електрозв'язку	206,27	300,6	1837,04	1627,08
9	Інші послуги	2062,63	2209,89	4712,41	1935,35
10	Загальна сума	58754,2	59059	79571,29	85324,5

Розвитку ринку послуг поштового зв'язку в усьому світі приділяється велика увага. Хоча з розвитком інтернет-зв'язку, мобільного зв'язку, розширенням можливостей систем передачі даних, функції поштового зв'язку перетерпіли зміну, її значення для забезпечення управління державою, потреб підприємств, організацій і населення не зменшилося.

За аналізований період, за даними таблиці 2.3, у 2016-2019 роках, прибуток отриманий від основної діяльності постійно збільшується.

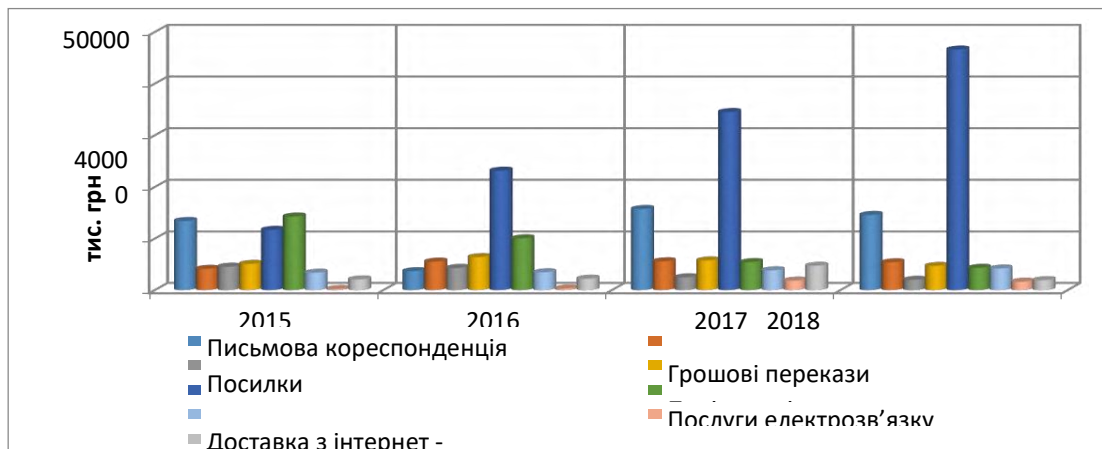


Рисунок 2.9 – Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» протягом 2016 – 2019 рр., тис. грн.

Аналіз доходу ізольований від інших показників, не дає чіткого уявлення про те, якою «ціною» досягнутий цей результат, які фактори і у якому ступені вплинули на його величину.

Поряд з доходом підприємству ТОВ «Нова Пошта» важливо проаналізувати і витрати [84]. Загальні витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2015-2018 роки наведені в табл.2.4 та представлені графічно на рис. 2.10.

Як можемо бачити за даними табл. 2.4, найбільш питому вагу мають витрати по оплаті праці, далі впливають витрати по купівельній вартості, також мають велику вагу такі витрати як витрати на утримання транспорту, податки, амортизація та інші.

Таблиця 2.4 - Витрати ТОВ «Нова Пошта» за 2015-2018 роки, тис. грн

№ п/п	Назва показника	Роки			
		2015	2016	2017	2018
1	Заробітна плата і нарахування на ФОП	25213,92	25645,86	35020,25	38541,85
2	Витрати на утримання транспорту	2401,35	2554,63	2964,52	3445,23
3	Обслуговування технічних засобів	453,23	585,34	600,7	612,1
4	Опалення і електроенергія	1265,28	1389,67	1960,54	2152,32
5	Амортизація	1985,95	1833,74	2190,25	1424,21
6	Плата банку за готівку	1223,35	1270	1386,52	1420,2
7	Купівельна вартість	12124,52	12585,36	16214,21	17210,56
8	Податки	3220,2	3289,21	3547,2	3004
9	Витрати на матеріали	810,25	790,32	858,21	812,54
10	Перерахунок ПДВ	840,6	905,32	1210,25	1558,14
11	Оплата послуг електрозв'язку	532,25	578,65	660,85	712,35
12	Виплати на оренду	400,2	600,2	800,2	1100,2
13	Всього	49273,1	50928,3	66353,7	69793,7

Рівень змінних витрат (витрати на закупівлю матеріалів), споживання електроенергії, транспортні витрати розраховується як відсоток від виконаного обсягу робіт, послуг.

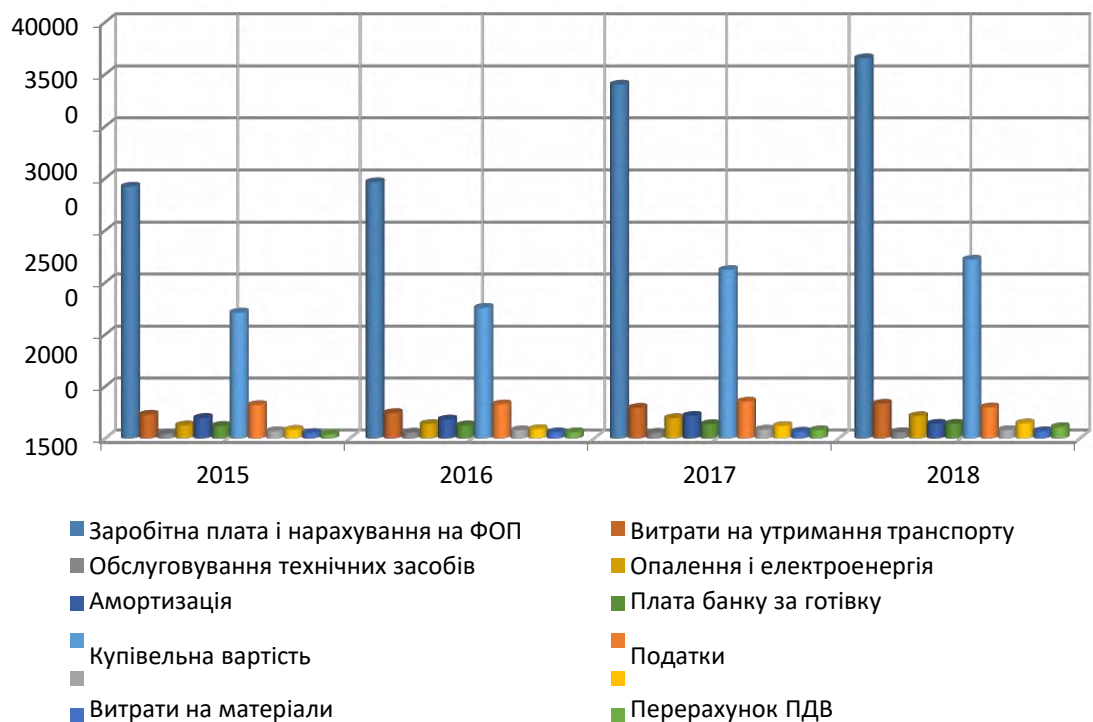


Рисунок 2.10 – Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2015 - 2018 рр., тис.грн.

Таким чином можна зробити висновок, що в цілому підприємство ТОВ «Нова Пошта» працює стабільно та прибутково, що можна побачити на рис. 2.11.

Результати соціологічного дослідження у 2019 році показали наступну структуру та частку споживачів в загальному обсязі пропонованих послуг ТОВ «Нова Пошта» [122], що представлено на рис.2.12.



Рисунок 2.11 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2015 – 2018 рр., тис.грн.

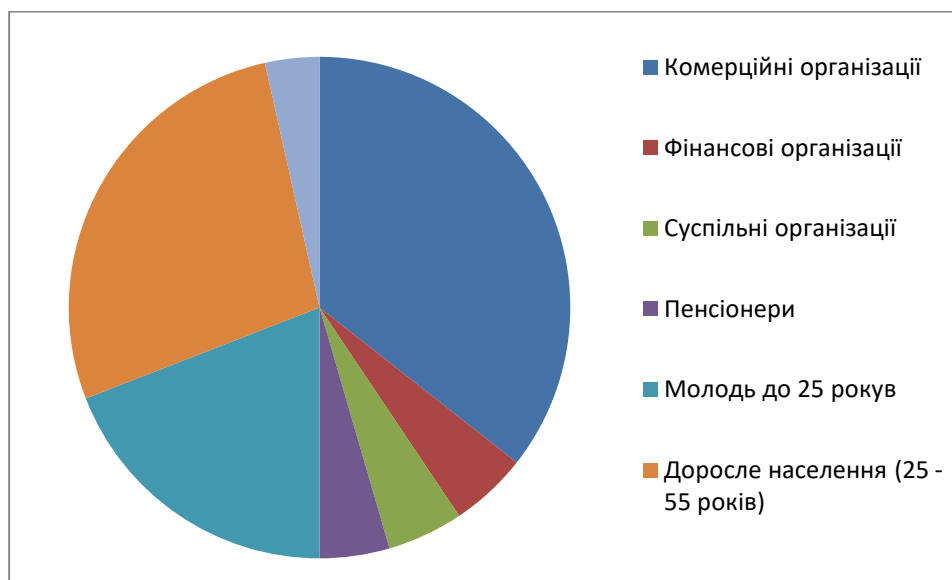


Рисунок 2.12 – Структура основних споживачів поштових послуг ТОВ «Нова Пошта» в Україні

Аналізуючи основних споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта», можна виділити наступні: фізичні особи (населення); юридичні особи (комерційні організації, промислові об'єкти: заводи, фабрики, майстерні; фінансові організації: банки, біржі, страхові компанії; суспільні організації: товариство - земляцтво, профспілки, партійні організації тощо; організації законодавчої та виконавчої влади; преса; телекомунікаційні організації; органи суду та прокуратури).

Таке відсоткове співвідношення зумовлено тим, що пенсіонери найменш користуються послугами традиційної пошти. Молодь становить майже 20%. Однак найбільш користуються поштовими послугами доросле населення. Це зумовлено впровадженням таких послуг, як електронні переводи, а також різноманітних фінансових послуг. Саме впровадження новітніх послуг дало змогу поштовому оператору підвищити кількість дорослої аудиторії на 6,2% порівняно з 2017 роком.

У той же час, аналізуючи частку клієнтів в загальному обсязі наданих послуг за 2019 рік варто зазначити, що постійні клієнти складають 38% від загального обсягу, а на разові послуги припадає 62% всіх замовлень (рис.2.13).

Таким чином, можна зробити наступний висновок: постійне впровадження новітніх високотехнологічних послуг сприяє збільшенню кількості споживачів, а це в свою чергу призводить до зростання прибутку підприємства.

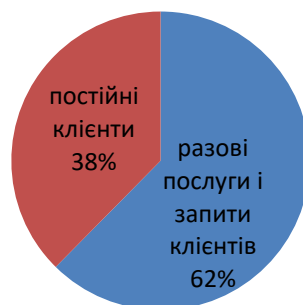


Рисунок 2.13 – Частка клієнтів в загальному обсязі наданих послуг ТОВ «Нова Пошта» за 2019 рік

У структурі основних споживачів послуг ТОВ «Нова Пошта» найбільшу частку займають юридичні особи. Перш за все це зумовлено тим, що підприємства ведуть жваву ділову переписку, постійно здійснюють грошові перекази. З їхніми обсягами споживання дуже важко зрівнятися населенню. Співвідношення цієї групи більш стабільне, однак в останній час спостерігається скорочення обсягів надання послуг підприємствам. Це зумовлено появою на ринку альтернативних операторів, які мають більш досконалу систему доставки та кур'єрської служби. Тому ТОВ «Нова Пошта» необхідні надалі відслідковувати положення справ та приймати своєчасні заходи, щоб запобігти втрачання клієнтів серед цієї групи.

Проаналізуємо рекламну діяльність підприємства «Нова пошта». ТОВ «Нова пошта» здійснює рекламування шляхом спонсорінгу культурних подій, зокрема підприємництво активно долучилось до Міжнародного фестивалю сучасного мистецтва «ГОГОЛЬ FEST», що проходить щорічно у м. Києві в середині вересні. Рекламування шляхом спонсорінгу, з одного боку, залучило нових споживачів послуг доставки, а з іншого позиціонувало підприємство як соціально – орієнтоване.

Серед головних особливостей рекламування на ринку доставки, транспортування можна вважати складність:

- охоплення всіх потенційних користувачів у зв'язку з територіальною розосередженістю;
- формування іміджу у свідомості споживачів у зв'язку із специфікою послуги транспортування як переваги підприємства;
- створення ефективних та диференційованих рекламних звернень маркетингових комунікацій, які привернуть увагу представників різних цільових сегментів.

Компанія «Нова Пошта» окрім використання широкого спектру маркетингових елементів, таких як велика кількість рекламних звернень та широта мережі, для досягнення цілей компанії щодо збільшення частки ринку, вдосконалює свою роботу за рахунок використання високотехнологічних

елементів просування, що базуються на сервісі. При цьому, сервіс розглядається як головна конкурентна перевага, яка має дві складові:

1. Додаткові послуги, що враховані у вартість доставки, - завантаження та розвантаження, безкоштовне зберігання протягом 5 днів, смс – інформування відправника про прибуття товару, тощо.

2. Мобільний додаток компанії – інформаційний сервіс, що дозволяє відстежити статус вантажу, розрахунок вартості та дати прибуття вантажу ів т.д..

Через високий рівень конкуренції транспортним компаніям необхідно сформувати свій чіткий образ у свідомості клієнтів, донести їм переваги співпраці, забезпечити лояльність. Враховуючи те, що цільовою аудиторією транспортних компаній є юридичні особи. Виконати такі завдання досить складно, проте можливо за рахунок використання додаткових маркетингових інструментів.

Компанія Нова Пошта у клієнтів асоціюється зі: швидкою доставкою; високою вартістю за надання послуг; великою мережею відділень, зручністю автоматизації й інтеграцією різних сервісів.

Основними проблемами зовнішньої системи інформаційно-комунікативного менеджменту, які потребують подальшого вдосконалення є:

- прискорення проходження міжнародної пошти,
- впровадження способів механізації й автоматизації на всіх етапах надання послуг,
- створення зонально-вузлових центрів обробки пошти, пр
- проведення технологічної заміни застарілого устаткування на сучасне.

Отже варто зауважити, що для глобальних перевізників, які в основному орієнтовані на міжнародні відправлення, головною проблемою сьогодні є митне законодавство, що гальмує розвиток міжнародних експрес-перевезень. Решта проблем чинить менший вплив на розвиток бізнесу транснаціональних

компаній, і їх рішення залежить скоріше від самих компаній-операторів ринку експрес-доставки.

Для національних операторів залишається на першому місці вирішення питання впровадження передових ІТ-технологій та повноцінних інвестиції в навчання персоналу. В цілому ринок на сьогоднішній день продовжує зберігати високі, за світовими стандартами, темпи зростання, що привертає все нових і нових гравців і тим самим підвищує конкуренцію.

2.3 SWOT-аналіз інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта»

Для ефективного здійснення господарської діяльності підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Найбільш ефективним методом при цьому є проведення управлінського аналізу, проте потрібно звертати увагу саме на стратегічні плани діяльності, тому під час проведення управлінського аналізу варто використовувати саме методи стратегічного аналізу діяльності підприємства.

За таких умов стратегічний управлінський аналіз полягає в умінні вищого менеджменту правильно застосовувати теоретичні знання та практичний досвід у сфері методології стратегічного управління, що дає змогу створювати інструменти управління, здатні перетворити концепцію у готовий виробничо-господарський план.

До найбільш поширених методів стратегічного управлінського аналізу науковці відносять SWOT-аналіз. Як зазначає Л.М. Киш, для того, щоб провести SWOT-аналіз, необхідно правильно визначити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози), оцінити їхню важливість та порівняти їх [29, с. 111].

Ця матриця надає керівникам підприємства структуроване інформаційне поле, в якому вони можуть стратегічно орієнтуватися і

приймати рішення. Зовнішній аналіз, окрім оцінки ринкової кон'юнктури, повинен охоплювати такі сфери, як економіка, політика, технологія, міжнародне становище і соціально-культурне поведінка, тобто проводиться відповідно з моделлю GETS, що означає чотири групи зовнішніх сил тиску: Government – уряд; Economy – економіка; Technology – технологія; Society – суспільство [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Процедури внутрішнього аналізу можуть і повинні містити оцінку унікальності ресурсів та технологій, ключових компонентів менеджменту, корпоративної культури тощо. SWOT-аналіз як управлінський інструмент має певні особливості, серед яких виділимо такі: є початковим етапом стратегічного планування для більшості функціонуючих підприємств; є складовим етапом процесу формування стратегії; у центрі уваги знаходяться фактори, що суттєво впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти); припускає широке використання методу експертної оцінки; передбачає обов'язкову кількісну (бальну) оцінку факторів макросередовища, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства [47, с. 168].

SWOT-аналіз порівняно з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувані стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати, є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного управлінського аналізу, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації

в установі. Він дає змогу систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку підприємства на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства загалом [55]

Таким чином, SWOT-аналіз - це своєрідний інструмент, який не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT - аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей - адаптації до середовища або формування впливу на нього. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії - адаптації до (чи формування впливу на) середовища. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

За допомогою SWOT-аналізу можна зробити оцінку поточного стану підприємства, виявити її слабкі та сильні сторони, а також потенційні

можливості та загрози. На основі даних SWOT-аналізу розробляються концепції та рекомендації з покращення роботи підприємства, планується прийняття стратегічних рішень. В стратегічному плануванні, SWOT-аналіз полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії:

Сильні сторони (Strengths) - внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (Weaknesses) - види діяльності, які підприємство здійснює не досить добре, або ресурси, що не правильно використовуються.

Можливості (Opportunities) - альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (Threats) - будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства в напрямку досягнення своїх місій та цілей [57, с. 86].

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівником підприємства. Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 2.14).

Зовнішнє середовище

		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле 1. Сила і Можливості (заходи)	Поле 2. Сила і Загрози (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле 3. Слабкість і Можливості (заходи)	Поле 4. Слабкість і Загрози (заходи)

Рисунок 2.14. Матриця SWOT-аналізу

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

Поле 1. СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

Поле 2. СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

Поле 3. СліМ – розробка стратегій подолання слабостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

Поле 4. СлЗ – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням [1, с. 54].

Матеріали SWOT-аналізу за SWOT-матрицею використовуються для стратегічного аналізу і формування стратегій підприємства. При цьому зважають на дві суттєві обставини:

По-перше, можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність: заздалегідь помічена загроза може стати для підприємства перевагою, якщо її не усунули конкуренти і, навпаки, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент.

По-друге, при проведенні SWOT-аналізу, використовується інформація, отримана переважно методом експертних оцінок, застосування якого може дати суттєві похибки [28, с.96].

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є:

- неможливість врахування всіх сил і слабостей, можливостей і загроз;
- суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- погана адаптація до середовища, що постійно змінюється [62, с.24].

З огляду на це треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу:

- суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;
- імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);
- швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе [38, с.87].

На рисунку 2.15 представлено SWOT – аналіз ТОВ «Нова Пошта», в якому проаналізовано сильні і слабкі сторони, загрози і можливості для підприємства.

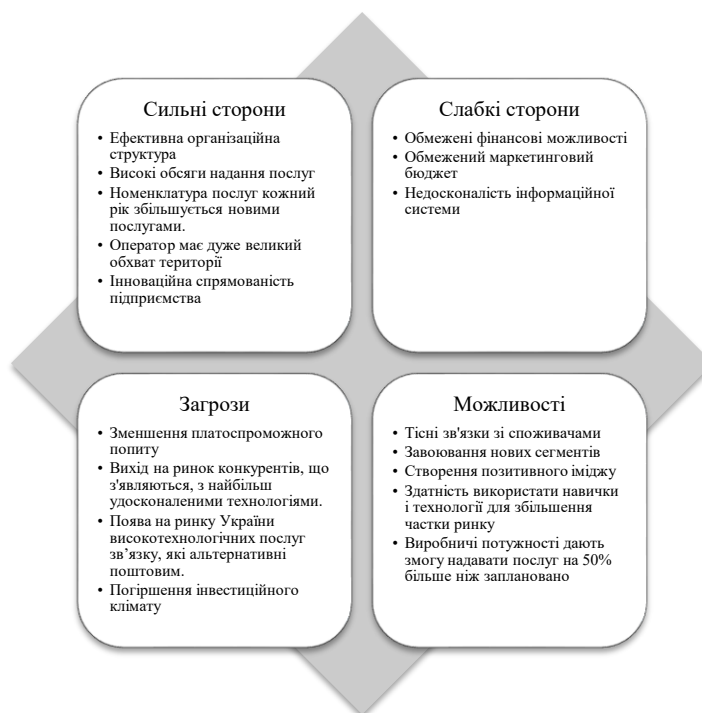


Рисунок 2.15 – SWOT – аналіз ТОВ «Нова Пошта»

До сильних сторін можна віднести: ефективну організаційну структуру, високі обсяги надання послуг, збільшення номенклатури нових послуг новими послугами, великий обхват території та інноваційну спрямованість підприємства.

До слабких сторін: обмежені фінансові можливості, обмежений маркетинговий бюджет, недосконалість інформаційної системи.

Загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства: зменшення платоспроможного попиту, вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленими технологіями, поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим, погіршення інвестиційного клімату.

Варто відмітити можливості підприємства «Нова Пошта», а саме: тісні зв'язки зі споживачами, завоювання нових сегментів, створення позитивного іміджу, здатність використати навички і технології для збільшення частки ринку, виробничі потужності дають змогу надавати послуг на 50% більше ніж заплановано.

Висновки до розділу 2

2.1. ТОВ «Нова Пошта» – великий поштовий оператор зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні. Заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує легкий сервіс експрес-доставки для життя та бізнесу. За 15 років на ринку компанія здобула лідерські позиції. У 2014 році компанія вийшла на міжнародні ринки, відкривши представництва у Молдові та Грузії. Восени 2015-го «Нова пошта» запустила послугу міжнародної доставки у 200 країн світу. Організаційно-управлінська побудова за дивізіональним принципом.

2.2. Сьогодні всі внутрішні комунікації в компанії ТОВ «Нова пошта» централізовані на рівні групи, що дає можливість користуватися єдиним інформаційним полем. Крім того керівництво компанії використовує корпоративний щотижневий дайджест, Telegram-канал для співробітників,

прямі звернення електронною поштою від керівника, офлайн канали на окремих відділеннях та терміналах, наради та оперативні п'ятихвилинки.

Компанія «Нова Пошта» окрім використання широкого спектру маркетингових елементів, таких як велика кількість рекламних звернень та широта мережі, для досягнення цілей компанії щодо збільшення частки ринку, вдосконалює свою роботу за рахунок використання високотехнологічних елементів просування, що базуються на сервісі. При цьому, сервіс розглядається як головна конкурентна перевага

2.3. В ході SWOT – аналізу ТОВ «Нова Пошта» були виявлені сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, а також загрози і можливості для підприємства.

До сильних сторін можна віднести: ефективну організаційну структуру, високі обсяги надання послуг, збільшення номенклатури нових послуг новими послугами, великий обхват території та інноваційну спрямованість підприємства.

До слабких сторін: обмежені фінансові можливості, обмежений маркетинговий бюджет, недосконалість інформаційної системи.

Загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства: зменшення платоспроможного попиту, вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленими технологіями, поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим, погіршення інвестиційного клімату.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1 Напрямки вдосконалення інформаційно-комунікативного менеджменту в системі управління підприємством

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

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

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

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

Для створення позитивного іміджу компанії, поширення найважливіших повідомлень можна випускати листки новин, бюлетені для менеджерів, щорічні звіти співробітників (аналог річного звіту для акціонерів), використовувати дошки оголошень, сторінку компанії в Інтернеті, загальні збори службовців. Для налагодження комунікацій усередині компанії використовуються найрізноманітніші методи і способи (поштові скриньки зворотного зв'язку, зустрічі на різних рівнях, дискусії, обговорення проблем на сторінках місцевої преси і ін.)

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

підприємствах. Найбільш важливі проблеми комунікацій на сучасних підприємствах є:

- низький рівень професіоналізму та культури у спілкуванні;
- нерозуміння цілей і комплексу завдань;
- необдуманий вибір каналів зв'язку;
- передозування інформацією від комунікатора до адресата;
- несистематичний та нескладний підхід до реалізації комунікаційної політики;
- побудова повідомлень без урахування їх особливостей;
- низька економічна ефективність комунікаційних повідомлень з активним зворотним зв'язком;
- фінансові труднощі компанії, як наслідок в комунікативній діяльності дефіцит технічних засобів для здійснення моніторингу тощо.

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

- аналіз, систематизацію, узагальнення основної інформації про сукупність завдань, моделювання управлінських рішень із відповідної категорії;
- аналіз роботи структурних підрозділів, підприємства в цілому, узагальнення зведених даних про рішення щодо регуляторних завдань поряд з розробкою та затвердженням адміністративних рішень поточного та стратегічного напрямків;
- механізм формування інформаційних потоків повинен враховувати робочі місця всіх працівників, функціональні обов'язки яких певною мірою пов'язані з формуванням виробничих ресурсів. Виробничі ресурси найкраще контролювати там, де відбувається або підтримується

виробничий процес. Усі структурні підрозділи, незалежно від ступеня самостійності та форми діяльності, є зосередженими місцями витрат та центрами відповідальності за свій рівень [36, с. 43].

Загалом сучасні інформаційні технології спрямовані на вдосконалення рівня автоматизації всіх інформаційних процесів, на яких вони базується у згідно прискоренням науково-технічного прогресу. Інформаційні технології дозволяють ефективно поєднувати технічні можливості комп'ютерів, електрозв'язку, телекомунікації, інформатики.

Дані відправляються на нагромадження, збір, аналіз та надання інформації споживачам (вчені, інженери, менеджери, лікарі, економісти) незалежно від джерел та обсягів для автоматизації одноманітних управлінських операцій процесу та підготовки аналітичної інформації для прийняття рішень [68].

Широке використання сучасних інформаційних технологій організації забезпечує:

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

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

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

Основною проблемою збору необхідної інформації є забезпечення:

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

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

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

Однак нерідко внутрішньоорганізаційними комунікаціями нехтують. Це відбувається з кількох причин, серед яких - брак часу у керівників (важливі проекти, що тиснуть терміни, зустрічі і т. Д.), Загальна перевантаженість діловою інформацією, а також багаторічна, якщо не багатовікова, традиція односпрямованих зв'язків зверху вниз[13, с.135]

Фактори, що знижують ефективність комунікації, називаються комунікаційними бар'єрами. Розрізняють комунікаційні бар'єри макро-і мікрорівня. Крім об'єктивних причин ускладнюють комунікації і суб'єктивні чинники. Наприклад, упереджені уявлення людей, що відкидають нові ідеї в силу їх новизни, що здається з першого погляду сумнівною, або в силу стереотипів. В результаті спотворюється сприйняття повідомлення і як наслідок знижується його результативність, сповільнюється процес зворотного зв'язку. Недостатню ефективність вертикальних (як висхідних, так

і тих, які сходять) комунікацій підтверджують дані про те, що найближчий начальник робочих (бригадир), залишаючи кабінет першого керівника підприємства, виносить тільки 30% інформації, а начальник цеху - близько 40%. Комунікації знизу вгору ще більше неефективні, так як до начальства доходить не більше 10% інформації. Це переконливо свідчить про те, що не використовуються всі можливості в організації комунікацій.

Важливо пам'ятати і те, що успіх комунікаційних процесах органічно пов'язаний з дотриманням етичних норм як з боку одержувача, так і з боку відправника інформації. Ефективність комунікацій залежить і від того, як побудовано повідомлення. При створенні його необхідно дотримуватися такої послідовності: від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від уточнення деталей до заперечень і питань, далі - до висновку і заклику до дії.

Сучасні працівники не схильні сліпо коритися наказам керівництва. Професіонали сьогодні мають велику незалежність: не замислюючись, вони йдуть з компанії, якщо їх щось не влаштовує. Для них дуже значимі особисті потреби. В кінцевому рахунку тільки від них залежить, скільки зусиль докладають співробітники при виконанні тієї чи іншої роботи. Вони хочуть бути впевнені в тому, що роботодавці дбають про них. На жаль, цього не беруть до уваги деякі керівники.

Спроби керівництва впоратися з корпоративними проблемами малими засобами, впровадження оплати за результатами, розробка більш ефективної мети, періодичні командні тренінги не завжди дають належний ефект. Людям часто бракує простого, людського ставлення. Але одна справа визнавати, що люди потребують такого до них ставлення, і зовсім інша - втілити ідею в життя. Для цього потрібно мати не тільки сформульовану мету, а й ясно виражені принципи, корпоративні цінності. Називаючи їх, керівництво компанії демонструє своїм працівникам, як саме воно має намір завоювати довіру персоналу.

Розробка цінностей повинна здійснюватися самими працівниками, а не групою керівників або залученими агентством. Якщо компанія не готова здійснити все вищесказане і зв'язати свої дії з заявленими цінностями, не варто

витрачати на це сили, кошти і час. В цьому випадку краще повернутися до управління по-старому і не надихати працівників очікуваними змінами.

Ящик пропозицій і загальні збори - два найпоширеніші способи здійснення комунікацій між працівниками та керівництвом. Але вони стають неефективними, якщо пропозиції, що надходять від працівників, які не знаходять відповіді. Нерідко це відбувається в силу того, що повідомлень буває досить багато і відповісти на всі не представляється можливим. Іноді керівництво підприємства відноситься формально до самої ідеї ящиків і не обтяжує себе відповідями.

Щоб названі методи були ефективними, слід ініціювати групові (командні) пропозиції, що значно спрощує процедуру відповідей. Важливо також не перетворювати загальні збори в фарс: діалог опонентів не повинен переростати в монолог однієї особи. Не варто змушувати працівників відвідувати такі збори і відсиджувати їх. Записки, що передаються на трибуну, не можна піддавати цензурі. Щоб обраний канал комунікації був ефективним, слід врахувати ряд моментів:

- керівникам високого рангу корисно бути на зборах заздалегідь, спілкуватися зі співробітниками, змішуватися з колективом - це надихає і згуртовує людей;
- організаторам цих заходів треба вміти залучати аудиторію в діалог;
- учасникам зборів слід готувати питання заздалегідь, подавати їх в надрукованому вигляді.

Важливо також встановити чіткі критерії для визначення інформації, яка підлягає поширенню серед персоналу. Такі відомості можуть підвищити ступінь задоволеності компанією і стимулювати продуктивність праці.

Отже, що може зробити служба персоналу для створення і впровадження системи внутрішньофірмових комунікацій? Перш за все проаналізувати ситуацію, що склалася в компанії. Для цього необхідно визначити:

- на які професійні та соціальні групи можна розбити працівників;
- яка середня тривалість роботи співробітника в компанії;

- як налагодити організаційні комунікації з віддаленими підрозділами компанії;
- яким чином вони отримують інформацію та ін. [16, с.235].

На основі отриманих висновків можна почати розробку стратегії комунікацій. Тут важливо зрозуміти, які ділові цілі ви підтримуєте, як обрана стратегія відповідає цим цілям, які групи працівників потребують отримання інформації і якою вона повинна бути, в який час і яким чином до них надход. Майже важко переоцінити важливість комунікацій під управлінням. Майже усе, що роблять керівники, щоб полегшити організації досягнення її цілей, вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не обмінюватимуться інформацією, ясно, що вони не зможуть працювати разом, формулювати цілі й досягати їх. Коли інформація рухається всередині організації угору й униз, сенс повідомлень спотворюється. Таке спотворення може бути викликане багатьма причинами. Повідомлення можуть спотворюватися навмисно, з труднощів в міжособистісних контактах. Перепони в шляхах обміну можуть також впливати з перевантаження каналів комунікацій, наприклад внаслідок великого потоку інформації, або поганої структури. Проблеми у процесі комунікацій можуть бути викликані через незадовільний склад і його використання комітетів, робочих груп, кадрівити. І нарешті, якими засобами ви збираєтеся цього досягти.

Організація неспроможна функціонувати у умовах внутрішнього вакууму. Усі представники бізнесу дійдуть єдиної думки, що потрібно створювати оптимальну систему комунікацій з метою підвищення інформованості та згуртованості персоналу. І тому дуже ефективно є використання комп'ютерних технологій. Але, оскільки багато працівників немає доступу до комп'ютера або не вміють ним користуватись, то активно використовують і паперові носії, такі як дошка оголошень, буклети тощо[17, с.83].

Оскільки комунікації є однією з найважливіших складових управління, керівнику необхідно намагатися ознайомитися з комунікаційним процесом,

виявляти проблеми на кожному його етапі - й намагатися усунути його з метою збільшення ефективності передачі й сприйняття інформації.

3.2 Впровадження стратегії інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта»

В умовах ринку, що динамічно розвивається, більшість економічних процесів ускладнюються і модифікуються. Активний розвиток цифрових технологій примушує ринкові стосунки набувати абсолютно нової форми, економіка сучасного світу вимушена приймати цифровий формат.

З переходом взаємовідносин контрагентів в електронну площину багато логістичних процесів ускладнюються і вимагають трансформації в цифровий формат. Ці дії пов'язані, передусім, з цифровою трансформацією дій з управління матеріальним потоком і його інформаційною координацією.

Тенденція поширення цифрових технологій у сфері логістичного обслуговування обумовлена збільшенням рівня прозорості інформації про логістичні операції і підвищенням їх якості.

Також можна відмітити тенденцію збільшення об'єму даних в ланцюжку поставок. Крім того, збільшується рівень об'єму даних, наданих клієнтам. Цифрові технології здатні удосконалити сервісні логістичні операції, надаючи переваги передусім споживачам.

Ця ситуація підкреслює необхідність надання логістичних послуг в новому цифровому форматі, щоб своєчасно реагувати на виклики ринку і пристосовуватися до ринкової кон'юнктури, що змінюється, що у свою чергу актуалізує формування цифрової стратегії трансформації сервісної логістики.

Інновації завжди вносять свій внесок в розвиток економіки і впливають на взаємовідносини учасників ринку. Технологічно розвинені країни займають лідируючі позиції на ринку.

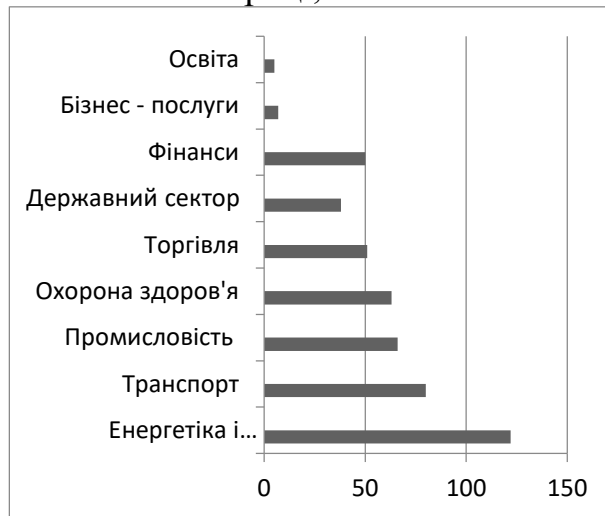
Розуміння особливостей технологічного розвитку і своєчасне ухвалення рішень по впровадженню інновацій в діяльність підприємств може забезпечити стійке положення ринку нашої країни. Клаус Шваб у своїй книжці "Четверта промислова революція" не раз згадує принцип "Переможець отримує все", характеризуючи ринкові стосунки між країнами і усередині них. Тому цифрова трансформація сервісної логістики підприємств стає необхідною складовою для успішного функціонування на ринку і безперечною умовою для своєчасного відгуку на виклики ринку. Назва Індустрія 4.0 (Industrie4.0) вийшло з державної Ні - Tech Стратегії Німеччини до 2020 г. У проекті викладена концепція розумного виробництва (Smart Manufacturing) на базі глобальної промислової мережі інтернету речей і послуг (Internet of Things and Services) [51].

Прогноз аналітиків дуже оптимістичний для розвитку світової логістики і надає усі підстави припускати, що ринок логістичних послуг буде затребуваний, і багато логістичних сервісних процесів зажадають цифрової трансформації (рис.3.1).

У перспективі так відбуватиметься розподіл технологій по різних сферах і таким чином розподілятимуться доходи від інтернету речей в промисловості вже найближчими роками. Більшість інноваційних технологій знаходять своє застосування в енергетиці і ЖКГ. Це обумовлено необхідністю застосування точних підрахунків і складністю передачі даних. Найбільший прибуток від застосування інноваційних технологій доводиться на транспорт.

Переваги від використання цифрових технологій в різних сферах економіки можуть бути згруповані таким чином (рис. 3.1).

Число з'єднаних пристроїв по основних галузях економіки в світі в 2019 році, млн.шт



Доходи ринку Інтернет речей по основних галузях економіки в світі в 2025 році, млн. Євро



Рисунок 3.1 – Прогноз і взаємозв'язок між впровадженням цифрових технологій і прибутком від їх використання

На підставі представлених даних табл. 3.1, можна зробити висновок, що трансформація логістичних послуг в цифровий формат надає вигідні переваги компаніям, які впроваджують інноваційні технології. Клаус Шваб в книзі «Четверта промислова революція» виступає з ініціативою глобальних змін в промисловості та транспорті через створення мережі «розумних» пристроїв, підключених до Інтернету [62].

Центральними складовими представляються:

- сервіс - орієнтоване проектування виробництва і постачання індивідуальної продукції індивідуальним споживачам;
- технологічну платформу Індустрії 4.0 складають "інтернет речей"+ "промисловий інтернет";
- інтеграція розумних підприємств і інфраструктури припускає істотне зниження витрат і зростання продуктивності праці;
- визначення спільних платформ і мов (програм) для вільної взаємодії об'єктів залишається одним з основних завдань в застосуванні киберфізических систем[42].

Таблиця 3.1 – Переваги від використання цифрових технологій для різних сфер діяльності

Промисловість	Транспорт і логістика	Торгівля та фінанси
<ul style="list-style-type: none"> - скорочення виробничого циклу випуску продукції; - поліпшення енерго-ефективних і зниження експлуатаційних витрат; - поліпшення планування і скорочення термінів підготовки виробництва; - підвищення часу безперебійного роботи обладнання і скорочення його простою; - зростання якості продукції, що випускається і зниження числа рекламації клієнтів; 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження витрат палива; - зменшення часу простою транспортних засобів; - скорочення часу для перевірок технічного стану; - зниження потреби у кваліфікованому персоналі диспетчерів; - зниження витрат на транспортну логістику при зборі сміття; 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання продажу; - зменшення витрат на операційне обслуговування торгових автоматів; - рішення несправностей автоматів віддаленим способом; - скорочення простоїв банкоматів; - зниження витрат клієнтів автостраховання;
Енергетика та ЖКГ	Розумне місто та безпека	Агропромисловий комплекс
<ul style="list-style-type: none"> - зростання доходів; - економія ресурсів і скорочення втрат; - прискорення термінів планування навантажень мережі; - прискорення термінів заміни вийшов з ладу обладнання та компонентів мережі; 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання доходів парковок через зниження випадків шахрайство при оплаті послуги; - зниження витрат на вуличне освітлення; - зростання швидкості міського руху; 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження нецільового пробігу сільхозгосподарственной техніки; - зниження витрат на виробничі процеси; - підвищення доходу при розрахунку на одиницю поголів'я худоби.

Вирішальне значення відводиться створенню і розвитку інтегрованих і автономних систем підприємства. Це обумовлено тим, що ланцюг постачання можна оптимально організувати у разі, коли усі елементи логістичної системи ефективно і стійко функціонують у рамках цілісної системи. Українська економіка потребує реформ і перетворень деяких економічних процесів в електронний формат, це розширить можливості нашого ринку.

Розвиток цифрової економіки базується на базових поняттях, на основі яких буде будуватися цифрова трансформація економічних процесів. Слід назвати основні з них, застосовні до області логістичного сервісу, щоб позначити вектор цифровий трансформації логістичних сервісних послуг.

Цифрова інфраструктура – це комплекс інфраструктур, що забезпечують протікання процесів на основі цифрових технологій; можна сказати, що це комплекс технологій і побудованих на їх основі цифрових продуктів, що забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві потужності і працюють на цифровій основі [65].

Цифровий продукт (послуга) - продукт (послуга), вироблений і / або надається в цифровому просторі; одна з властивостей продукту (послуги), що виникає при здійсненні цифрових процесів з образом продукту (послуги); цінна інформація або доступ до електронного сервісу, за який покупці згодні платити гроші [65].

Цифрова трансформація економіки - це зміна моделі управління економікою від програмно - цільовий до програмно - прогностичної; зміна економічного укладу, зміна традиційних ринків, соціальних відносин, державного управління, пов'язана з проникненням в них цифрових технологій; принципова зміна основного джерела доданої вартості і структури економіки за рахунок формування більш ефективних економічних процесів, забезпечених цифровими інфраструктурами; перехід функції лідируючого механізму розвитку економіки до інститутів, заснованих на цифрових моделях і процесах [51].

Цифрова трансформація економіки - неминучий процес, і чим прогресивніші будуть нові технології, тим більша ймовірність, що ринок країни буде займати лідируючу позицію. У перспективі буде вибудовуватися цифрова інфраструктура світового ринку, на якому будуть надаватися зовсім нові цифрові товари та послуги. Безумовно, ці зміни будуть відбуватися і на ринку логістичних послуг.

«Цифрова логістика» виникає як відповідь на глобальні виклики цифрової економіки для традиційного сектора транспорту і логістики [61].

Ускладнення ланцюжків поставок, зміна очікувань клієнтів, обмежені ресурси інфраструктури - всі ці фактори можуть тільки сприяти переходу до цифрових операціями.

Крім впливу інноваційних технологій, свій внесок в трансформацію сервісних логістичних послуг вносить і електронна торгівля, забезпечуючи рівень доступності інформації про попит на різні товари і послуги. Але поширення електронних торговельних транзакцій може бути проблематичним через логістику поставки товарів, виконання робіт або надання послуг. З'являється необхідність удосконалення механізмів прогнозування попиту.

Ці заходи спрямовані на раціональне планування запасів товарів на складах, скорочуючи час обороту товарів і вартість доставки. Необхідно також звернути увагу на розробку технологій аналізу даних щодо попиту для планування розподільчої логістики.

У сегменті B2B виправданим може виявитися впровадження технологій, які використовують досягнення інтернету речей. Вони дозволять потенційному замовнику самостійно відстежувати актуальну інформацію про пропозицію. Можна буде отримати відомості про підготовлюваний до реалізації товар через відстеження виробничого циклу. Вони міститимуть інформацію про фактичне виготовлення, відвантаження, транзитний час, орієнтовну дату прибуття на склад і т.п. Компанії зможуть більш ефективно планувати закупівлі та їх логістичне обслуговування [51].

Слід сприяти формуванню ініціативної пропозиції логістичними компаніями своїх послуг в режимі реального часу в залежності від потреби ринку, зокрема в форматі аукціонів логістичних послуг для електронної торгівлі B2B.

Логістичні рішення для електронної торгівлі також можуть використовувати цифрові інфраструктурні рішення економіки спільного споживання (каршерінг) [70].

Рівень затребуваності розвитку цифрової логістики збільшується в сфері інтернету речей (застосування сервісів з автоматичного замовлення витратних матеріалів та сировини для виробництва продукції і автоматичної поставкеготової продукції споживачеві, минаючи посередницькі ланцюжки) і застосування безпілотних технологій в транспортних системах [8].

Завдання створення стратегії цифровий трансформації логістичних послуг для ТОВ «НОВА ПОШТА» безпосередньо виходить на перший план.

Традиційна ситуація, при якій для того щоб трансформаційні процеси відбувалися ефективно і поетапно, необхідно виділити основні елементи формування стратегії трансформації логістичних послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» в цифрову площину. Процес створення стратегії може виглядати наступним чином (рис. 3.2).

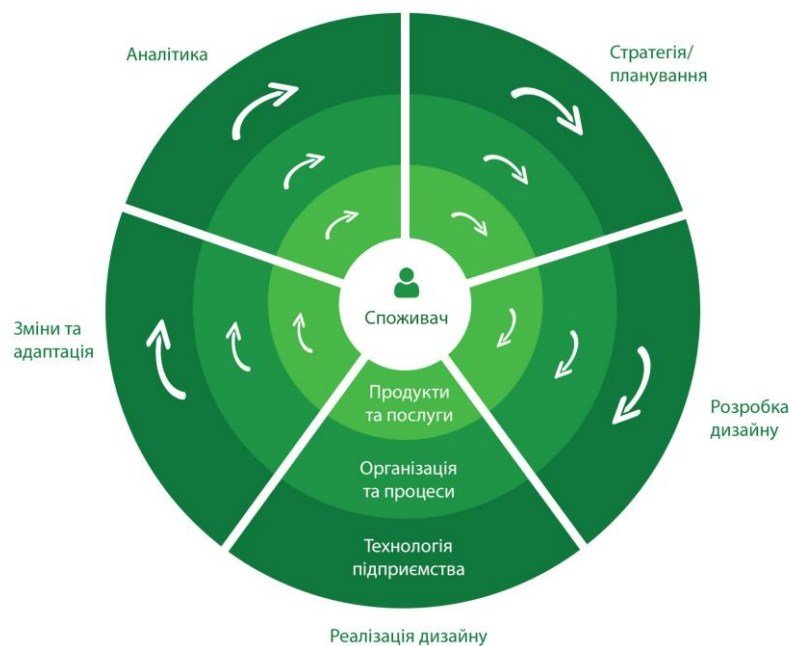


Рисунок 3.2 - Стратегія і загальна модель трансформації сервісної логістики ТОВ «Нова Пошта»

Зовнішні та внутрішні процеси компанії ТОВ «НОВА ПОШТА» потрапляють під вплив цифровий трансформації і комплексно консолідують всю інформацію компанії і зовнішнього ринку. Области трансформації представлені на рис. 3.3. Цифрова трансформація сервісної логістики знаходить своє вираження у використанні таких технологій, як BigDate, доповнена реальність, хмарні технології.

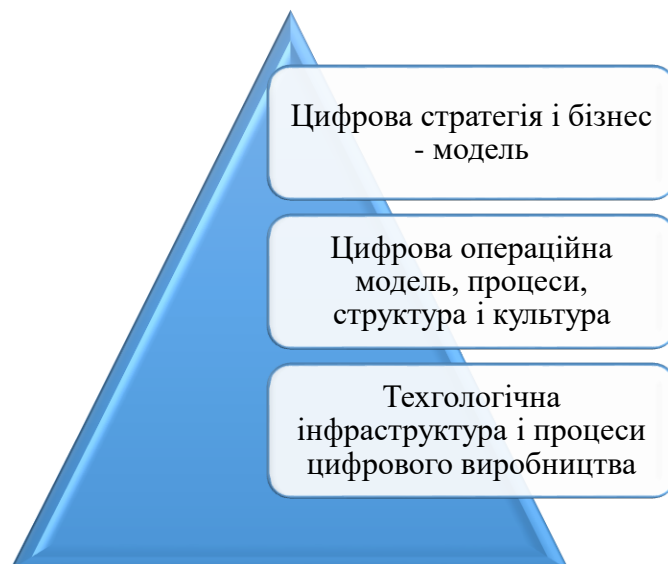


Рисунок 3.3 – Области цифрової трансформації логістичних процесів

Цифрова трансформація логістичного сервісу ТОВ «НОВА ПОШТА» потребує детальної стратегічної розробці.

Планування процесу цифрової трансформації сервісної логістики ТОВ «Нова Пошта» може бути розділене на етапи. При комплексному підході можна побачити взаємозв'язок цифровий стратегії з технологіями і бізнес-процесами. Результат даної інтеграції надає дані для підвищення ефективності бізнеса ТОВ «Нова Пошта». Етапи стратегії цифровий трансформації сервісної логістики ТОВ «Нова Пошта» можна побачити на малюнку 3.4.



Рисунок 3.4 – Етапи цифрової трансформації сервісної логістики та основні напрямки робіт

Першим етапом стратегії цифровий трансформації сервісної логістики ТОВ «НОВА ПОШТА» є оцінка цифровий зрілості. На цьому етапі виявляється, чи готове підприємство здійснити перехід до цифрового рівню сервісної логістики і які проблеми слід подолати.

Другим етапом є вибір цільових процесів. Тут визначаються процеси, які варто впровадити в діяльність підприємства, які принесуть позитивний ефект. Потім слідує пілотне впровадження.

На цьому етапі відбувається пілотний розрахунок, за допомогою якого можна побачити ефект і можливість застосування пропонованої системи. Також визначаються організаційні заходи, технічні методи і необхідна конфігурація для цифрової трансформації сервісної логістики. Завершується весь процес масштабуванням. Відбувається безпосереднє впровадження технології на підставі розробленої конфігурації в попередньому етапі. Крім того, тут ми можемо побачити ефект від впровадження і провести його оцінку.

Розробивши стратегію цифровий трансформації, ТОВ «Нова Пошта» отримує ряд позитивних переваг. Такими є підвищення ефективності функціонування діяльності підприємства, зростання виручки і прибутку, зниження витрат, вихід на нові ринки і отримання поліпшення інших показників бізнесу.

Резюмуючи, логічно можна зробити ряд висновків. Цифрова трансформація економіки – неминучий процес, який отримав активне поширення в зв'язку з появою нових цифрових технологій. Четверта промислова революція послужила потужним поштовхом до поширення і застосування інноваційних технологій в різних сферах, включаючи і логістичне сервісне обслуговування.

На цифрову трансформацію сервісної логістики вплинули сучасні цифрові технологічні нововведення, електронна комерція, розвиток інтернету речей (застосування сервісів з автоматичного замовлення витратних матеріалів та сировини для виробництва продукції і автоматичної постачання

готової продукції споживачеві, минаючи посередницькі ланцюжки), застосування безпілотних технологій в транспортних системах.

Всі раніше названі процеси змушують переходити сервісну логістику на цифровий рівень. Країни, що підтримують інновації, зможуть підвищити рівень торгівлі та якість взаємин на своїх ринках, їх ринки зможуть зайняти лідируюче становище. Загальна консолідована інформація ринку світової торгівлі буде сприяти аналізу та прийняттю рішень по веденню бізнесу конкретного підприємства.

Транспортні процеси також потребуватимуть цифровий трансформації. Створення стратегії цифровий трансформації сервісної логістики ТОВ «Нова Пошта» дозволить своєчасно реагувати підприємству на ринкову кон'юнктуру, приймати рішення по управлінню логістичними послугами. Впровадивши стратегію цифровий трансформації сервісної логістики в свою діяльність, ТОВ «Нова Пошта» отримує ряд позитивних переваг, а кінцевий споживач придбає абсолютно новий рівень якості логістичних послуг.

3.3 Практичні рекомендації щодо вдосконалення інформаційно-комунікаційного менеджменту в системі управління ТОВ «Нова пошта».

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

- освіта, отримана керівниками та службовцями, не завжди відповідає займаній посаді;
- керівники компаній не належним чином готуються до майбутніх зустрічей;
- існує затримка в наданні інформації;
- складності з обробкою інформації.

- існують затримки на робочому місці.

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

Рекомендуємо запропонувати такі заходи:

Розробити навчальну програму для менеджерів та адміністраторів;

Створити нові посадові інструкції із зазначенням цілей, завдань, вимог та критеріїв оцінки;

Розробка системи планування, зустрічі з командою, залучення керівників до обговорення стратегічних планів;

Впровадження на підприємстві автоматизованої системи ERP.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Існують загальні підходи до розробки посадових інструкцій, оскільки основною метою їх є опис того, що організація вимагає і хоче отримати від працівника. Другорядною метою є чітке розрізнення хороших працівників від поганих на основі критеріїв ефективності та спеціального формату для побудови посадових інструкцій. При розробці посадових інструкцій

рекомендую ввести відповідний запис, який деталізує процедуру розробки, затвердження, затвердження, впровадження та зберігання посадових інструкцій працівника, а також зазначених осіб (структурного підрозділу), які безпосередньо відповідають за цей розвиток.

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

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

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

З впровадженням ERP-системи компанія має можливість автоматизувати взаємодію з клієнтами та підрядниками, здійснювати оперативний контроль працівників компанії, а також автоматизувати маркетинг.

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

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

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

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

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

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

експерти з впровадження систем ERP вважають, що одним із головних наслідків впровадження є збільшення доходів компанії. Вважається, що це безпосередньо залежить від того, що співробітники компанії можуть

приділяти більше часу продажу, уникаючи рутинної роботи, все взаємодії з клієнтами фіксуються безпосередньо в системі і не вимагають використання додаткових програмних продуктів.

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

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

Усі ERP мають схожу архітектуру, яка включає:

платформи з ядром (програмне середовище ERP) та базовими функціями – керівництва для користувачів, клієнтів, продуктів, необхідні інструменти, необхідні для функціонування підприємства;

бази даних із «важелями управління», комплекси для зберігання, інтерпретації, обробки, передачі інформації та допоміжного програмного забезпечення;

компоненти-модулі, підключені за необхідності та використовуючи інформацію з однієї бази даних – вони використовуються всередині або для взаємодії із зовнішнім середовищем, вони не залежать один від одного, їх можна додавати, змінювати або видаляти;

продукти для зв'язку та інтеграції із зовнішніми додатками – для телефонії, обміну інформацією.

Є ERP-системи без «простолінейної», вираженої модульності – вони поставляються вбудованими, але також використовуються при необхідності. Основою ERP є принцип «будівельника» з єдиною базою та модулями, які

додаються залежно від завдання та безперервно інтегруються. Це дозволяє рішення називати системою – комплексом з «точками відліку» та гнучкими зв'язками між ними. Ви не можете застосовувати концепції ERP до окремих рішень, які впроваджені незалежно одна від одної. Усі дані повинні бути узгодженими.

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

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

Прискорення типових бізнес-процесів.

Покращення рівня обслуговування.

Підвищення рівня лояльності клієнтів.

Зменшення кількості нереалізованих транзакцій;

Покращити імідж компанії та збільшити кількість замовлень.

Збільшення кількості нових клієнтів.

Формування ефективної стратегії розвитку компанії.

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

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

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

створення і підтримка конструкторсько-технологічних специфікацій для визначення складу продукції, кількості ресурсів для її виготовлення;

управління закупівлями, запасами – від обліку і ведення договорів до складської оптимізації;

ведення фінансів – складання планів, контроль їх виконання, всі види обліку;

проектне управління.

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

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

Розглянемо переваги та обмеження ERP-системи.

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

Серед інших переваг ERP:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вартість консалтингу, впровадження та обслуговування: як правило, знаходиться в діапазоні від 100 до 500% вартості системи.

Ціна навчання користувача, залежить від маркетингової політики фірми-виробника системи або консалтингової компанії.

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

Висновки до розділу 3

3.1 Основними напрямками підвищення інформаційно-комунікаційного менеджменту на ТОВ «Нова пошта»: впровадження способів механізації й автоматизації на всіх етапах надання послуг, прискорення проходження міжнародної пошти, створення зонально-вузлових центрів обробки пошти проведення технологічної заміни застарілого устаткування на сучасне; впровадження інструментів цифрового маркетингу в діяльність підприємства; поліпшення системи внутрішньої фірмової комунікації через платформу Workstation; удосконалення комунікаційних компетенцій персоналу як сервісного обслуговування, так і сфери комунікаційно-інформаційного забезпечення.

3.2. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє комплексно вирішувати актуальні проблеми аналізу. Автоматизація сприяє пришвидшенню бізнес-процесів на підприємстві та підвищенню рівня його ділової активності. Огляд поточного стану інформаційного забезпечення підприємства забезпечить більш широку обізнаність персоналу різних підрозділів про можливості та операційні проблеми, пов'язані з новою технологією, і дозволить краще спланувати повномасштабну реалізацію нововведень. Приймаючи рішення щодо введення інформаційного забезпечення для організації потрібно належним чином врахувати всі можливості і недоліки кожної програми, а особливо зручність у користуванні та вартість.

Отже, впровадження новітнього інформаційного забезпечення в сфері управління операційною діяльністю дозволить суттєво підвищити її ефективність.

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

Таким чином, використання сучасних інформаційних технологій в управлінні організацією забезпечує:

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

ВИСНОВКИ

В умовах сьогодення комунікації є важливою складовою функціонування будь-якого підприємства і їхній низький рівень ефективності значною мірою зумовлює погіршення показників фінансового стану. Будь-які взаємовідносини між працівниками на різних рівнях управління базуються на комунікаціях, які також формують відповідний соціально-психологічний клімат в колективі. Комунікаційні процеси пов'язані і з взаємодією суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем, у якому виробляється його репутація й партнерська привабливість. Це не лише свідчить про позитивний імідж підприємства, а й певним чином проектується на його комерційні пропозиції для ринку.

Розкриваючи роль інформаційно-комунікаційного менеджменту як важливого чинника ефективного управління підприємством потрібно зазначити його двояку роль.

З одного боку, інформаційно-комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію в часі і в просторі елементів які ефективно використовують усі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями в процесі формування та розвитку економічної системи.

З другого боку, інформаційно-комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника та споживача (суб'єктів та об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, інтересів і конкретних цілей кожного.

Інформаційно-комунікативний менеджмент як наука охоплює інформаційні ресурси, інформаційні системи, з ним тісно пов'язані штучний інтелект, телекомунікації, інформаційно-комунікаційну техніку і технології, методи дослідження інформаційних процесів. Інформаційний менеджмент слід аналізувати в контексті таких підходів, як організаційна комунікація,

інформаційні послуги і маркетинг, методи організації суспільних зв'язків, дослідження ринку та аудиторії, фінансування інформаційної діяльності, комерційне право, семіотика реклами тощо

Виходячи з аналізу дефініцій інформаційно-комунікативного менеджменту, то можна визначити, що система інформаційно-комунікаційного забезпечення управління підприємством складається з таких базових понять менеджменту як інформація та комунікація.

Успішне функціонування організацій безперечно залежить від зв'язків між окремими внутрішніми змінними, прямого і зворотного впливу ситуаційних факторів зовнішнього середовища, реалізації функцій управління. Це все не можливе без відповідних інформаційних потоків та злагодженої системи інформаційно-комунікативного менеджменту.

Однією із найважливіших складових такої системи є комунікації. На сучасних підприємствах комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, становлять інфраструктуру управління підприємствами.

Для побудови ефективної системи інформаційно-комунікативного менеджменту на підприємстві необхідно сформувати відповідну комунікаційну мережу та ефективний комунікаційний процес, який би враховував специфіку діяльності підприємства та наявні ресурси для розбудови такої системи. При цьому слід враховувати основні елементи та етапи процесу обміну інформацією, які є універсальним.

При обміні інформацією головне завдання відправника полягає у тому, щоб сформулювати саме повідомлення й використати такі канали зв'язку, які б надали можливість отримувачу зрозуміти суть повідомлення. Досягти цього буває досить важко, тому, що при обміні інформацією відбуваються певні втрати. Суть повідомлення може бути викривлено, а відтак, повністю чи частково втрачено. В результаті адресат буде виконувати роботу, але не ту, яку бажає від нього відправник.

Отже, обмін інформацією між відправником і адресатом повинен відбуватись за певним сценарієм, визначеним алгоритмом дій. Кожна дія то є певний етап комунікаційного процесу, то є складова в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Для того, щоб цього не сталося необхідно застосовувати технологію зворотнього зв'язку.

Таким чином, побудова ефективної системи комунікацій потребує ретельного регулювання та організації всіх інформаційних потоків, належних вхідних ресурсів, технологій та управлінських взаємодій. Добре спланована та ефективно реалізована комунікаційна система виступає таким же ресурсом організації, як фінанси або час і впливає на результативність менеджменту підприємства та рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Узагальнюючи зарубіжний досвід впровадження системи інформаційно-комунікаційного менеджменту в діяльність підприємства можна виділити такі основні підходи:

1. Економічний підхід, який розглядає питання залучення нової інформації, виходячи з уявлень корисності і фінансових витрат;
- 2) аналітичний підхід, що базується на аналізі потреб користувачів інформації і комунікації;
- 3) організаційний підхід, що розглядає інформаційні технології в контексті їх впливу на організаційні аспекти;
- 4) системний підхід, що розглядає обробку інформації, виходячи з цілісного, системно орієнтованого, всеохоплюючого процесу обробки інформації в організації і приділяє особливе значення оптимізації комунікаційних каналів, інформації, матеріальних засобів, методів роботи витрат.

ТОВ «Нова Пошта» – великий поштовий оператор зв'язку, який працює на ринку України в кожному регіоні.

Заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує легкий сервіс експрес-доставки для життя та бізнесу. За 15 років на ринку компанія здобула лідерські позиції. У 2014 році компанія вийшла на міжнародні ринки,

відкривши представництва у Молдові та Грузії. Восени 2015-го «Нова пошта» запустила послугу міжнародної доставки у 200 країн світу.

Компанія вже довгий час пропонує клієнтам зручні, доступні та якісні послуги: швидку доставку вантажів й кореспонденції по території України та за її межами. Компанія використовує в своїй діяльності нові технології та послуги з доставки товарів (вантажів): склад – склад, двері–двері, склад – двері, двері–склад.

ТОВ «Нова Пошта» перший український оператор з впровадження експрес – перевезень повного комплексу надання послуг з доставки документів, вантажів, грошових переказів.

Група «Нова Пошта» пропонує своїм клієнтам - як юридичним особам, так і приватним особам - повний спектр логістичних і поштових послуг. У Групу входять українські та закордонні підприємства, які схематично представлені слайді 12, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Ітернешнл».

Організаційно-управлінська структура ТОВ «Нова пошта» представлена на слайді 13. Вона побудована за дивізіональним принципом.

Послуги, що надає Нова пошта можна класифікувати наступним чином: пересилання поштових відправлень; міжнародні поштові відправлення; супутні послуги поштового зв'язку; розповсюдження періодичних видань; кур'єрська доставка. Отже, далі детальніше проаналізуємо діяльність ТОВ «Нова Пошта» за 2015 – 2019 роки.

Сьогодні всі внутрішні комунікації в компанії ТОВ «Нова пошта» централізовані на рівні групи, що дає можливість користуватися єдиним інформаційним полем. Крім того керівництво компанії використовує корпоративний щотижневий дайджест, Telegram-канал для співробітників, прямі звернення електронною поштою від керівника, офлайн канали на окремих відділеннях та терміналах, наради та оперативні п'ятихвилинки.

ТОВ «Нова Пошта» має корпоративний Інтернет – портал (www.novaposhta.ua), що сприяє взаємозв'язку інформаційних ресурсів всіх підрозділів підприємства.

В компанії розроблений Кодекс корпоративної етики – це стандарти, яким компанія повинна відповідати, і цінності, яких прагне дотримуватись у повсякденній діяльності. Це перелік правил та норм поведінки, яких повинен дотримуватися кожен працівник.

Компанія «Нова Пошта» окрім використання широкого спектру маркетингових елементів, таких як велика кількість рекламних звернень та широта мережі, для досягнення цілей компанії щодо збільшення частки ринку, вдосконалює свою роботу за рахунок використання високотехнологічних елементів просування, що базуються на сервісі. При цьому, сервіс розглядається як головна конкурентна перевага, яка має дві складові:

1. Додаткові послуги, що враховані у вартість доставки, - завантаження та розвантаження, безкоштовне зберігання протягом 5 днів, смс – інформування відправника про прибуття товару, тощо.

2. Мобільний додаток компанії – інформаційний сервіс, що дозволяє відстежити статус вантажу, розрахунок вартості та дати прибуття вантажу ів т.д..

До сильних сторін можна віднести: ефективну організаційну структуру, високі обсяги надання послуг, збільшення номенклатури нових послуг новими послугами, великий обхват території та інноваційну спрямованість підприємства.

До слабких сторін: обмежені фінансові можливості, обмежений маркетинговий бюджет, недосконалість інформаційної системи.

Загрози, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства: зменшення платоспроможного попиту, вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленими технологіями, поява на ринку України високотехнологічних послуг зв'язку, які альтернативні поштовим, погіршення інвестиційного клімату.

Основними напрямками підвищення інформаційно-комунікаційного менеджменту на ТОВ «Нова пошта»: впровадження способів механізації й автоматизації на всіх етапах надання послуг, прискорення проходження міжнародної пошти, створення зонально-вузлових центрів обробки пошти, проведення технологічної заміни застарілого устаткування на сучасне; впровадження інструментів цифрового маркетингу в діяльність підприємства; поліпшення системи внутрішньо фірмової комунікації через платформу Workstation; удосконалення комунікаційних компетенцій персоналу як сервісного обслуговування, так і сфери комунікаційно-інформаційного забезпечення.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє комплексно вирішувати актуальні проблеми аналізу. Автоматизація сприяє пришвидшенню бізнес-процесів на підприємстві та підвищенню рівня його ділової активності. Огляд поточного стану інформаційного забезпечення підприємства забезпечить більш широку обізнаність персоналу різних підрозділів про можливості та операційні проблеми, пов'язані з новою технологією, і дозволить краще спланувати повномасштабну реалізацію нововведень. Приймаючи рішення щодо введення інформаційного забезпечення для організації потрібно належним чином врахувати всі можливості і недоліки кожної програми, а особливо зручність у користуванні та вартість.

Отже, впровадження новітнього інформаційного забезпечення в сфері управління операційною діяльністю дозволить суттєво підвищити її ефективність.

Сьогодні в компанії «Нова пошта» необхідно застосовувати інструмент з управління всіма завданнями, який дозволяє їх розподіляти, відстежувати і контролювати виконання. А головне, щоб це можна робити онлайн, навіть не в робочий час. Це інструмент Workstation.

Цей інструмент дозволяє відстежувати та розуміти ті роботи, на виконання яких йде більше часу, як грамотно розподілити завдання серед

співробітників і тим самим підвищити продуктивність, ефективність, а головне отримувати високі результати постійно.

За допомогою сервісу WS є можливість відстежити реалізацію всіх проектів компанії, легко спілкуватися з усіма співробітниками і швидко вирішувати проблеми, що виникають.

Будь-якій великій компанії необхідний хороший помічник в комунікації і тайм-менеджменті. Позитивні сторони застосування сервісу Worksection:

1. Миттєва реакція з боку служби підтримки Абсолютно на будь-яке питання отримується відповідь на протязі двох-трьох хвилин. При цьому відповіді абсолютно доступні і зрозумілі.

2. Вартість рішення. На сьогоднішній день — саме лояльне на ринку, що робить WS ще більш комфортним у використанні.

3. Можливість листуватися прямо в задачі. Це дає можливість всім учасникам відразу бачити всі оновлення за проектом і завжди бути в курсі.

4. Зручний і зрозумілий інтерфейс. Що робить Worksection цінним і необхідним продуктом для будь-якого співробітника і керівника.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алимов О.М., Ігнатієва І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 7(49). С.115.
2. Андрюкайтене Р., Ажажа М. , Воронкова В. Становлення і розвиток інформаційного суспільства в Україні та Литві: порівняльний аналіз *Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави*». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2017 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017.С.74-77
3. Бурмака Т. М. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.
4. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
5. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: учебник. Изд. 3-е, Москва: Гордарика. 2015.
6. Воронкова В.Г. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: навч.-метод. Запоріжжя, ЗДІА, 2018.-158 с.
7. Воронкова В.Г. Інформація як головний мегатренд глобального інформаційномережевого с суспільства. *Модернізація соціогуманітарного простору: історичний досвід, виклики та перспективи*. Збірка матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю 14-15 травня 2015р. Житомир-Вінниця: Видання спільного наукового товариства PUBLISHER SCIENTIFIC, 2015. С. 175-176.
8. Воронкова В.Г. Філософія інформаційного суспільства в Україні: проблеми, перспективи розвитку. *Матеріали XX науково-технічної*

конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА.
Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. С.3. 31.

9. Воронкова В.Г., Андрюкайтене, Регіна. Економічна сутність інтернетеконіміки як глобальної тенденції розвитку інформаційного суспільства //Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств підприємництва: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 6 травня 2017 р.). Запоріжжя: Запорізька державна інженерна академія, 2017. С.8-11. ISBN 978-966- 916-295-3

10. Воронкова В.Г., Андрюкайтене, Регіна. Формування механізмів інформаційнокомунікативного менеджменту в умовах суспільно-політичних трансформацій у світі // ІІ Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій» 26-28 квітня 2017 р(м.Київ-Суми).Київ, 2017.<http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichnakonferenc-26-04>

11. Воронкова В.Г., Куцепал С.В. Яким бути спеціалісту інформаційного суспільства та епохи Інтернету: концептуалізація та тенденції. Humanities Bulletin of Zaporizhzhzhe State Engineering Academy. 2015. № 63. С. 13-20.

12. Воронкова В.Г., Соснін О.В. Формування інформаційного суспільства в Україні: виклик чи потреба часу? Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. Вип.60. С. 13- 24.

13. Воронкова В.Г., Соснін О.В., Максименюк М. Ю., Нікітенко В. О. Філософія інформаційно-комунікаційного суспільства: теоретико-методологічний контекст 7 за ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Запоріжжя, РВВ ЗДІА. 2016. 276 с.

14. Воронкова В.Г., Соснін О.В., Максименюк М. Ю., Нікітенко В. О. Філософія інформаційно-комунікаційного суспільства: теоретико-

методологічний контекст / за ред. д.філос.н., проф. В.Г. Воронкової. Запоріжжя, РВВ ЗДІА. 2016. 276 с.

15. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Організаційна структура управління як складова системи менеджменту підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23165/1/6-33-40.pdf>

16. Денисюк С.Г. Комунікологія: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 102 с.

17. Єсімов С. С. Адміністративно-правові аспекти обмеження доступу до інформації. Наук. вісник ЛьвДУВС. Серія юридична. 2015. № 2. С. 155–164.

18. Жигалевич, Ж. М. , Обловацька, Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів. 2018. № 3. С. 199-207.

19. Жуковська Л. Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Теорія організацій : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 148 с.

20. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. Modern Economics. 2020. № 23(2020). С. 69-73.

21. Заїка Ю.А. Інформаційне забезпечення системи управління економічною поведінкою промислового підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління Випуск 1 (06) 2017. С. 41-46.

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

23. Інформаційний менеджмент. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13966>.

24. Іщенко, М. І., Міщук, Є. В., Адамовська, В. С. & Усик, Д.Д. (2018). Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. Менеджер, (3), 39-45.

25. Калініна Л.М. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання. Стратегічні пріоритети. 2009. №4(13). С.71-76.
26. Карпчук Н.П. Міжнародна інформація та суспільні комунікації : навч. посіб. для студ. закл. вищ. Овіти. Луцьк ; 2018. 514 с.
27. Карпчук Н.П. Міжнародна інформація та суспільні комунікації : навч. посіб. для студ. закл. вищ. Овіти. Луцьк ; 2018. 514 с.
28. Кахович Е.А., Кахович Ю.А. Стратегічне планування та управління в роботі юридичних служб суб'єктів господарювання. Облікові записи Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2014. № 1. 113с.
29. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
30. Лозовський О.М., Мусіяничук Ю.А Роль комунікаційного менеджменту в діяльності організації. Zu den materialiez der internationalen wissenschaftlich-praktischen konferenz, 5 juni, 2020. Stuttgart, Deutschland, 2020. Band 1. P. 80 - 84.
31. Лозовський, О., Заяц, О. Управління комунікаційним процесом на підприємстві. Збірник наукових праць ЛОГОС, 2020. С.133-137.
32. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2016. – С. 178-183.
33. Маковецька І.М., Югов В.Ю Комунікаційний менеджмент на підприємстві «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 2(36), 2021. С.33-37
34. Мельник В. В. Інформаційне забезпечення управління організацією в умовах глобальної інформаційної системи. Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави». Матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції 23–24

листопада 2017 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. - Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017.- 276 с. – С.50-53

35. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканєвич Ю.В. Менеджмент : навч. посіб.; за заг. редакція Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.

36. Нікітенко В. Новий тип інформаційно-комунікативного суспільства та його мережевий характер. Теоретичні та практичні засади розвитку менеджменту організацій та адміністрування в умовах незалежності України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25- річниці незалежності України та 20- річчю кафедри менеджменту організацій та управління проектами / Ред. упрядн.: д.філософ.н., проф. Валентина Воронкова, Регіна Андрюкайтене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. С.140-145.

37. Огляд українських служб доставки. Хорошоп.18.09.18. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhb-dostavki/>

38. Огородник М.М., Новак У.П. Тенденції розвитку екологічного аудиту як інструмента системи екологічного менеджменту. Вісник національного університету «Лівівська політехніка». 2009. № 647 (76). С. 440-444.

39. Паламарчук, В.В. (2016). Стратегії покращення іміджу організації в умовах інноваційного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні, (12), 23-28.

40. Послуга «Укрпошта SmartBox». URL: <https://ukrposhta.ua/smartbox/>

41. Проблеми та перспективи сучасного менеджменту в інформаційному суспільстві / Р.Б. Кухар, О.І. Єлейко, Н.Р. Мотько та ін. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. 2016. № 2. С. 87-91.

42. Проблемы ERP и пути их решения. Галактика ERP (Enterprise Resource Planning). URL: <http://www.galaktika.ru/erp/problemy-erp-i-puti-ix-resheniya.html>

43. Публічне управління та адміністрування в інформаційному суспільстві: вітчизняний і зарубіжний досвід // За заг. ред.. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Віктора Банаха, Олександра Сосніна, Пранаса Жукаускаса, Йоліти Ввайнхарт. Регіни Андрюкайтене; Запоріз. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗІА, 2017. 606 с.

44. Свидрук І.І., Осік Ю.І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Алма-Ата: «Бастау», 2017. 360 с.

45. Скиба О.П. Наукові комунікації в інформаційну епоху. Вісник НАУ. 2012. № 1(15). С.40-43.

46. Скібіцька Л.І. та ін. Офісний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 616 с.

47. Соболева М.В. SWOT-аналіз як методологічна основа стратегічного управління сучасним підприємством. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2013. Вип. 650–652. С. 167–172.

48. Соснин А. В. Информационно-коммуникационные технологии – многовекторный феномен процесса развития общества. Коммуникативные стратегии информационного общества: Труды Междунар. науч.-теор. конф. СПб. : Изд – во Политехн. ун - та, 2013. С. 20 - 29.

49. Соснін О.В., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Максименюк М.Ю. Інформаційно-комунікативний менеджмент: зарубіжний і вітчизняний досвід: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017.316 с.

50. Соснін О.В. Дзьобань О.П. Інформаційна безпека: нові виміри загроз, пов'язаних з інформаційно-комунікаційною сферою. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб.наук.пр.] Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. №61. С.24 -34.

51. Соснін О.В., Воронкова В.Г., Постол О.Є. Сучасні міжнародні системи та глобальний розвиток (соціально-політичні, соціально-економічні та соціальноантропологічні виміри): Навчальний посібник. Центр навчальної літератури, 2015. 556 с. 216.

52. Соснін Олександр & Воронкова Валентина. Управління міжнародною системою як умова ефективної інтеграції соціуму в інформаційне суспільство. Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2017 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017.С.133-136.

53. Термінологічний словник. Методологія та організація наукових досліджень. Інформаційна інфраструктура. URL: <http://moodle.ipk.kpi.ua/moodle/mod/glossary/view.php?id=32305&mode=author&hook=ALL&sortkey=LASTNAME&sortorder=desc&fullsearch=0&page=1>

54. ТОВ «УкрПошта». Загальна інформація. URL: <https://ukrposhta.ua/pro-pidpriyemstvo/zagalna-informaciya>

55. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. жур. Одеса, 2020. Вип. 41. С. 307-312.

56. Укрпошта презентувала Стратегію розвитку на п'ять років. URL: <https://ukrposhta.ua/ukrposhta-prezentovalastrategiyu-rozvitku-na-pyat-rokiv/>

57. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д. філософ. н., проф. Воронкової В. Г., д. е. н., проф. Метеленко Н. Г.; МОН України, ІННІ ЗНУ. Запоріжжя: «Видавничий дім «Гельветика», 2021. 440с.

58. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. URL: <https://cutt.ly/ggS9zHj>

59. Хлебнікова А.А. Соціальна мережа як концепт інформаційно-комунікативного простору сучасного суспільства. Матеріали ХХ науково-

технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА.Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015.С.32

60. Хлебнікова А.А. Становлення і розвиток інформаційного суспільства в умовах глобалізації: теоретико-методологічний контекст. Гілея: науковий вісник: зб. наук. пр.К.: Вид-во УАН ТОВ «НВП» «ВІР», 2014. Вип. 92.(1). 377 с. С. 170-174.

61. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2008. 240 с.

62. Холодний Г.О. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України: (підсумки 4-ї Міжнар. конф. «Харків-2011»). Вісник економіки. 2011. 54 с.

63. Шпак, Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011. 328 с.

64. Якубенко І.М. Розвиток комунікацій на підприємстві. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 1 (19), 2017 с. 108-113.

65. Воронкова В.Г. Філософія управління складними соціальними системами в умовах інформаційного суспільства та глобалізації// Conference Proceedings of the 5 th International Scientific Conference Modern Problems of Management: Economics Education, Health Care and Pharmacy (October 26-29, 2017 Opole, Poland). The Academy of Management and Administration in Opole ,2017. P.30-32. ;

66. ERP – Enterprise Resource Planning. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/ERP>

67. М. Bezpartochnyi. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2020. Vol. 2. 317 p.

68. V. Novak, T. Mostenska, O.Iliencko, E. Danilova Organizational Behavior. Textbook.- К.: Condor-Publishing house, 2015. – 478с.

69. Svydruk I. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph / scientific edited by

70. Turianskaya M.M. Communications in the knowledge management system. Bulletin of Economic Science of Ukraine №2, 2011. P. 194-196.

71. Ali I. Doing the Organizational Tango: Symbiotic Relationship between Formal and Informal Organizational Structures for an Agile Organization. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management. 2016.

URL: <https://cutt.ly/3gS9ftL>

72.