

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Бідак Ярослав Михайлович

ІНФОРМАЦІНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕН-41
Ярослав БІДАК

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Л. І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.

Завідуючий кафедри
_____ М.М. Шкільняк
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «ОПІЛЛЯ».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Опілля».....	14
2.2. Аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності ТОВ «Опілля».....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	29
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах цифровізації всіх сфер суспільного життя, особливої значущості набуває питання ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності. Швидкий розвиток технологій, поява нових цифрових рішень, мобільність персоналу та зростання обсягів даних зумовлюють необхідність глибокої трансформації управлінських процесів. Інформаційно-комунікаційні технології виступають не лише як інструмент обробки інформації, а як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність, гнучкість та ефективність організації.

Особливо актуальною дана тема є в контексті впровадження дистанційного формату роботи, автоматизації управлінських функцій, а також зростання вимог до оперативності ухвалення рішень. Забезпечення якісної комунікації між працівниками, цифрове управління проектами, зберігання та обробка інформації - усе це значним чином залежить від рівня розвитку та інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій в управлінське середовище. Отже, дослідження інформаційно-комунікаційних технологій як чинника підвищення ефективності управлінської діяльності є не лише науково-обґрунтованим, а й практично важливим. Воно дозволяє виявити оптимальні підходи до цифровізації управління та адаптації організацій до вимог сучасного інформаційного простору.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. У контексті цифрової трансформації управлінських процесів значну увагу сучасної науки зосереджено на впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в систему менеджменту організацій. Це зумовлено потребою адаптації підприємств до умов цифрової економіки, глобальної конкуренції та мінливого зовнішнього середовища. Проблематикою побудови ефективного інформаційно-технологічного забезпечення управлінської діяльності займаються як класичні українські науковці, так і сучасні дослідники: Р.Р. Августин, С.Б. Алексєєв, Т. Пашкун, Ю.А. Богач, В.М. Кузьменко, Т.Н.

Носкова, В.В. Самойленко та інші. Ними досліджено питання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в систему управління підприємствами, зокрема розроблено організаційно-економічні механізми цифрової трансформації, проаналізовано вплив ІКТ на ефективність управлінської діяльності, визначено чинники успішної інтеграції цифрових рішень у внутрішні бізнес-процеси, а також окреслено перспективи розвитку цифрового менеджменту в умовах динамічного бізнес-середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад формування інформаційно-комунікаційних технологій забезпечення управлінської діяльності та розроблення концептуальних основ щодо оптимізації їх практичного використання.

Завданнями дослідження є:

- дослідити теоретичні засади застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності;
- привести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Опілля»;
- здійснити аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності ТОВ «Опілля»;
- розробити напрями оптимізації управлінської діяльності на основі імплементації сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Об'єктом дослідження є інформаційно-комунікаційні технології в управлінській діяльності ТОВ «Опілля».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності та напрями його оптимізації в сучасних організаціях.

Методи дослідження. У процесі виконання дослідження було використано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи, зокрема: системний підхід, методи аналізу й синтезу, факторний підхід, логічне узагальнення, економічні обчислення, дослідження причинно-наслідкових зв'язків, а також графічні способи представлення даних. Теоретичною та

інформаційною основою слугували наукові та монографічні джерела, присвячені формуванню та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності, а також аналітичні матеріали, що стосуються діяльності ТОВ «Опілля».

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає в тому, що розроблені у роботі теоретичні підходи та методичні рекомендації щодо впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність ТОВ «Опілля» можуть бути використані на практиці. Запропоновані напрями удосконалення управлінських процесів сприяють оптимізації інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності, підвищенню ефективності комунікацій та загальної продуктивності підприємства..

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора в *VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (15 травня 2025 р.). Тернопіль. ЗУНУ. Тема: «Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність системи управління підприємством».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Інформаційно-комунікаційні технології в умовах викликів сьогодення активно інтегруються в управлінські процеси підприємств, організацій та державних інституцій. Їх впровадження є не лише інструментом підвищення ефективності роботи управлінців, а й невід'ємною умовою розвитку конкурентоспроможного середовища в умовах цифрової економіки. Успішне застосування інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні управлінські функції, оптимізувати обмін інформацією, забезпечити прозорість рішень та підвищити швидкість зворотного зв'язку.

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль в управлінській діяльності організацій. Вони стають не лише технічним інструментом, а й стратегічним ресурсом, що впливає на структуру, процеси та ефективність менеджменту. Забезпечення управлінської діяльності сучасними ІКТ передбачає використання програмно-апаратних комплексів, систем електронного документообігу, засобів аналітики, хмарних сервісів і платформ дистанційної комунікації [27].

Українські науковці активно досліджують концептуальні підходи до впровадження ІКТ в управління. Так, Богач Ю.А. акцентує увагу на необхідності цифрової компетентності управлінців та розробці інноваційних моделей управління на основі ІКТ. Носкова Т.Н. розглядає ІКТ як інструмент забезпечення прозорості, ефективності та адаптивності управлінських процесів. Августин Р.Р. у своїх працях підкреслює важливість використання інформаційних систем для прийняття управлінських рішень у складних умовах конкурентного середовища. Самойленко В.В. розглядає інформаційну підтримку управління як фактор підвищення продуктивності організаційної діяльності.

Представлені дані на рис. 1.1 відображають етапи розвитку інформаційних систем та технологій у хронологічному порядку, демонструючи еволюцію від електронної до глобальної технології. Її структура дозволяє проаналізувати основні характеристики кожного історичного етапу: тип технології, характер використовуваного інструментарію, а також типові проблеми, що виникали в процесі розвитку ІКТ [27].

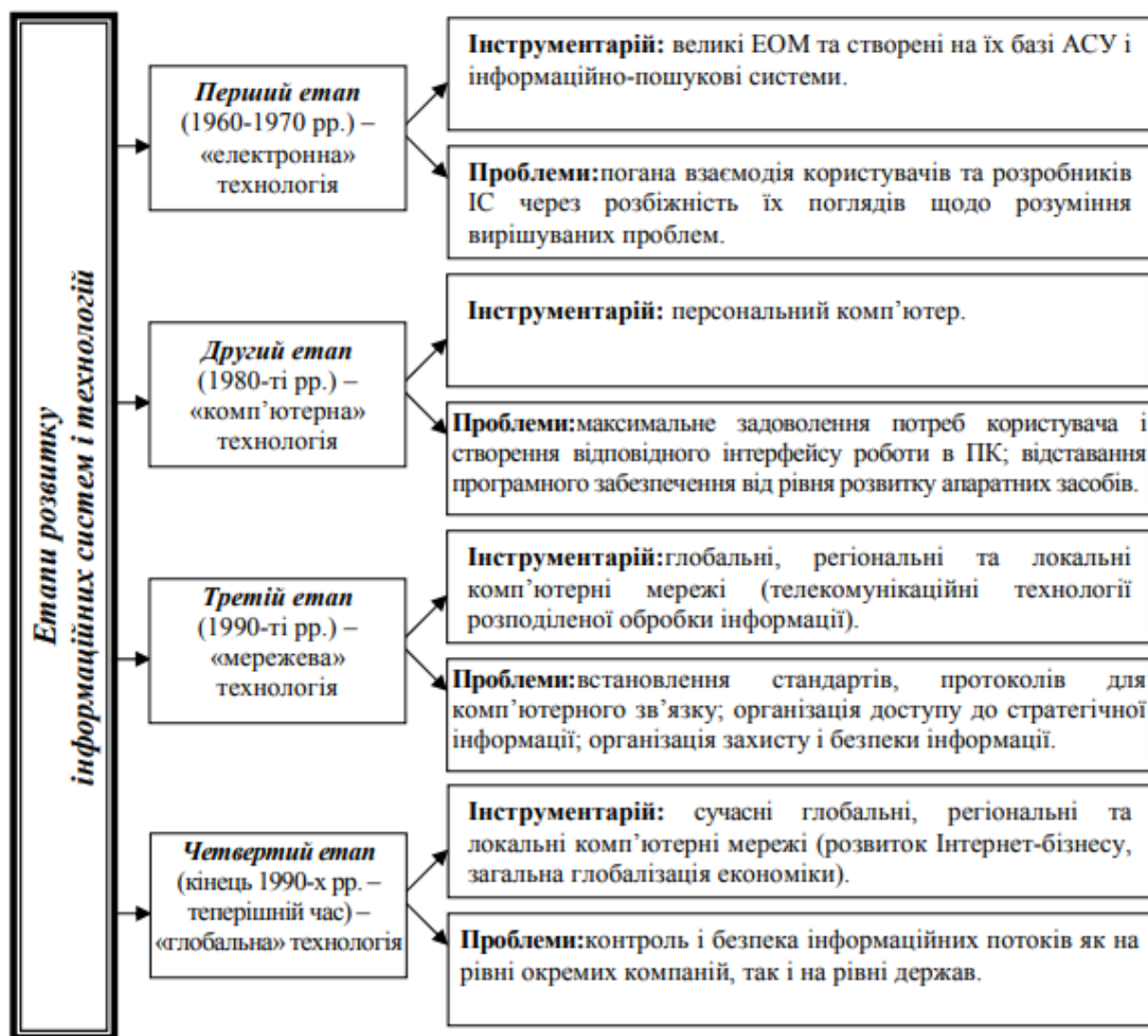


Рис. 1.1 Еволюція розвитку інформаційних систем і технологій

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Перший етап (1960-1970 рр.) був пов'язаний з використанням великих ЕОМ та створенням на їх основі автоматизованих систем управління (АСУ) й інформаційно-пошукових систем. Основною проблемою цього періоду стала

неузгодженість між користувачами та розробниками інформаційних систем через відмінності в розумінні завдань, які мали вирішуватися.

Другий етап (1980-ті роки) ознаменувався широким впровадженням персональних комп'ютерів, що зробило обчислювальні потужності доступнішими. Головним викликом на цьому етапі стало забезпечення зручного інтерфейсу та відповідного програмного забезпечення, яке б відповідало стрімкому розвитку апаратного забезпечення.

Третій етап (1990-ті роки) характеризується розвитком мережових технологій - як глобальних, так і локальних. Основна увага зосереджувалася на стандартизації протоколів зв'язку, забезпеченні безпеки та організації доступу до стратегічної інформації.

Четвертий етап (з кінця 1990-х років до сьогодення) - це період глобалізації інформаційного простору. Завдяки розвитку Інтернету з'явилися нові можливості для організацій, але одночасно зросли ризики, пов'язані з інформаційною безпекою як на рівні окремих підприємств, так і на державному рівні.

Таким чином, рис. 1.1 не лише ілюструє історичний розвиток ІКТ, а й підкреслює закономірний зв'язок між етапами технологічного прогресу, особливостями інструментарію та викликами, які постають перед організаціями в умовах постійної цифрової трансформації.

Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні - це сукупність технічних, програмних і методологічних засобів, що забезпечують збирання, зберігання, опрацювання, передачу та використання інформації для підтримки управлінських рішень. Основою інформаційно-комунікаційних технологій є інтеграція інформаційних систем, комп'ютерної техніки, телекомунікаційних мереж та програмного забезпечення, яке дозволяє ефективно реалізовувати управлінські функції [28].

Відповідно до чинного законодавства України, під «інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ) розуміється результат інтелектуальної діяльності, що охоплює впорядковану систему наукових знань, технічних і

організаційних рішень, спрямованих на здійснення операцій зі збирання, обробки, зберігання та використання інформаційного продукту, а також надання відповідних інформаційних послуг» [38, с. 129]. Інформаційно-комунікаційні технології застосовуються з метою забезпечення ефективного обміну інформацією та налагодження комунікації. До складу інформаційно-комунікаційних технологій входять апаратні засоби, програмне забезпечення та відповідні технологічні системи, які дозволяють здійснювати передачу даних у реальному часі.

У табл. 1.1 відображено структурований підхід до аналізу інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), розділяючи їх на три ключові компоненти: теоретичні засади, методи та засоби. Такий поділ дає змогу комплексно оцінити сутність і функціонування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності.

Таблиця 1.1

Компоненти інформаційно-комунікаційних технологій

Компонент	Наповнення
Теоретичні засади	- основи і закони інформатики (включаючи визначення інформатики як науки, її об'єкт та предмет); - концепція інформації та її властивості, такі як цінність, повнота, актуальність, компактність, достовірність і логічність; - різні класифікації інформації; - основні інформаційні процеси, типи інформаційних ресурсів, види інформаційної діяльності, принципи роботи комп'ютерної техніки, алгоритми інформаційного моделювання та використання ІКТ.
Методи	- моделювання; - системний аналіз; - системне проектування; - методи передачі, збору, створення, накопичення, збереження, обробки, передачі та захисту інформації.
Засоби	Апаратні: - персональний комп'ютер і його основні компоненти; - локальні та глобальні мережі; - сучасне периферійне обладнання. Програмні: - системне та прикладне програмне забезпечення; - універсальні та спеціалізовані програми.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Теоретичні засади слугують фундаментом, який формує наукове підґрунтя для розуміння природи інформації, її властивостей та процесів обміну, що є критично важливим для ефективного використання ІКТ в управлінні. До цього компоненту включено базові поняття інформатики, принципи функціонування комп'ютерної техніки, а також методи інформаційного моделювання.

Методи ІКТ охоплюють інструментарій, за допомогою якого відбувається практична реалізація управлінських рішень: від збору й обробки інформації до її збереження та захисту. Моделювання, системний аналіз і проектування дозволяють управляти складними процесами та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Засоби ІКТ включають апаратні та програмні ресурси, що забезпечують функціонування всієї системи. Апаратне забезпечення, таке як комп'ютери, мережі та периферійне обладнання, створює фізичну основу для обміну інформацією, тоді як програмне забезпечення забезпечує функціональність та гнучкість у реалізації управлінських задач.

Таким чином, представлені дані у табл. 1.2 є логічною моделлю, яка систематизує ключові елементи інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують ефективне функціонування управлінських процесів у сучасних організаціях.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) насамперед охоплюють засоби та методи обміну інформацією між людьми, комп'ютерними системами та іншими електронними пристроями. Вони є складнішим різновидом інформаційних технологій, оскільки поєднують не лише інструменти для збирання, обробки та зберігання даних, а й засоби комунікації, що забезпечують передачу інформації в інтерактивному або дистанційному режимі. Таким чином, ІКТ є інтегрованим поняттям, яке включає в себе як інформаційні технології, так і технології зв'язку, створюючи єдине середовище для ефективної управлінської, освітньої та професійної діяльності [37. с. 142].

Рис. 1.2 наочно ілюструє співвідношення між поняттями «інформаційні технології» та «інформаційно-комунікаційні технології» (ІКТ). Зображення демонструє, що інформаційно-комунікаційні технології є складовою частиною ширшого поняття - інформаційних технологій.

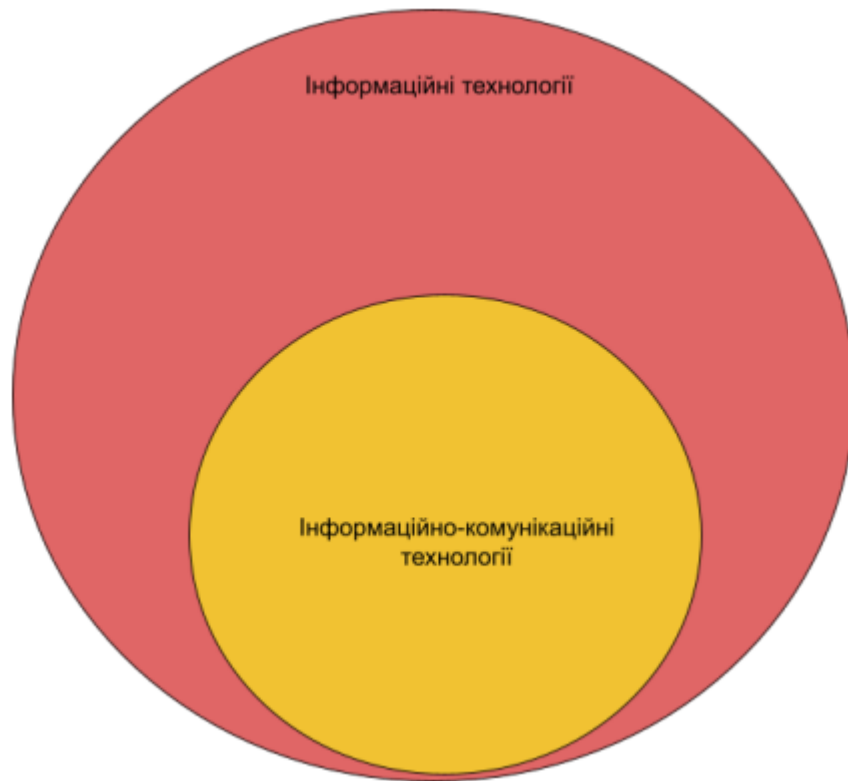


Рис. 1.2 Місце ІКТ у структурі інформаційних технологій

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

Інформаційні технології (ІТ) охоплюють усю сукупність засобів, методів і процесів, які забезпечують збір, обробку, зберігання та передавання інформації. До їх складу входять як апаратні (обладнання), так і програмні засоби, що використовуються в різних сферах діяльності для автоматизації інформаційних процесів.

Інформаційно-комунікаційні технології, у свою чергу, є підгрупою ІТ, яка акцентує увагу саме на можливості обміну інформацією в реальному часі між людьми, організаціями, пристроями тощо. Вони поєднують інформаційні технології з телекомунікаційними засобами, що дозволяє забезпечити інтерактивність і доступність інформаційних ресурсів на глобальному рівні.

Таким чином, ІКТ є більш спеціалізованим напрямом у межах загального поняття ІТ, а не окремим або незалежним явищем. Це важливо враховувати при розробці управлінських рішень, які ґрунтуються на цифрових технологіях.

Актуальність застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності зумовлена необхідністю їх гармонійного поєднання технічних можливостей із управлінською культурою, організаційною структурою та стратегічними завданнями підприємств. Таким чином, дослідження теоретичних засад застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності є важливим кроком до формування ефективної моделі управління, орієнтованої на інновації, гнучкість та результативність.

Управлінська діяльність традиційно охоплює чотири основні функції: планування, організацію, мотивацію та контроль. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій суттєво розширює інструментарій реалізації кожної з них: електронне планування, системи управління персоналом, аналітичні панелі контролю та автоматизовані системи звітності стали стандартом для сучасних управлінців [15].

Управлінські інформаційно-комунікаційні технології поділяються на кілька типів залежно від їх призначення. Найбільш поширеними є [15]:

- інформаційно-аналітичні системи, які дозволяють здійснювати глибокий аналіз даних;
- системи автоматизованого документообігу, що забезпечують швидкий обіг управлінської інформації;
- системи управління підприємством, які інтегрують основні процеси бізнесу в єдину систему;
- системи управління взаємовідносинами з клієнтами;
- інструменти для дистанційної комунікації та управління проєктами.

Залежно від сфери використання, ІКТ можуть бути орієнтовані на стратегічний, тактичний або оперативний рівень управління. Їх застосування

дозволяє скоротити час на прийняття рішень, зменшити вплив людського чинника, оптимізувати використання ресурсів.

В Україні використання ІКТ у сфері управління активізувалося за останнє десятиліття. Прикладами є впровадження електронного документообігу в державних установах, розвиток платформи «Дія», поширення CRM-систем у приватному бізнесі, автоматизація управління персоналом та проєктами. Проте залишається потреба в системному підході до цифрової трансформації, особливо в частині освіти управлінців та модернізації технічної інфраструктури.

Серед основних проблем упровадження ІКТ в управлінську діяльність можна виокремити: високі витрати на впровадження та обслуговування систем, недостатній рівень цифрової грамотності управлінців, опір змінам з боку персоналу, недостатнє нормативно-правове регулювання. Також спостерігається фрагментарність автоматизації - відсутність інтегрованих рішень, що охоплюють усі функції управління. Разом з тим, перспективи використання ІКТ залишаються надзвичайно обнадійливими. Активний розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту, інтернету речей та блокчейну створює передумови для переходу до управління в режимі реального часу, з високим ступенем адаптивності до змін середовища [27].

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності є ключовим чинником підвищення ефективності управлінських процесів у сучасних умовах. Теоретичне осмислення сутності ІКТ та їх функціонального значення дозволяє вибудувати раціональну систему управління, здатну адаптуватися до цифрових викликів. на даному етапі необхідним є використання комплексного підходу до цифровізації, який поєднує інновації, освітні програми, законодавче забезпечення та мотивацію персоналу до змін.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У ТОВ «ОПІЛЛЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Опілля»

Господарську діяльність ТОВ «Опілля» провадить відповідно до положень Статуту, вимог Конституції України, чинного законодавства, зокрема Цивільного та Господарського кодексів України, законодавчих актів, указів Президента України, а також нормативно-правових документів, затверджених Кабінетом Міністрів України. Підприємство працює на засадах комерційного розрахунку, веде самостійну бухгалтерську діяльність, має статус юридичної особи та функціонує як незалежний суб'єкт господарювання [26].

Засновниками ТОВ «Опілля» виступають:

ТОВ «Т-АКТИВ» - частка внеску становить 403 111 грн;

Гомівка Михайло Володимирович - 402 950 грн;

ТОВ Фінансова компанія «Технотерн» - 805 739 грн.

Організаційне управління здійснює Отовчиць С.Л., який обіймає посаду керівника підприємства. Серед кінцевих бенефіціарних власників (контролерів) значаться Гомівка М.В., Горук А. З., Джоджик Я. І. [26].

Основою правового регулювання діяльності підприємства виступає Статут - документ, що визначає порядок створення, організацію діяльності, напрями розвитку підприємства та механізм припинення його функціонування [26].

Статут ТОВ «Опілля» охоплює низку ключових положень, зокрема:

- загальні засади діяльності товариства;
- офіційне повне та скорочене найменування;
- адреса місцезнаходження;
- напрями діяльності, цілі та основні завдання;

- інформацію про учасників товариства;
- перелік фондів, які використовуються в роботі;
- порядок формування статутного капіталу та його розмір;
- частки кожного з учасників та умови їх внесення;
- правила розподілу прибутків і покриття збитків;
- умови приєднання до товариства або виходу з нього;
- процедури реорганізації та ліквідації [26].

Суттєвим чинником у побудові діяльності підприємства є структура управління, яка об'єднує кілька пов'язаних рівнів (Додаток А). Вона регламентує кількість керівних органів, розмежування їх функцій та механізми взаємодії. Основна мета такої структури - забезпечити злагоджену роботу управлінського персоналу.

ТОВ «Опілля» функціонує на основі чітко визначеної лінійної організаційної структури, характерною особливістю якої є вертикальна підпорядкованість. Директор здійснює пряме керівництво виробничими підрозділами, а управлінські рішення передаються від керівника до виконавців за ієрархічною схемою. У цій системі добре налагоджені канали внутрішньої комунікації. Водночас існує певна проблема - керівник не завжди повною мірою інформує працівників про актуальні справи підприємства [26].

Розподіл управлінських функцій між структурними підрозділами підприємства та окремими працівниками здійснюється в межах вертикального та горизонтального розподілу праці.

Вертикальна структура управління передбачає наявність кількох рівнів ієрархії, у межах яких кожна нижча ланка підзвітна вищій. Для таких структур характерна чітка регламентація управлінських функцій та єдина система підпорядкування. Серед ключових переваг цього типу управління - ефективна система контролю, налагоджена взаємодія між керівництвом та підлеглими, а також централізоване прийняття рішень, що забезпечує цілісність управлінських процесів. Такий підхід є особливо доцільним для великих компаній, які працюють за встановленими процедурами та стандартами.

Сильні сторони вертикальної структури управління включають: високий рівень контролю за виконанням завдань; чіткий розподіл обов'язків і відповідальності; оперативність прийняття рішень керівниками; структурованість та передбачуваність управлінських дій. Однак така модель має й недоліки, зокрема: ризик виникнення бюрократизму; обмежена адаптивність до змін; перевантаження керівного апарату.

Горизонтальні організаційні структури управління вирізняються мінімізацією рівнів ієрархії, що створює умови для посилення командної взаємодії та спільної відповідальності за результати діяльності. У таких структурах спостерігається децентралізація управлінських повноважень, що забезпечує більшу самостійність працівників та їх активне залучення до процесів прийняття рішень. Цей підхід виявляється особливо ефективним для організацій, що функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, де швидкість адаптації та інноваційна спроможність мають вирішальне значення.

До основних переваг горизонтальної моделі можна віднести: зростання організаційної гнучкості та оперативності в реагуванні на зовнішні виклики; підвищення рівня залучення персоналу, мотивації та ініціативності; зниження бюрократичного навантаження; покращення міжфункціональної взаємодії та обміну інформацією.

Водночас ця структура має і низку потенційних обмежень, зокрема: ускладнення координації через нечітке визначення ланцюгів підпорядкування; імовірне перевантаження працівників додатковими завданнями; труднощі з визначенням конкретної відповідальності за прийняті рішення.

Вибір між вертикальною та горизонтальною організаційною формою повинен здійснюватися з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання, його розміру, стратегічних пріоритетів та організаційної культури. Вертикальні структури краще відповідають потребам великих, стабільних підприємств з високим рівнем регламентування процесів, тоді як

горизонтальні – більш ефективні в інноваційному та динамічному середовищі, що потребує гнучкості та швидкого реагування.

На даний час директор ТОВ «Опілля» Отовчиць С.Л. здійснює поточне управління, а контроль над стратегічною діяльністю - кінцеві бенефіціарні власники: Гомівка М.В., Горук А.З., Джоджик Я.І. [26].

Важливим елементом функціонування підприємства є його організаційна структура, яка має лінійний характер. Це означає чітке вертикальне підпорядкування всіх підрозділів та управлінських рівнів, що дозволяє ефективно реалізовувати функції планування, організації, контролю та координації. Директор підприємства безпосередньо координує діяльність виробничих цехів, а прийняття рішень та делегування обов'язків відбувається згідно з ієрархічною моделлю управління.

Таким чином, ТОВ «Опілля» є стабільним, ринково орієнтованим підприємством, що успішно поєднує традиції якості та сучасні управлінські технології в умовах конкурентного середовища.

ТОВ «Опілля» - це вітчизняне підприємство харчової промисловості, яке здійснює господарську діяльність у сегменті пивоваріння та виробництва безалкогольної продукції. Основним видом діяльності товариства є виготовлення та реалізація пива різних сортів, а також напоїв, що не містять алкоголю, зокрема квасу та мінеральної води.

Підприємство зорієнтоване на задоволення попиту споживачів шляхом дотримання високих стандартів якості та збереження традицій пивоваріння, поєднаних із сучасними технологічними підходами. ТОВ «Опілля» активно функціонує на внутрішньому ринку, формуючи позитивний імідж бренду та стабільно розширюючи асортимент продукції.

Станом на сьогоднішній день, під торговельною маркою «Опілля» випускається десять різновидів пива, які відрізняються за смаковими характеристиками, вмістом алкоголю та способом бродіння. Детальну характеристику асортименту представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «Опілля»

№ з/п	Види продукції	Асортимент групи продукції
1	Пиво «Опілля»	1. Корифей, 4,2% 2. Жигулівське, 4,1% 3. Фірмове, 6,5% 4. Класичне, 4,1% 5. Біле, 4,0% 6. Різдвяне, 4,8% 7. Безалкогольне, 0%
2	Квас	1. Домашній квас
3	Пиво «Opillia Export»	1. KORYFEI, 4,2% 2. 1851, 4,7% 3. LAGER, 4,4% 4. PILS, 4,3% 5. DUNKEL, 4,8% 6. WHEAT, 4,1% 7. ZERO, <0,5%
4	Питна вода	1. Вода сильногазована 2. Вода слабогазована

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Опілля» [26].

Дослідження засвідчило, що виробничий процес на ТОВ «Опілля» здійснюється відповідно до чинних національних та міжнародних нормативних вимог. Уся продукція підприємства виготовляється згідно з положеннями ДСТУ 3888-99 «Пиво. Загальні технічні умови».

Отже, споживачам пропонується широкий асортимент продукції, що дає змогу задовольнити різноманітні смаки та уподобання поціновувачів пива. Такий підхід сприяє формуванню лояльності клієнтів і розширенню споживчої аудиторії.

На рис. 2.1 представлено різновиди тари, яку використовує ТОВ «Опілля» для фасування своєї продукції - пива та безалкогольних напоїв. Зокрема, продемонстровано п'ять основних типів упаковки з відповідним об'ємом:

Скляна пляшка об'ємом 0,5 літра - традиційний вид упаковки для роздрібного продажу. ПЕТ-пляшка об'ємом 1 літр - пластикова тара середнього об'єму. ПЕТ-пляшка об'ємом 1,5 літра - збільшений формат пластикової

упаковки. Кег ємністю 30 літрів - металева тара для розливного пива, що використовується здебільшого в закладах громадського харчування. Кег ємністю 50 літрів - більший варіант кега для масштабнішого використання. Ці види тари забезпечують гнучкість логістики та дистрибуції продукції, дозволяючи підприємству охоплювати як роздрібний, так і оптовий ринки.



Рис. 2.1 Види тари для фасування продукції ТОВ «Опілля»

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Опілля» [26].

Аналіз ринку збуту показує, що основна частка реалізації пивної продукції припадає на Тернопільську область, де охоплення становить близько 60% (рис. 2.2). Під час формування системи розподілу продукції підприємство дотримується стратегії мінімізації кількості оптових посередників. У межах Тернопільського регіону перевага надається нульовим та одно-рівневим каналам дистрибуції, у той час як на інших територіях України застосовуються дворівневі канали реалізації.

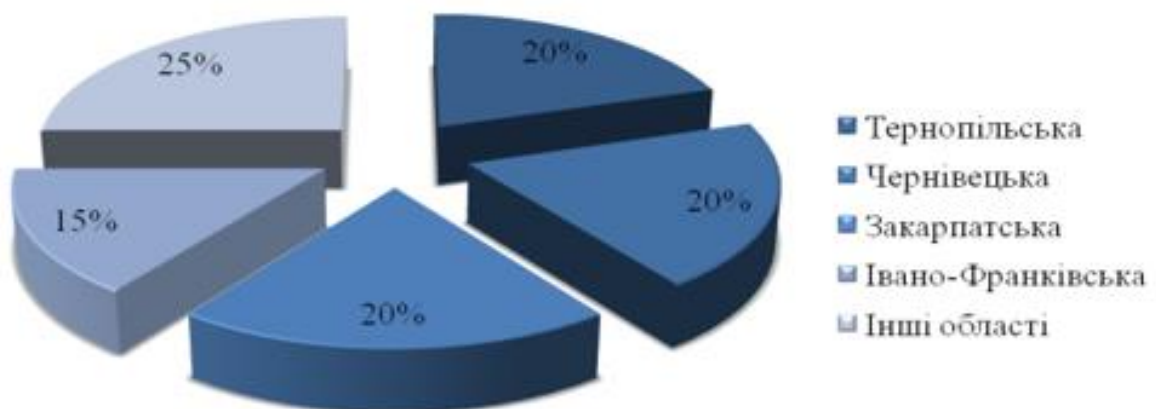


Рис.2.2 Кількісна структура обсягів реалізації продукції, за 2024 р.

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Опілля» [26].

ТОВ «Опілля» здійснює систематичний моніторинг функціонування своїх каналів збуту, що включає детальний облік кількості рівнів розподілу та складу учасників. Такий підхід забезпечує можливість аналізу оперативності, тривалості та ефективності логістичних процесів, а також контролю за збереженням якості продукції під час її транспортування до кінцевого споживача.

З метою ґрунтовнішого вивчення особливостей функціонування досліджуваного товариства, у таблиці 2.2 представлено результати SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Опілля».

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Опілля»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Менеджери компанії мають багаторічний досвід роботи в галузі, необхідні навички, високий професіоналізм і компетентність. - Висококваліфікований персонал. - Збереження виробником класичної технології виробництва пива. - Високі темпи зростання ключових фінансових результатів компанії. - Реалізація виробленої продукції по всій Західній Україні та зростання експорту. - Налагоджені та перевірені часом ділові стосунки з постачальниками сировини та споживачами.	- Сезонні коливання попиту. - На деяких дільницях зношене обладнання, що потребує заміни. - Обмеженість джерел фінансування. - Можливі ускладнення збуту великих партій продукції.
Можливості	Загрози
- Стабільне збільшення ринку збутової діяльності. - Наявність цільових споживачів по всій території України та частково закордоном. - Використання новітніх науково-технічних досягнень світового рівня. - Готовність власників компанії інвестувати в модернізацію заводу. - Тенденція зростання пивоварної галузі в країні.	- Інфляційні явища. - Нестабільність законодавчої системи. - Підвищення ставки акцизного податку на пиво. - Зростання цін на енергоносії та паливо. - Політична ситуація та ситуація в країні у зв'язку з війною. - Посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників та постачальників пива

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Опілля» [26].

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Опілля» робимо наступні висновки, що підприємство володіє низкою суттєвих сильних сторін, які створюють основу для його сталого функціонування та розвитку. До основних переваг товариства слід віднести наявність кваліфікованого управлінського персоналу та високопрофесійного колективу, дотримання традиційних технологій пивоваріння, ефективну систему збуту, орієнтовану на визначені цільові сегменти споживачів, а також позитивну динаміку розвитку галузі в цілому.

Разом з тим, у діяльності підприємства спостерігаються і певні внутрішні слабкості, що потребують усунення. До них, зокрема, належать сезонні коливання споживчого попиту, технічна зношеність частини виробничого обладнання та обмежений доступ до джерел фінансування. Ці фактори можуть стримувати зростання товариства та знижувати його конкурентоспроможність.

Серед зовнішніх загроз, що здійснюють вплив на діяльність підприємства, варто виділити зниження платоспроможності населення, інфляційні процеси в економіці, нестабільність правового поля, підвищення податкового навантаження, а також зростання цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали. Додаткову конкуренцію становлять іноземні виробники та постачальники аналогічної продукції.

Водночас наявні можливості створюють сприятливі умови для подальшого ефективного розвитку товариства. Йдеться, зокрема, про розширення ринків збуту, запровадження інноваційних технологій та модернізацію виробничих потужностей за рахунок інвестицій з боку власників. Рациональне використання цих можливостей дозволить зміцнити свої позиції на ринку та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

2.2. Аналіз використання інформаційно-комунікаційних технологій в управлінській діяльності ТОВ «Опілля»

У сучасних умовах цифрової трансформації інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відіграють ключову роль в ефективному функціонуванні підприємств, зокрема в управлінні виробничими, збутовими та адміністративними процесами. ТОВ «Опілля», як представник харчової промисловості України, активно впроваджує ІКТ для забезпечення конкурентоспроможності та підвищення ефективності своєї діяльності.

Управлінська діяльність ТОВ «Опілля» охоплює такі ключові функції, як планування, організація, мотивація та контроль. ІКТ слугують інструментом, що забезпечує реалізацію кожної з цих функцій на якісно новому рівні. Зокрема, електронне планування дозволяє формувати гнучкі виробничі графіки, автоматизовані системи звітності забезпечують оперативний моніторинг результатів, а CRM-системи сприяють підвищенню рівня комунікації з партнерами та клієнтами.

Проведені дослідження дозволили виокремити наступні напрями імплементації інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності ТОВ «Опілля»:

- управління виробництвом: застосовуються автоматизовані системи для контролю технологічних процесів, що дозволяє мінімізувати відхилення та забезпечити стабільну якість продукції;
- управління персоналом: впроваджено системи електронного обліку кадрів, графіків роботи та розрахунку заробітної плати;
- логістика та збут: компанія використовує програмне забезпечення для оптимізації маршрутів доставки, зменшення витрат на транспортування та покращення сервісу обслуговування клієнтів;
- фінансовий облік: за допомогою ІКТ здійснюється автоматизація бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності відповідно до стандартів.

Таким чином, застосування інформаційно-комунікаційних технологій сприяє: оперативному прийняттю управлінських рішень; підвищенню продуктивності праці персоналу; зниженню витрат на адміністрування; покращенню якості управління ресурсами; забезпеченню прозорості та аналітичності даних для стратегічного планування.

Попри наявні досягнення, існують деякі бар'єри для повномасштабної цифровізації: часткова зношеність обладнання, обмежене фінансування інновацій, потреба у підвищенні цифрової компетентності персоналу. Перспективними напрямками є впровадження систем ERP-класу, розширення електронного документообігу та використання аналітичних платформ для прогнозування ринкових тенденцій [23].

Інформаційно-комунікаційні технології стали невід'ємною частиною управлінської діяльності ТОВ «Опілля», забезпечуючи високий рівень ефективності операцій та управлінських процесів. Подальша цифровізація у ТОВ «Опілля» дозволить зміцнити його конкурентоспроможність і краще адаптуватися до викликів сучасного ринку.

У табл. 2.3 наведено структуру персоналу ТОВ «Опілля» за категоріями працівників, а також їх частку у загальній чисельності станом на момент дослідження. Загальна кількість працівників підприємства становить 450 осіб.

Найбільшу частку персоналу займають робітники, кількість яких становить 310 осіб або 68,9% загальної чисельності. Це свідчить про виробничу спрямованість діяльності підприємства та потребу в значній кількості працівників, безпосередньо задіяних у виробничому процесі [26].

На другому місці за чисельністю - спеціалісти (41 особа або 9,1%), що відіграють важливу роль в інженерно-технічному забезпеченні діяльності підприємства. Вантажники складають 8,5% (38 осіб), що пояснюється потребою у забезпеченні логістичних операцій і навантажувально-розвантажувальних процесів.

Адміністративно-управлінський персонал включає 28 осіб, що становить 6,2%, а водії-експедитори - 6% (27 осіб), що свідчить про важливість

транспортного забезпечення в структурі збуту продукції. Керівна ланка представлена 6 працівниками або 1,3% від загального штату. Такий показник свідчить про чітко визначену управлінську ієрархію та концентрацію функцій управління у вузькому колі осіб.

Загалом, структура персоналу ТОВ «Опілля» є типовою для виробничого підприємства, де основний акцент зроблено на робітничих професіях при збереженні оптимального співвідношення між виробничим та адміністративним персоналом.

Таблиця 2.3

Чисельність і склад персоналу ТОВ «Опілля»

№ п/п	Група персоналу	Чисельність персоналу, чол.	Частка у загальній чисельності, %
1.	Керівники	6	1,3
2.	Адміністративно-управлінський персонал	28	6,2
3.	Спеціалісти	41	9,1
4.	Робітники	310	68,9
5.	Вантажники	38	8,5
6.	Водії-експедитори	27	6
	Чисельність персоналу всього	450	100

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Опілля» [26].

Структура кадрового складу ТОВ «Опілля» суттєво визначає рівень та напрямки впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у процеси внутрішнього управління. З огляду на те, що найбільш інтенсивне використання ІКТ спостерігається саме в управлінській сфері, присутність на підприємстві адміністративно-управлінського персоналу (6,2%) та фахівців (9,1%) створює сприятливе середовище для ефективної експлуатації таких систем, як електронний документообіг, ERP-платформи, CRM-рішення, внутрішні комунікаційні сервіси тощо. Саме ці категорії працівників найчастіше виступають основними користувачами зазначених інструментів, які

забезпечують функціональну взаємодію між різними підсистемами підприємства - виробництвом, логістикою, маркетингом і фінансами.

Крім того, наявність кваліфікованих спеціалістів сприяє ефективній імплементації сучасних інформаційно-аналітичних рішень у практику управління підприємством, їх адаптації до особливостей діяльності, а також організації навчання персоналу щодо раціонального використання цифрових ресурсів.

Отже, кадрова структура ТОВ «Опілля» є достатньо збалансованою для впровадження та активної експлуатації ІКТ в управлінських процесах, що, у свою чергу, сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, прискоренню обробки інформаційних потоків та підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

В умовах цифрової трансформації економіки комунікаційні технології займають ключове місце в системі управлінської діяльності підприємств. Для ТОВ «Опілля» використання сучасних засобів комунікації є важливим чинником підвищення оперативності управлінських процесів, посилення координації між структурними підрозділами, а також покращення взаємодії з партнерами та споживачами.

На підприємстві застосовуються різноманітні засоби внутрішньої та зовнішньої комунікації, зокрема електронна пошта, корпоративні месенджери, відео-конференц зв'язок, хмарні платформи для спільної роботи (наприклад, Google Workspace, Microsoft 365), які забезпечують ефективну циркуляцію управлінської інформації в реальному часі. Наявність таких каналів дає змогу скоротити час на прийняття управлінських рішень, зменшити ймовірність помилок, спричинених затримкою інформації, а також підвищити рівень прозорості процесів [23].

Важливим елементом комунікаційної інфраструктури ТОВ «Опілля» є корпоративна мережа з обмеженим доступом, що дозволяє здійснювати захищений обмін інформацією між відділами підприємства. Також активно впроваджуються CRM-системи, які інтегрують канали комунікації з клієнтами,

забезпечуючи зворотний зв'язок, підвищення якості обслуговування та персоналізацію маркетингових стратегій. Інтеграція комунікаційних технологій в управлінські процеси дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, координувати дії команд у різних локаціях та ефективно управляти потоками інформації. Завдяки цьому зростає не лише продуктивність працівників, але й загальна ефективність управлінської системи.

Таким чином, комунікаційні технології виступають важливою складовою цифрового управління у діяльності ТОВ «Опілля», забезпечуючи стабільний інформаційний обмін, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища та посилення конкурентних позицій підприємства. Нами здійснено аналіз потенційних ризиків і перспектив, пов'язаних із розвитком ІКТ та їх інтеграцією в систему управління ТОВ «Опілля» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Вплив ІКТ на діяльність ТОВ «Опілля»

Загрози	Реакція підприємства	Можливості	Реакція підприємства
Проблема успадкованих систем (несумісність технічних систем і ІТ різного покоління)	Модернізація техніки, моніторинг та впровадження інновацій	Підвищення продуктивності праці за рахунок використання цифрових технологій	Оптимізація чисельності та структури персоналу
Зростання конкуренції, залежності від компаній-лідерів у сфері ІКТ	Ефективне управління з використанням інновацій	Глобалізація ринку в мережі Інтернет	Вихід на нові ринки, пошук нових каналів просування та збуту, використання моделі дропшипінгу
Зростання вимогливості споживачів	Орієнтація на кастомізацію, перехід на персоналізоване обслуговування	Велика кількість фрілансерів, творчих, талановитих людей з усього світу	Використання можливостей краудсорсингу
Зростання кіберзагроз	Заходи із забезпечення кібербезпеки підприємства	Розвиток новітніх сервісів збирання інформації, статистики, аналізу змін поведінки споживачів	Удосконалення управління взаємовідносинами з клієнтами; клієнтський досвід
Залежність від національної інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури	Заходи з розширення доступу до інформаційної та телекомунікаційної інфраструктури, використання хмарних технологій	Скорочення циклу «виробник – споживач»	Ведення бізнесу онлайн
		Глобальна автоматизація і стандартизація всіх господарських процесів	Розвиток цифрових навичок; удосконалення управління бізнес-процесами
		Скорочення транзакційних витрат	Управлінський контроль, оптимізація прийняття управлінських рішень для ефективного розвитку підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Опілля» [26].

Дані таблиці 2.4 свідчать, що кількість переваг, які надає цифрова економіка, переважає над потенційними ризиками. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій в управлінські процеси підприємств забезпечує низку ключових вигод, зокрема: високу динаміку розвитку, трансформацію традиційних бізнес-процесів, зменшення витрат на їх реалізацію, формування нових бізнес-моделей і «розумних» продуктів, розширення ринкових можливостей, зміну структури професійного попиту, активізацію електронних платіжних систем та постійне впровадження інновацій.

Разом з тим, як можливості, так і ризики в цифровому середовищі постійно оновлюються. Кожного дня виникають нові виклики, що вимагають оперативного реагування з боку управлінців. Ігнорування сучасних цифрових інструментів може призвести до втрати конкурентних позицій та відтоку клієнтів, що в умовах глобальної конкуренції стає критичним чинником для виживання і розвитку підприємства.

Крім базових інструментів комунікації, ТОВ «Опілля» поступово інтегрує більш складні цифрові рішення, зокрема системи управління завданнями та корпоративні платформи для командної взаємодії, такі як Trello, Asana, Slack або Bitrix24. Завдяки цим інструментам створюються умови для прозорого управління проектами, оперативного розподілу завдань, контролю виконання робіт і підтримки відкритої комунікації між учасниками організаційних процесів.

Особливу увагу приділяють впровадженню мобільних додатків для управлінського персоналу, що дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників діяльності в режимі реального часу. Це значно розширює можливості для дистанційного управління, підвищуючи гнучкість організаційної структури і забезпечуючи безперервність управлінського циклу навіть в умовах віддаленої роботи.

Також варто зазначити, що розвиток внутрішніх порталів та інтернет-систем дозволяє централізовано поширювати регламенти, політики, накази, інструкції та іншу внутрішню документацію, що суттєво знижує інформаційне

навантаження на керівників і підвищує поінформованість персоналу. Такі рішення підтримують корпоративну культуру, сприяють формуванню єдиного інформаційного простору і підвищують загальну якість комунікації в межах організації.

Інформаційно-комунікаційні технології також застосовуються для автоматизованого збору та аналізу зворотного зв'язку від працівників, що дозволяє виявляти слабкі місця в організаційній структурі, адаптувати внутрішні комунікаційні потоки до реальних потреб колективу та покращувати клімат у команді.

Загалом, у ТОВ «Опілля» комунікаційні технології виконують не лише технічну функцію передачі інформації, але й стають стратегічним інструментом розвитку управлінської культури. Їхнє цілеспрямоване впровадження формує засади для підвищення ефективності управлінських процесів, оперативності прийняття рішень і формування конкурентоспроможної організаційної моделі.

У ході аналізу було встановлено, що ТОВ «Опілля» активно впроваджує та ефективно використовує інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) у своїй управлінській діяльності. Наявність кваліфікованого адміністративно-управлінського персоналу створює сприятливі умови для застосування сучасних цифрових інструментів, зокрема систем електронного документообігу, ERP-рішень, CRM-систем, внутрішніх корпоративних платформ і засобів комунікації.

Ці технології забезпечують оперативну взаємодію між структурними підрозділами, підтримують чітке управління бізнес-процесами, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, а також підвищують загальну ефективність організаційної діяльності. Крім того, широке застосування ІКТ сприяє прозорості управлінських процедур, покращенню внутрішньої координації та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, цифровізація управлінських процесів на підприємстві є не лише актуальною потребою, а й стратегічним напрямом розвитку, що підвищує конкурентоспроможність ТОВ «Опілля» на ринку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У сучасних умовах функціонування організацій, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) виступають ключовим інструментом підвищення ефективності управлінської діяльності. Зростання обсягів інформації, необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, ускладнення внутрішніх процесів - все це потребує нових підходів до організації управління. Саме впровадження ІКТ створює нові можливості для оптимізації управлінських функцій, прийняття рішень, комунікації та координації діяльності.

Імплементация ІКТ в систему управління організацією базується на принципах системності, адаптивності та відкритості. Інформаційні системи дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечити доступ до релевантної інформації в реальному часі, здійснювати моніторинг ключових показників ефективності та оптимізувати процеси прийняття рішень. Саме цифрова трансформація управлінських процесів є визначальним фактором конкурентоспроможності сучасних компаній [21].

Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) забезпечує інтеграцію всіх ключових бізнес-процесів: фінансів, логістики, виробництва, кадрів та маркетингу. Це сприяє підвищенню прозорості управлінської інформації, зниженню дублювання функцій та прискоренню виконання операцій.

Завдяки застосуванню корпоративних платформ (Microsoft Teams, Slack, Zoom, тощо) підвищується ефективність внутрішніх комунікацій, забезпечується дистанційна взаємодія, підтримується швидкий обмін інформацією між відділами та рівнями управління. Інструменти бізнес-аналітики дозволяють керівникам оперативно аналізувати великі масиви даних,

виявляти тенденції та прогнози, приймати обґрунтовані рішення на основі реальних показників. Електронний документообіг сприяє зменшенню витрат часу на обробку, пошук і зберігання документів, підвищенню їх безпеки та доступності. Це забезпечує контроль за термінами виконання завдань та покращує регламентацію управлінських процедур.

У контексті цифровізації важливим напрямом є створення системи захисту даних, яка забезпечує конфіденційність інформації та безперервність управлінських процесів. Отже, оптимізація управлінської діяльності за допомогою ІКТ дозволяє підприємству: зменшити витрати на адміністрування; підвищити якість управлінських рішень; адаптувати організаційну структуру до нових викликів; підтримувати конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі. Крім того, цифрові технології сприяють розбудові інноваційної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення [14, с. 75].

Застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління є необхідною умовою ефективного функціонування організації в умовах цифрової економіки. Напрями оптимізації управлінської діяльності на основі ІКТ охоплюють не лише технічне забезпечення процесів, але й трансформацію організаційної культури, підвищення професійної компетентності персоналу та впровадження нових моделей взаємодії. Таким чином, імплементація ІКТ є не просто інструментом автоматизації, а стратегічним ресурсом для досягнення довгострокових цілей організації.

Для ефективного вдосконалення комунікацій в управлінських структурах необхідно враховувати низку важливих факторів:

- впровадження сучасних засобів і методів комунікації;
- забезпечення надійного, безпечного та економічного електронного зберігання інформації;
- розвиток корпоративного зв'язку, зокрема мобільних технологій та широкосмутового доступу до Інтернету.

У межах дослідження були визначені основні чинники, які стимулюють розвиток комунікаційних процесів та відповідних технологій в управлінні сучасних підприємств (рис. 3.1).

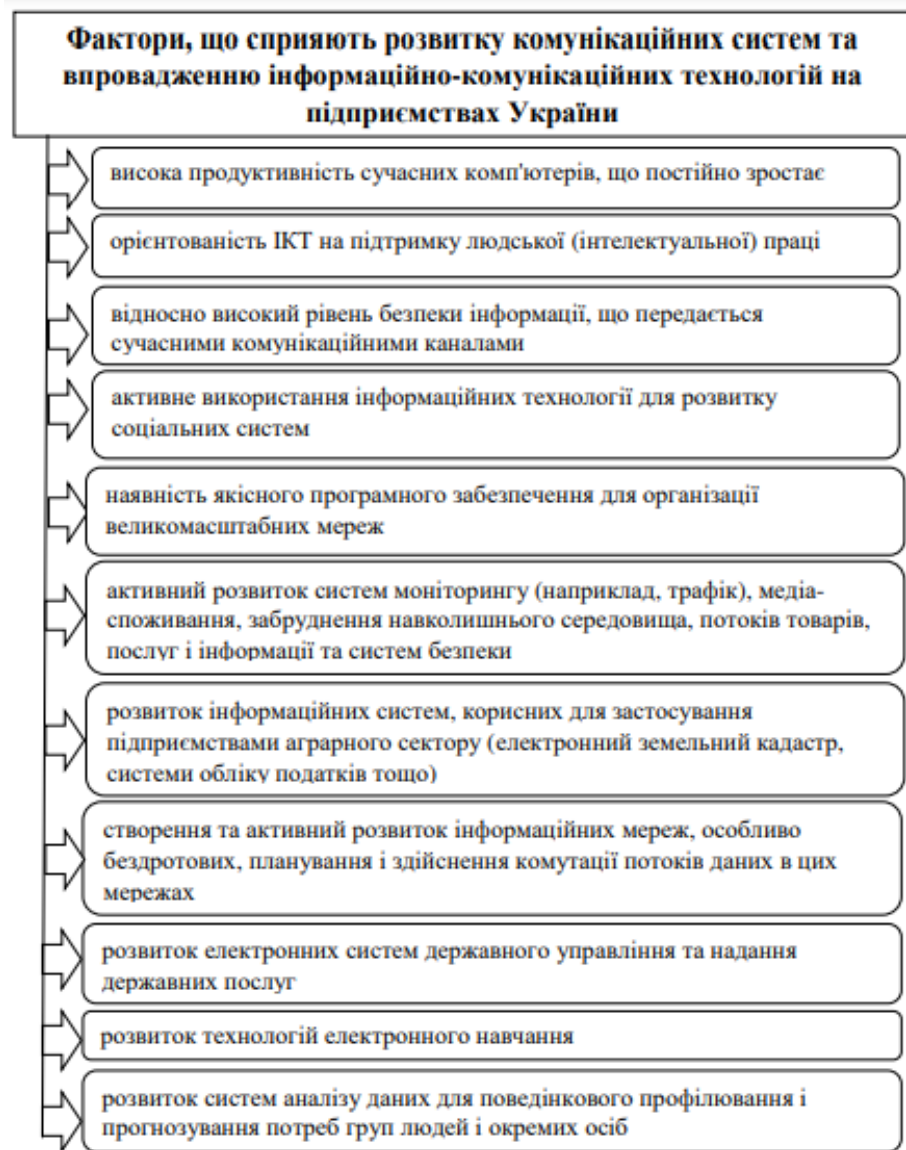


Рис. 3.1 Ключові фактори підвищення ефективності комунікацій в управлінні сучасних підприємств

Примітка. Побудовано автором на основі [26].

Вважаємо, що формування дієвої системи комунікацій на сучасному підприємстві має базуватись на засадах системного підходу, комплексного охоплення всіх елементів взаємодії та орієнтації на впровадження інноваційних рішень (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Механізм формування ефективної системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що побудова результативної системи комунікації на сучасних підприємствах шляхом інтеграції інформаційно-комунікаційних та управлінських технологій передбачає:

- активізацію темпів економічного зростання;
- зниження витрат на виробництво продукції (послуг) і оптимізацію адміністративних та збутових витрат;
- забезпечення більшої оперативності й надійності бізнес-процесів;
- зміцнення партнерських зв'язків із ключовими зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників та замовників;
- підвищення якості та результативності комунікацій із цільовою аудиторією;

- формування сприятливого середовища для ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

У сучасних умовах функціонування підприємств комунікаційні процеси в системі менеджменту потребують глибокого системного оновлення. Це оновлення має бути спрямоване на досягнення конкретних результатів діяльності шляхом впровадження інноваційних інструментів і механізмів управління. В умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища традиційні, застарілі моделі комунікації - зокрема ті, що базуються на лінійних інноваційних траєкторіях або інституційних структурах - виявляються малоефективними через зростаючу взаємозалежність усіх етапів життєвого циклу товарів і послуг: від розробки до реалізації [4].

Еволюція технологій комунікації та підвищення їх ролі в управлінні сприяють зміцненню економічних позицій підприємства та підвищенню його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Досягнення стратегічних цілей можливе лише за умов ефективного стратегічного планування комунікаційної діяльності. Водночас реалізація стратегічного розвитку у цій сфері ускладнюється через нестачу чітких орієнтирів і відсутність результативних моделей та підходів до управління.

Серед основних бар'єрів, які ускладнюють впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність сучасних підприємств, можна виокремити такі: труднощі у аналізі динамічних інформаційних потоків, що виникають внаслідок зростання експортної спрямованості значної частини підприємств, а також ускладнення реалізації ринкових механізмів у зв'язку з військовими діями та змінами в структурі власності, спричиненими перерозподілом активів між представниками «старої» та «нової» економічної еліти; проблеми розробки та інтеграції автоматизованих систем управління, зумовлені нестачею кваліфікованого ІТ-персоналу через його міграцію та обмеженістю фінансових ресурсів підприємств; недостатній рівень обізнаності керівного складу щодо ефективності та потенціалу застосування сучасних інформаційних технологій у підвищенні якості управлінських процесів; необхідність постійного

впровадження Інтернет-технологій як основи для організації мобільного та адаптивного управління.

Для ефективного впровадження ІТ-рішень у систему управління підприємством доцільно дотримуватись послідовного плану дій, який представлено на рис. 3.3.

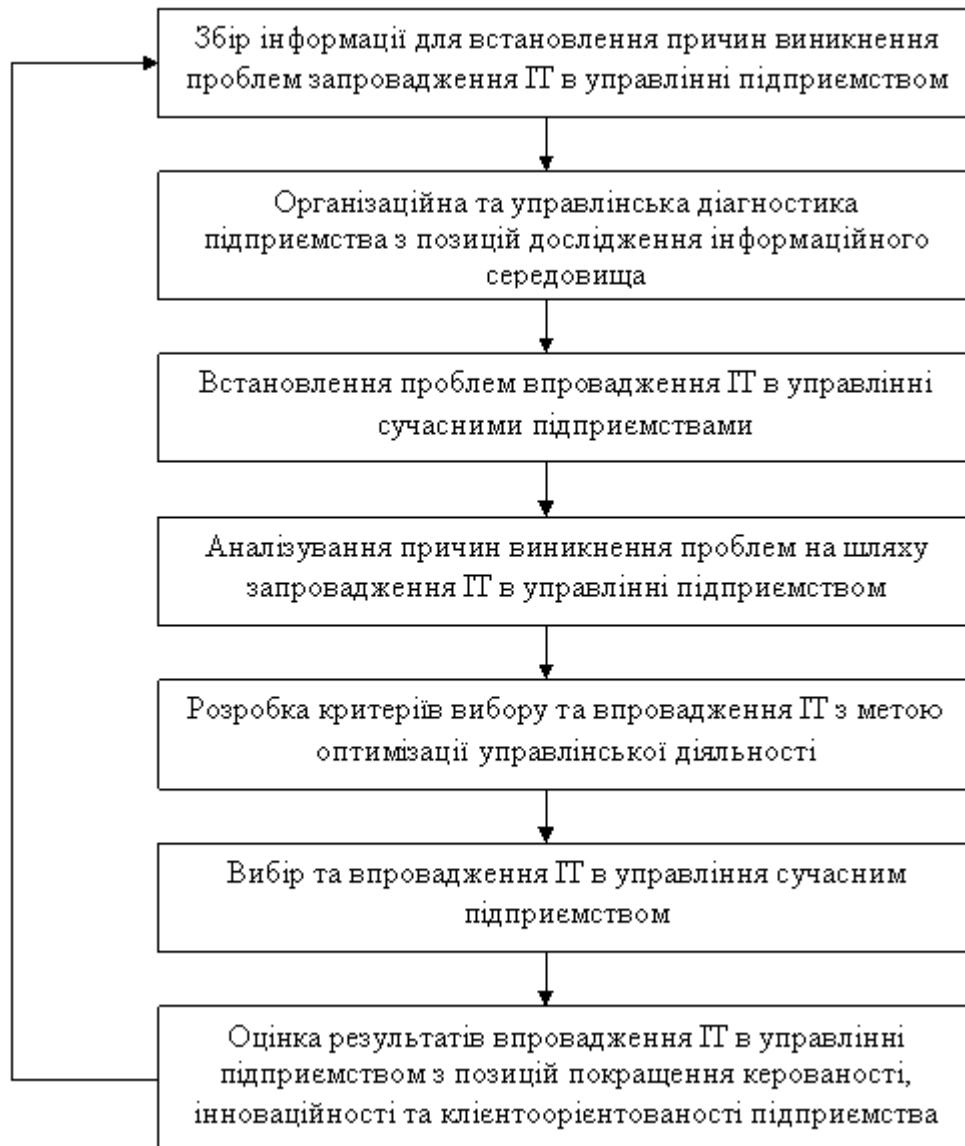


Рис. 3.3 Алгоритм впровадження інформаційних технологій у систему управління підприємством

Примітка. Побудовано автором на основі [26].

Таким чином, подолання труднощів, пов'язаних із впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність сучасних

підприємств, повинно відбуватись у комплексі з підвищенням професійної підготовки управлінського персоналу, здійсненням організаційних трансформацій, формуванням стратегічних напрямів розвитку підприємства, а також впровадженням системних заходів, ключовим елементом яких стане інтеграція сучасних інформаційних технологій та систем управління.

Отже, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є ключовим інструментом підвищення ефективності управлінської діяльності сучасних підприємств. Їхнє впровадження забезпечує не лише автоматизацію управлінських процесів, а й створює нові можливості для стратегічного розвитку організацій.

Імплементація ІКТ сприяє зменшенню адміністративних витрат, скороченню часу на прийняття рішень, покращенню внутрішніх комунікацій та забезпеченню більшої прозорості бізнес-процесів. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації економіки та глобальної конкуренції.

Основними напрямками оптимізації управління за рахунок ІКТ є: створення ефективної комунікаційної інфраструктури; впровадження ERP-, CRM- та SCM-систем; розвиток електронного документообігу; а також використання хмарних сервісів та аналітичних платформ.

Успішна реалізація цифрових технологій в управлінні потребує наявності кваліфікованого персоналу, гнучкої організаційної структури, стратегічного бачення та підтримки інновацій на всіх рівнях управління.

Разом із тим, існують і загрози, пов'язані з впровадженням ІКТ: кіберризики, фінансові витрати, опір змінам з боку персоналу, нестача ІТ-фахівців. Вони потребують своєчасного реагування та впровадження систем управління ризиками.

Таким чином, впровадження сучасних ІКТ в управлінську діяльність - це не виключно технічне нововведення, а стратегічний крок до побудови конкурентоспроможного, гнучкого та ефективного підприємства, здатного адаптуватися до викликів динамічного ринку.

ВИСНОВКИ

Інформаційно-комунікаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної управлінської діяльності, сприяючи оперативному прийняттю управлінських рішень, підвищенню прозорості процесів, координації дій структурних підрозділів та зменшенню витрат часу на обробку й передавання інформації.

Системний підхід до управління, що ґрунтується на широкому використанні ІКТ, передбачає інтеграцію цифрових інструментів у всі рівні управлінської структури підприємства - стратегічний, тактичний та операційний. Найбільш розповсюдженими системами управління, які базуються на ІКТ, є ERP, CRM, SCM-рішення, системи електронного документообігу та внутрішньої корпоративної комунікації. Вони забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, покращують аналітичні можливості управлінців та підвищують якість комунікації як усередині організації, так і з зовнішніми стейкхолдерами.

Впровадження ІКТ в управлінську діяльність потребує наявності кваліфікованих кадрів, гнучкої організаційної структури, чіткої стратегії цифрової трансформації та готовності до змін на всіх рівнях менеджменту. В умовах динамічного розвитку цифрової економіки підприємства мають орієнтуватися на постійне вдосконалення цифрових інструментів, упровадження новітніх комунікаційних платформ і підвищення рівня цифрової культури персоналу.

Ефективне застосування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління сприяє формуванню конкурентоспроможного, адаптивного та інноваційного підприємства, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей розвитку.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ «Опілля». ТОВ «Опілля» є здійснює діяльність у сфері харчової промисловості, що спеціалізується на виробництві та продажу пива і безалкогольних напоїв. На даний час ТОВ «Опілля» пропонує десять сортів пива під брендом «Опілля». Основним нормативно-

правовим документом, що врегульовує діяльність ТОВ «Опілля», є Статут, який містить ключові положення щодо заснування діяльності, організації ефективного функціонування та розвитку, а також припинення діяльності підприємства. Менеджмент ТОВ «Опілля» в процесі діяльності в основному акцентує увагу на високій якості вироблюваної продукції, що користується попитом.

Інформаційно-комунікаційні технології є невід'ємним інструментом ефективної управлінської діяльності ТОВ «Опілля», забезпечуючи оперативну обробку даних, комунікацію між структурними підрозділами та підтримку управлінських рішень на всіх рівнях. Структура персоналу підприємства, зокрема наявність кваліфікованих спеціалістів у сфері адміністративного управління та ІТ-підтримки, створює сприятливі передумови для впровадження таких систем, як ERP-рішення, CRM-системи, електронний документообіг, а також корпоративних комунікаційних платформ.

У діяльності ТОВ «Опілля» вже використовуються окремі елементи інформаційно-комунікаційної інфраструктури, які сприяють координації бізнес-процесів, оптимізації управлінських рішень та скороченню витрат часу на рутинні операції. Разом з тим, існує потреба у систематизації ІКТ-рішень та поглибленні цифрової трансформації. Основними бар'єрами на шляху повномасштабної цифровізації є обмеженість фінансових ресурсів, необхідність модернізації технічного забезпечення, а також потреба у підвищенні цифрової компетентності персоналу.

Впровадження сучасних ІКТ в управлінські процеси ТОВ «Опілля» дозволить не лише підвищити загальну ефективність підприємства, а й зміцнити його ринкові позиції, забезпечити гнучкість реагування на виклики зовнішнього середовища та підвищити якість взаємодії зі споживачами, постачальниками та партнерами. Отже, системне застосування інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності ТОВ «Опілля» є стратегічно важливим кроком до побудови сучасної, адаптивної та конкурентоспроможної моделі управління підприємством.

Додаток А

Система управління ТОВ «Опілля»

