

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**

« ____ » _____ **2022 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ
ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Олексій ВОВК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталія ДУБРОВА

Дніпро – 2022

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Вовка Олексія Сергійовича

1. **Тема роботи:** «Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом торговельного підприємства»,

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «04» жовтня 2022 р. № 2915.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – 01 листопада 2022 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» за 2017-2021 рр., виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти управління інформаційно-комунікаційним потенціалом торговельного підприємства. 2. Дослідження сучасного рівня ефективності управління потенціалом в ТОВ «Торговельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». 3. Вдосконалення складових елементів інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «Торговельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Структура економічного потенціалу підприємства. 2. Динаміка результативних показників діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». 3. Рівень ресурсного забезпечення ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» та його структури. 4. Матриця відповідальності в системі управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». 5. Фактори розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». 6. Етапи застосування сценарного підходу до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2021	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичні аспекти управління інформаційно-комунікаційним потенціалом торговельного підприємства	грудень 2021 квітень 2022	
4.	Сучасний рівень організації управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «Торгівельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	травень-липень 2022	
5.	Вдосконалення складових елементів інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «Торгівельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	липень-вересень 2022	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2022	

Здобувач

(підпис)

Олексій ВОВК

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Наталя ДУБРОВА

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом торговельного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 91 с., 15 рис., 12 табл., 68 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є інформаційно-комунікаційна діяльність підприємства у ринковому середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління розвитком інформаційно-комунікаційного потенціалу торговельного підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. Для реалізації завдань були використані методи системного аналізу та синтезу, статистичні методи дослідження, графічні та аналітичні методи.

Для обґрунтування рішень щодо реалізації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» з урахуванням ланцюга поставок розроблено сценарний підхід. Його відмінність від існуючих полягає в деталізації механізму альтернативного вибору узгоджених стратегій розвитку бізнес-потенціалів, можливості реалізації будь-якого сценарію на основі багатоваріантних рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інформаційно-комунікаційний потенціал, управління, інформаційні ресурси, інформаційна економіка, стратегія, ефективність, ланцюг постачань, оптимізація комунікацій

KEY WORDS

information and communication potential, management, information resources, information economy, strategy, efficiency, supply chain, optimization of communications

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність потенціалу та характеристика його основних складових на сучасному підприємстві	9
1.2. Особливості управління інформаційно-комунікаційним потенціалом	19
1.3. Методичні аспекти оцінювання інформаційно-комунікаційного потенціалу сучасного підприємства	28
Висновки до першого розділу	34
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	36
2.2. Аналіз формування та використання ресурсного потенціалу підприємства	44
2.3. Оцінка управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	49
Висновки до другого розділу	53
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	56
3.1. Вдосконалення процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства	56
3.2. Вплив управління інформаційно-комунікаційним потенціалом на ефективність діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»	70
Висновки до третього розділу	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Розвиток інформаційних технологій в ХХІ столітті дає можливість впроваджувати їх у компанії, щоб вчасно реагувати на зміни в економіці та постійно вдосконалювати інструменти стратегічного управління. Основні завдання підприємства повинні бути спрямовані на задоволення потреб користувачів тієї чи іншої продукції, прискорення науково-технічного прогресу виробництва, підвищення ефективності виробництва продукції та окремих видів діяльності, на роботу з персоналом (отримання найкращого можливого поєднання особистих інтересів співробітників з інтересами колективу, виховні моменти управління та ін.).

До ключових проблем науки належить стрімкий розвиток інформаційних технологій, що значно збільшило потік інформації, яка потребує правомірного пошуку оптимального співвідношення використання інформаційного потенціалу у стратегічному управлінні компанією.

Розвиток інформаційно-комунікаційних чинників економіки впливає на пріоритети управління складними соціально-економічними системами. Поєднання процесу передачі інформації з комп'ютерними технологіями змінило уявлення про засоби зв'язку, що здатні координувати важливу частину потоку інформації та діяльності з управління людськими ресурсами та гармонізувати ці процеси. Комунікаційна сутність інформації та її роль стосовно передачі результатів управлінської діяльності розкривається в системах інформаційного забезпечення; істотна її сторона в асиміляційній частині реалізується у процесі споживання інформації, що тотожно формуванню нового знання – потенційної можливості. У той же час ускладнення комунікативних процесів, глобалізація, збільшення масштабів та темпів інновацій, зростаюча роль достовірної інформації у внутрішньо- та міжорганізаційних відносинах потребують пошуку резервів розвитку.

Запорукою успішного та ефективного управління за певних умов є здатність пристосовуватися до змін довкілля, джерелом яких є інформаційно-

комунікативний потенціал, що розкриває управлінську перспективу майбутнього стану. Істотним завданням для торгівельного підприємства є проведення такої оцінки, яка дає можливість не тільки визначити її вартість, а й обґрунтувати управлінські рішення в умовах, що змінюються, і конкретних обставин конкретних виробничих ситуацій. У процесі споживання інформації інформаційний ресурс, що поєднується з інтелектуальним продуктом, стає продуктивною силою, стратегічним ресурсом, імпульсом активізації інноваційних управлінських комунікативних відносин.

Велика увага серед науковців приділялася питанню вивчення потенціалу підприємства, особливо виробничого. Але, незважаючи на те, що велика робота була присвячена розвитку самої виробничої бази та збільшенню обсягів виробництва, в роботах науковців не сформульовані та достатньо не опрацьовані питання розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу.

Серед зарубіжних та вітчизняних учених, які брали участь у розробці наукових принципів управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, слід зазначити таких авторів, як М. Альберт, М. Зелений, К. Нейлор, М. Кастельс, М. Мелоун, Уотерман Д., Битий А.В., Воронкова Н.В., Губська М.В., Дячков Д.В., Ілляшенко С.М., Захаров Ф.І. Євдокимов, І.О. Зверькович, О.О. Коваль, Міссурі Кучеренко, І.А.Маркіна, І.М.Теселенок, О.Ф. Шаповал та інших. Проте фрагментарність запропонованих підходів очевидна та його застосовність в діяльності сучасних підприємств викликає великі сумніви, оскільки не враховується розробка стратегічних аспектів ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом компаній.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління розвитком інформаційно-комунікаційного потенціалу торгівельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- визначити сутність потенціалу та характеристика його основних складових на сучасному підприємстві;

- розкрити особливості управління інформаційно-комунікаційним потенціалом;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «ТД «ДНІПРО-ТЕХСЕРВІС»»;
- надати оцінку управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»;
- визначити напрямки вдосконалення процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства;
- розкрити вплив управління інформаційно-комунікаційним потенціалом на ефективність діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Об'єктом дослідження є інформаційно-комунікаційна діяльність підприємства у ринковому середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі методи: діалектичний та структурно-логічний; аналізу і синтезу; економіко-статистичні; монографічний; економіко-математичне моделювання; метод експертних оцінок та графічний метод для наочності надання інформації. Теоретико-методичною основою дослідження є базові положення сучасної економічної теорії, законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, які стосуються окремих аспектів досліджуваної проблеми, дані бухгалтерської і статистичної звітності торговельного підприємства.

Новизна. Для обґрунтування рішень щодо реалізації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» з урахуванням ланцюга поставок розроблено сценарний підхід. Його відмінність від існуючих полягає в деталізації механізму альтернативного вибору узгоджених стратегій розвитку бізнес-потенціалів, можливості реалізації будь-якого сценарію на основі багатоваріантних рішень.

Практичне значення. Уточнено типізацію інформаційно-комунікаційного потенціалу за варіантами ступеня узгодженості розвитку потенціалу залучення та відтворювального потенціалу інформаційно-комунікаційних ресурсів. За результатами запропоновано методичні рекомендації щодо застосування сценарного підходу для обґрунтування рішень щодо реалізації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом на підприємствах при розгляді ланцюга поставок. Залежно від розвитку реальних обставин доцільно якнайшвидше визначитися, який із розроблених сценаріїв за характерними ознаками ближчий до реальності існування підприємства, ніж інші.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність потенціалу та характеристика його основних складових на сучасному підприємстві

Одним із глобальних питань для сучасних українських підприємств сьогодні є підтримання конкурентоспроможності та збереження діяльності в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Ця проблема, як і ціла низка подібних проблем, не нова для сучасного бізнесу.

Складність виявлення наявних елементів організаційно-економічного механізму розвитку економічного потенціалу підприємства в цілому пов'язана з тим, що окремі його підсистеми, їх складові та зв'язок між ними та із зовнішнім середовищем мають невизначеність та певний імовірнісний характер. Безперервний розвиток компанії, її структури та характеру відносин між підрозділами супроводжується постійною зміною відносин із зовнішнім середовищем і не піддається точному та детальному аналізу та плануванню. Тому аналіз елементів механізму розвитку економічного потенціалу торговельного підприємства має ґрунтуватися на теоретико-аналітичному матеріалі та оцінці зовнішніх та внутрішніх факторів його діяльності.

Донедавна проблема визначення змісту та сутності потенціалу зводилася тільки до вивчення виробничого потенціалу підприємства, але в даному конкретному випадку відсутність єдиного підходу до складу елементів, що містяться у його виробничому потенціалі, а також систематика його вивчення зробили процес оцінки виробничого потенціалу не ефективним. Узагальнюючи наявні дослідження, можна назвати кілька підходів до трактування терміну «виробничий потенціал». Деякі підходи вирізняються від загального

трактування найбільше. Серед них можна виділити два підходи до ресурсів, перший з яких зводиться до розгляду виробничого потенціалу як певного набору ресурсів, незалежного від виробничого процесу та кінцевого результату – виробництва конкретної продукції. Абалкін Л., Лукінов І. можна віднести до прихильників так званої «позиції першого ресурсу», який розглядає потенціал як загальну та збиральну характеристику ресурсів, та Романенко О.О., який, виходячи з характеристики виробничого потенціалу сукупності ресурсів, підкреслює відсутність урахування реальних відносин, які формуються в рамках виробничого процесу [53, с. 140].

У межах «другого ресурсного підходу» доцільно відмітити таких авторів, як Анчишкін А., Фігурнов Є. та інші. Дані автори відмічають, сукупність ресурсів виробничого потенціалу, за умови їх здатності виробляти матеріальні блага. Тому можна говорити не лише про розширення терміну «виробничий потенціал», а й про його систематичне тлумачення.

Кожен із наступних двох підходів розглядає потенційний обсяг виробництва або як синонім виробничого потенціалу, або як частину одного з найважливіших макроекономічних показників функціонування економіки. Ці підходи, як і перші два, схожі, оскільки як на рівні підприємства, так і на рівні держави. В цілому підхід зводиться до визначення всіх продуктів (робіт, послуг), які можуть бути надані підприємством чи державою за наявного ресурсного забезпечення.

Є також ряд авторів, які займають позицію, що розкриває сутність виробничого потенціалу через оцінку виробничого потенціалу, та спираються насамперед економічну сутність виробничого потенціалу як здатності наявної потужності трудових ресурсів (машин, пристроїв, встановленого виробництва), виділених для підприємства. області) до максимального річного вироблення продукції відповідно до встановленої спеціалізації, виробничої кооперації та режиму роботи [9, с. 195]. І згідно з цим трактуванням характеризується потенціал виробничих засобів компанії.

McConnell K. і Brew S., що дають макроекономічне трактування виробничого потенціалу, враховують рівень виробничих потужностей, тобто виробничий потенціал (потенційний випуск) – фактичний обсяг виробництва (ВНП чи ВВП), який економіка здатна виробляти, повністю використовуючи наявні ресурси [7, с.128]. При цьому вони додають: «...економічно відсталі країни потребують технологій, що відповідають їхній ресурсній ситуації, яка характеризується надлишком некваліфікованої робочої сили та дуже обмеженими запасами засобів виробництва, обладнання. Товаромісткі та капіталозберігаючі технології є найбільш підходящими технологіями для економічно відсталих країн. Це означає, що більшість передових технологій, що використовуються у розвинених країнах, не використовуються в економічно відсталих країнах. Тому останні мають розробляти власні технології» [7, с. 205].

За логікою суджень, висловлених із цього приводу, спостерігається відома тенденція до змішання понять «підприємницький потенціал», «виробничий потенціал» та «потенційний обсяг валового національного продукту» з тією різницею, що в останньому випадку дано результат (ВНП) на виробництво якого використані всі ресурси, що є у державі. Трактування економічного потенціалу лише на рівні держави не видається нам дуже відірваним від сутності економічного потенціалу підприємства, оскільки рівень розвитку держави впливає на стан і можливість розвитку компанії.

Таким чином, донедавна потенціал компанії зводився виключно й у кращому разі до вивчення виробничого потенціалу. Тим часом, на наш погляд, не можна ототожнювати виробничий потенціал з економічним чи макроекономічним потенціалом підприємства, як і діяльність сучасного підприємства – лише з виробництвом продукції та наданням послуг.

Тому доцільно під економічним потенціалом підприємства розуміти всі його зовнішні функціональні властивості, пов'язані з процесом господарської діяльності підприємства і які виявляються при певному стані середовища, в якому воно знаходиться. У той самий час з метою оцінки економічного

потенціалу суб'єкта господарювання необхідно кількісно виміряти його функціональні властивості. Тоді безліч всіх можливих комбінацій значень цих властивостей характеризує економічний потенціал підприємства та деякі варіанти цього потенціалу (наприклад, безліч усіх можливих комбінацій значень натуральних обсягів виробництва різних видів продукції підприємства характеризуватимуть його виробничий потенціал).

З вищевикладеного випливає, що інформація про існуючий та перспективний потенціал об'єкта управління представляє інтерес насамперед для суб'єктів цього управління. Однак слід мати на увазі, що результати оцінки потенціалу об'єкта можуть бути важливими і для інших суб'єктів, інтереси яких так чи інакше пов'язані з цим об'єктом. По відношенню до компанії такими суб'єктами є, зокрема, покупці її продукції, банківські установи, страхові компанії, конкуренти, постачальники матеріалів, податкові органи та інші державні органи тощо. його можливостях, реалізація яких прямо чи опосередковано впливає фінансові, економічні, соціальні чи інші результати діяльності зацікавлених суб'єктів.

Доцільно відмітити, що у зарубіжній практиці активно використовується термін «потенціал», який характеризує як окреме підприємство, так і галузь, і державу загалом [7; 10; 41]. Перевага такого досвіду полягає в тому, що інвестори отримують всю необхідну їм інформацію про доцільність інвестування. На цій основі публікуються спеціальні звіти, та залежно від конкретних аналітичних цілей використовуються різні економічні показники або їх поєднання, що дозволяють дати кількісну та якісну оцінку діяльності компанії. За цими принципами їх можна класифікувати так:

- показники, що характеризують економічний потенціал компанії;
- показники, що характеризують виробничо-господарську діяльність підприємства.

Зазначимо, що поняття «економічний потенціал» використовується в теорії та практиці міжнародних відносин недовго. Це зумовлено тим, що в минулому основний капітал (машини, устаткування й т. ін.) виходив на перше

місце, і лише після вичерпання можливості посилення впливу технологічного чинника, увагу було зосереджено зроблено на навички працівника, тобто людський потенціал. Подібна тенденція зберігається вже давно і продовжує зберігатись у вітчизняній практиці. При цьому відбувається перехід від традиційного часткового визнання людського потенціалу у вигляді витрат на заробітну плату у складі оборотних коштів до визнання рентабельності та підвищення конкурентоспроможності за рахунок видатків на підвищення кваліфікації працівників, оздоровлення та відпочинок за рахунок компанії.

Наразі через складну економічну ситуацію в Україні складно спостерігати подібну тенденцію у вітчизняних компаніях, але найуспішніші українські компанії вкладають гроші у житло, відпочинок та медичне обслуговування своїх співробітників. Наприклад, деякі українські компанії пов'язують свій розвиток із створенням такого інструменту, як реструктуризація.

Аналізуючи економічний потенціал конкретної компанії в сукупності компаній однієї галузі за його основними елементами, можна виявити рівень її конкурентоспроможності, і цим скоротити аналіз економічного потенціалу компанії в ринкових умовах до аналізу його конкурентоспроможності. Таким чином, можна говорити про конкурентоспроможність потенціалу компанії, що означає комплексну порівняльну оцінку стану основних параметрів її потенціалу по відношенню до обраних зразків (від аналогічної компанії, аналогічної галузі, світових аналогів).

Водночас, певний економічний потенціал не можна вважати постійним. З точки зору конкурентоспроможності бізнесу потенціал безпосередньо пов'язаний з цілями розвитку, тому планування розвитку бізнес-потенціалу включає включення низки етапів, таких як:

- оцінка структури, динаміки та ефективності використання ресурсів та виробничих потужностей компанії, її частки чи становища на ринку;
- визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції, самої компанії та її загального потенціалу;

- аналіз наявних виробничих резервів та втрат економічних ресурсів компанії;
- вибір основної стратегії та тактики розвитку потенціалу компанії;
- планування розвитку потенціалу компанії з урахуванням вибраних довгострокових цілей та існуючих ресурсних обмежень;
- проведення запланованих заходів, спрямованих на забезпечення економічного зростання та розвиток ділового потенціалу.

Звідси Таким чином, конкурентоспроможність компанії безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня розвитку її потенціалу та основних його складових. У цьому контексті розглянемо основні види чи складові економічного потенціалу підприємства.

Економічний потенціал підприємства є системою, що включає сукупність людського, фінансового, виробничого, інноваційного, інформаційного та інших потенціалів (можливостей), спрямованих на підвищення довгострокового економічного розвитку підприємства на забезпечення реалізації прийнятих стратегій.

На рис. 1.1 показано основні складові економічного потенціалу підприємств з урахуванням їх об'єктивної та суб'єктивної складових.

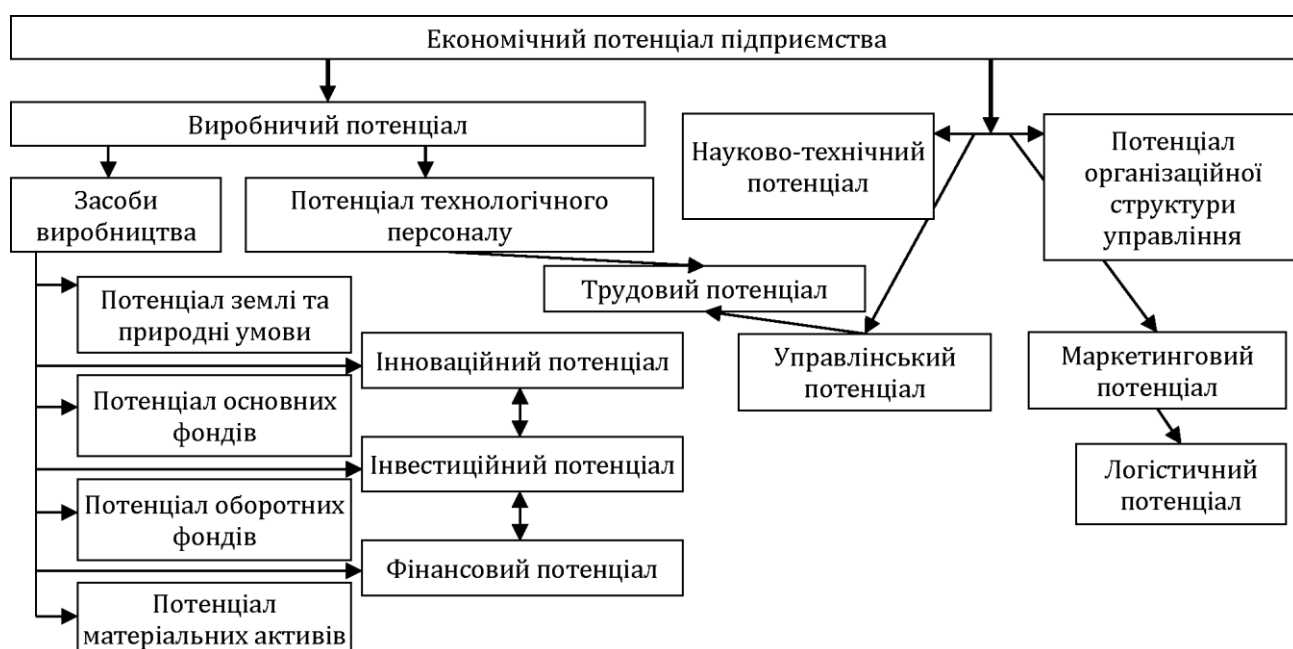


Рис. 1.1. Структура економічного потенціалу підприємства

Інноваційний потенціал є колективною спроможністю компаній генерувати, реалізовувати та впроваджувати інноваційні ідеї (можливо, модифіковані) для їх систематичного технологічного, технічного, виробничого, організаційного та економічного оновлення.

Виробничий потенціал представлений явними та прихованими можливостями підприємств щодо включення та використання факторів для виробництва максимально можливого обсягу товарів (послуг). Їх також слід розглядати як агрегати, що забезпечують ресурси, які функціонують та здатні виробляти певну кількість товарів.

Таким чином, можна сказати, що виробничі можливості суб'єктів господарювання є поліструктурними системами. Виробничий потенціал з елементами інновацій може містити:

- потенціал земельних ресурсів та природно-кліматичні умови;
- потенціал основних засобів;
- потенціал оборотного капіталу;
- потенціал нематеріальних активів;
- потенціал виробничого персоналу.

Потенціал земельних ресурсів і природно-кліматичних умов виражається через здатність підприємств регулювати сукупні природні багатства, при їх використанні у виробничій та комерційній діяльності, через окремі господарські одиниці.

Потенціал основних фондів є існуючий і прихований потенціал основних засобів, що становлять техніко-технологічну основу виробничих потужностей підприємств.

Оборотні кошти є частиною продуктивного капіталу підприємств у вигляді певних сукупностей трудових благ (у тому числі сировини, палива, енергії, будівельних матеріалів та допоміжних матеріалів), що перебувають у

системі виробничих запасів, у незавершеному виробництві, у напівфабрикатах власного виробництва та у собівартості продукції майбутніх періодів.

Потенційні нематеріальні активи є набором можливостей для компаній використовувати інноваційні або існуючі права інтелектуальної власності в комерційному процесі з метою просування інтересів компанії для більш повного задоволення потреб потенційних споживачів.

Потенціал виробничої праці представлений здатністю працівників виробляти різні товари, надавати послуги чи виконувати роботу.

Інвестиційний потенціал – це сума коштів, наявних чи позикових, які можуть використовувати для здійснення своєї поточної та майбутньої діяльності.

Основною складовою фінансового потенціалу компаній є інвестиційний потенціал. Він представлений існуючими та прихованими можливостями підприємств щодо здійснення простого та розширеного відтворення. Відтворення економічного потенціалу компаній є процес безперервного оновлення всіх його часткових потенціалів.

До суб'єктивних компонентів економічного потенціалу підприємств також відносяться покращення в галузі науково-технічного потенціалу, управлінського потенціалу, потенціалу організаційно-управлінської структури та маркетингового потенціалу.

Науково-технічний потенціал суб'єктів господарювання є загальною характеристикою рівня наукової складової забезпечення виробничого процесу. Зокрема, сюди входять: наука, техніка, технологія, інжиніринг, виробничий досвід, забезпечення можливостей та ресурсів, у тому числі наявність науково-технічного персоналу, доступного компаніям для вирішення науково-технічного завдання та досягнення відповідних цілей.

Управлінський потенціал представлений навичками та характеристиками менеджерів усіх рівнів та структур компанії, функціонуванням та створенням умов для конкурентоспроможного розвитку соціально-економічних систем

суб'єктів господарювання. Загалом вони є функціонально-структурними та нематеріальними елементами потенціалу.

Потенціал організаційної структури та структури управління є загальним формальним та неформальним механізмом управління формуванням та функціонуванням підприємств. Він втілює у собі рівень ефективності організації функціонально відокремлених елементів у системі їх взаємозв'язку.

Маркетинговий потенціал організації може бути систематично представлений характеристиками підприємства, через його функції які спрямовані на повніше задоволення потреб потенційних споживачів і більш широке використання потенційних ринків збуту. До основних функцій, згаданих у цьому випадку, належать визначення вимог потенційних споживачів та обсягу потреб, організація виробництва, збуту та сервісного обслуговування тощо. У структурах маркетингового потенціалу компаній окремо слід виділити логістичний потенціал.

Враховуючи функціональні характеристики та структурний розріз логістичних процесів у системах суб'єктів господарювання, насамперед за об'єктивними характеристиками, логістичний потенціал підприємств слід визначати як максимальну продуктивність або функціональні можливості системно інтегрованих внутрішніх структур. Вони охоплюють всі види промислової та комерційної діяльності:

- транспортування у просторі та рух протягом визначеного часу;
- розміщення персоналу – доставка до робочого місця та розміщення у службових приміщеннях;
- своєчасне транспортування матеріалів та готової продукції;
- доставка, складування, складування та перерозподіл;
- формування енергетичного потоку;
- формування інформаційних потоків, особливо в частині передачі, обробки, зберігання та перетворення.

Загалом логістичний потенціал бізнес-одиниць по кожному напрямку включає кадрову логістику, логістику матеріалів та готової продукції, логістику інформаційних потоків тощо.

Інфраструктурний, кадровий та інформаційний потенціал заслуговують на особливу увагу при структуруванні бізнес-потенціалу. Не всі вони можуть належати до встановленої класифікації компонентів економічного потенціалу підприємств. При цьому чітке віднесення до об'єктивних чи суб'єктивних компонентів неможливе.

Трудовий потенціал представлений персоніфікованою робочою силою, що вважається сумою всіх якісних характеристик. Така концепція дозволяє насамперед оцінити ефективність використання потенційних можливостей як окремого працівника, і групи працівників загалом. Це необхідне в першу чергу для можливості активації людського чинника. А по-друге, забезпечує структуровану та якісну винагороду за постійний розвиток необхідних особистісних та матеріальних факторів виробництва.

Інфраструктурний потенціал це здатність окремих виробничих підрозділів, збалансованих за потребами виробництва, забезпечувати необхідні та відповідні умовам основного виробництва умови діяльності в основних підрозділах підприємства, задовольняючи при цьому соціальні потреби робочої сили. При гіпертрофованій функціональній спрямованості інфраструктурних складових потенціалу суб'єктів господарювання з'явиться можливість виконувати роботи або надавати певні виробничі послуги іншим стороннім організаціям та окремим суб'єктам господарювання.

Інформаційно-комунікаційний потенціал підприємств представлений найважливішими складовими технічної, технологічної та господарської основ сучасного підприємства. Він формує сукупність організаційно-технічних та інформаційних процесів та навичок, що забезпечують процеси підготовки та прийняття відповідних управлінських рішень. Інформаційно-комунікаційний потенціал впливатиме на характер та специфіку виробничих процесів за

допомогою збору, обробки, зберігання та оперативного розподілу носіїв інформації та відповідних ресурсів.

Основою економічного потенціалу суб'єктів господарювання та основою формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств є саме виробничий потенціал суб'єктів господарювання. Виробничий потенціал підприємств представлений системою взаємозумовлених компонентів, здатних виконувати різні функції у процесах забезпечення виробництва товарів та досягнення інших цілей для постійного та конкурентоспроможного розвитку підприємств. Слід зазначити, що за умов кризи виживатимуть лише ті компанії, які мають потенціал для розвитку своєї фінансово-господарської діяльності. У сучасних умовах успіх будь-якого бізнесу багато в чому залежить від того, наскільки ефективно використовується його потенціал. У зв'язку з обмеженістю різних видів ресурсів необхідно регулярно проводити пошук внутрішніх можливостей підприємства, розробляти заходи щодо найбільш раціонального використання наявних ресурсів та резервів, а також розвивати власний потенціал.

Виходячи з визначення, запропонованого автором, вивчення економічного потенціалу здійснюється шляхом вивчення основних елементів, що входять до його складу. Водночас, якщо враховувати, що економічний потенціал підприємства – це насамперед система, то логічно також констатувати, що дослідження також мають бути підпорядковані взаємному впливу та взаємодії цих елементів.

Економічний потенціал (а також елементи, з яких він складається), а також механізм його розвитку, необхідний для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Він відповідає за дослідження та розробки, на відміну від загального потенціалу підприємства, тобто забезпечує діяльність підприємства з економічної точки зору. У той самий час юридичний, екологічний та інші потенціали (крім економічних) можна представити як частину загального потенціалу бізнесу.

1.2. Особливості управління інформаційно-комунікаційним потенціалом

Успіх компанії важко уявити без наявності у компанії систем стратегічного управління, аналізу та планування. Сучасні умови ведення бізнесу багато в чому характеризуються високою динамікою довкілля. Тому вони вимагають використання системи стратегічного управління діяльності компанії. Необхідна така система управління, яка б могла адекватно та оперативно реагувати на зміни в економіці. Без впровадження штатних процедур у системі стратегічного аналізу та стратегічного планування неможливе досягнення економічних цілей компанії, адже на сьогоднішній день стратегічний підхід є необхідною умовою довгострокового успішного розвитку компанії. Щоб компанії досягли успіху в конкурентній боротьбі, їм необхідно правильно ставити цілі, враховуючи реальний рівень конкуренції та аналізуючи перспективи та умови розвитку галузі. Тому чітка, обґрунтована стратегія компанії дозволить зрозуміти правильний баланс фінансових вкладень та запланованого прибутку, дасть змогу уникнути ризиків, реалізувати потенціал зростання, раціонально використати власні ресурси та, найголовніше, підвищити ефективність управління на підприємстві. Побудова чіткої системи стратегічного управління, аналізу та планування, визначення стратегічних цілей управління, визначення шляхів їх досягнення та виявлення ключових показників, за якими можна судити про рівень виконання тих чи інших завдань, є складовою успіху кожної компанії. Найважливішим інструментом у разі є інформаційно-комунікаційний потенціал компанії.

Якщо раніше вважалося, що великій компанії легше перемогти в конкурентній боротьбі, ніж маленькій, то зараз стає все очевиднішим, що перемагає не той, хто більший, а той, хто швидше. Конкурентні переваги досягаються швидше. Цьому сприяє багато чинників: прискорення змін довкілля; поява нових запитів; зміна споживчих позицій та переваг; посилення

конкуренції за ресурси; глобалізація; інтернаціоналізація бізнесу; поява нових, найчастіше зовсім несподіваних, непередбачуваних можливостей для бізнесу: розвиток інформаційних мереж, що забезпечують можливість миттєвого отримання та розповсюдження інформації; широка доступність сучасних технологій; зміна ролі людських ресурсів. Усі ці та інші чинники призвели до того, що значимість інформаційно-комунікаційного потенціалу у стратегічному управлінні значно зростає.

Сучасні інформаційні системи характеризуються метою їх використання різних рівнях (стратегічному, діловому, інформаційному, операційному) [28, с. 8]. Системи обробки транзакцій використовують на операційному рівні. На рівні знань використовуються системи автоматизації діловодства (Microsoft Office, MS Project) та професійні системи (CAD, Photoshop та ін.). На рівні управління використовуються автоматизовані системи управління (управлінський облік), індивідуальні та групові системи підтримки прийняття рішень середнього рівня (всередині компанії) та системи підтримки прийняття рішень верхнього рівня (поза компанією).

В даний час ринок корпоративних інформаційних систем пропонує багатий вибір рішень у галузі оперативного управління підприємством, які допомагають підприємству організувати оперативний облік, забезпечити оперативне управління виробництвом та збутом, ефективну взаємодію із замовниками та постачальниками тощо [56, с. 382]. Окрему нішу цього ринку займають аналітичні програмні продукти, призначені підтримки прийняття рішень на стратегічному рівні корпоративного управління. Основна відмінність інструментів цього класу систем оперативного управління полягає в тому, що їх завданням є підтримка керівництва компанії в розробці, плануванні та реалізації рішень, пов'язаних з розвитком компанії, в той час як системи оперативного управління служать лише для управління в «функціональному режимі», тобто виконання дуже специфічних виробничих програм.

Узгодження стратегічних цілей дозволяє розробити методологію та генерувати дії, що забезпечують конкретні результати. Організаційні

результати (зусилля за структурними напрямками, спрямована економічна політика, при чітко визначеній структурі підприємства та сформованій концепції системи управління) є, здебільшого, результатом рішень, що приймає його керівництво, при цьому ці рішення структурно спрямовуються і спрямовуються відповідно до загальної стратегії компанії. Така структура націлена на конкурентні рішення і виникає за відповідного позиціонування лише на рівні конкурентної стратегії. Метою такої конкурентної стратегії є створення сталої конкурентної переваги компанії перед конкурентами та прийняття основних рішень, які вирішуватимуть завдання корпоративного управління, фінансового менеджменту та стратегії роботи.

Формування системи управління підприємством має будуватися у напрямі зміни параметрів соціально-економічного стану суб'єкта господарювання через його економічну політику, оцінку цілей та пріоритетів стратегічного завдання. Здійснення економічної політики обумовлено цілями, стратегіями, пріоритетами, завданнями та тактикою при створенні відповідних умов.

Стратегічні цілі впливають на індивідуальну ефективність за допомогою чотирьох механізмів. По-перше, цілі прямої дії спрямовують зусилля на результат і не прив'язані до основного бізнесу або пов'язаних із ним видів бізнесу. По-друге, цілі активації співробітників. Боротьба, спрямована до головної (стратегічної) мети, призведе до того, що зусилля співробітників переважатимуть їхнє прагнення досягти простих цілей. По-третє, цілі впливають на наполегливість. Співробітники старанніше працюватимуть для досягнення високих цілей. По-четверте, цілі спонукають співробітників використовувати те, що вони вже знають, для досягнення мети або спонукають їх набувати нових знань, необхідних для її досягнення.

Науковий підхід до системи менеджменту відіграє важливу роль, адже управлінські підходи наявні практично у всіх компаніях, у всіх галузях економіки світу. Їх вплив також відчувається у загальній діловій практиці, плануванні, проектуванні процесів, контролі якості, розрахунку витрат та

ергономіці [6]. Найбільш важливим відкриттям теорії управління є найкраще розуміння управління виробництвом. Також важливо розуміти, як менеджер може використовувати кількісний аналіз, вивчення чисел та інших вимірних даних у системі управління бізнесом для підвищення ефективності та результативності бізнес-операцій та результатів за вирахуванням управління. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність прийняття рішень на основі вибору оптимальних варіантів із допустимих, тобто таких, які забезпечать вирішення завдань у найкоротші терміни з найменшими матеріальними, трудовими та фінансовими витратами. Ці проблеми завжди вимагають швидкого вирішення, оскільки є ризик порушити ритм усієї системи.

Ключем до ринкової продуктивності є те, що значно розширює сферу співробітництва, цим значно збільшуючи нашу здатність до продуктивної спеціалізації. Очевидно, що розширення ринків залежить від покращення транспортних та комунікаційних мереж. Але без інформації, що передається ринковими цінами, та співробітництва, заснованого на цих цінах, удосконалення транспорту, усного та письмового спілкування буде неможливим для реалізації багатьох переваг спеціалізації.

Сучасні інформаційні сервіси не повинні стати інструментом виживання бізнесу, навпаки, їм доцільно надати особливий статус об'єднання інтересів бізнесу та інших зацікавлених сторін. Тому пропонуємо свій погляд на концепцію системи управління бізнесом з урахуванням інформаційно-комунікаційного потенціалу.

Приділяючи більше уваги вдосконаленню системи управління підприємством, підвищення його конкурентоспроможності та ефективності управління забезпечуються потреби та інтереси підприємства. Коригувальні заходи щодо регулювання системи стратегічного управління, зокрема використання форм взаємодії, заснованих на громадському контролі, дозволяють забезпечити циклічність роботи системи управління підприємством. Все це, одночасно з інформаційною структурою у вигляді власних інформаційних розробок та зовнішніх інформаційних сервісів, дає

можливості для застосування різних видів сервісів на підприємстві та в його системі стратегічного управління у вигляді обробки інформації, аутсорсингу, лізингу, інжинірингу, консалтингу, створення сайтів та лендингів. Застосування запропонованої концепції у процесі стратегічного управління підвищує його вплив на результативність та ефективність процесу.

Для своєчасного збільшення управлінських ресурсів підприємства та його виробничого потенціалу у стратегічному напрямку необхідне формування певної інформаційної складової. Однією з таких складових є інформаційно-комунікаційний потенціал і від системи управління яким, залежить можливість забезпечення тих чи інших кроків стратегічного управління. Від цього також безпосередньо залежить досягнення стратегічних цілей компанії та потенціал стратегічного управління та виробництва.

Ми пропонуємо теоретично обґрунтований та практично розроблений підхід до вибору стратегічних цілей та завдань реформування структури управління, який насамперед спрямований не на виживання, а на розвиток підприємства, використання досвіду попереднього управління, побудова та реалізація цілей, що впливають із інтересів підприємства, у напрямку впровадження новітніх технологій, державної підтримки вітчизняного товаровиробника, вирішення соціальних проблем. У той же час слід подбати про створення надійної системи збирання та розповсюдження інформації у всіх вищезгаданих областях.

Управління потенціалом є складний динамічний процес, спрямований на максимальну взаємодію соціально-економічної системи із зовнішнім середовищем. Його інформаційно-комунікаційна складова може включати лише ресурси, обсяг та структура яких можуть змінюватися в процесі прийняття та реалізації стратегічних рішень, що, у свою чергу, призводить до кардинальних змін. Крім того, як один із напрямів економічної стратегії, йдеться про організацію системи інформаційних ресурсів та засобів комунікації таким чином, щоб результат їхньої синергії ставав фактором успіху в досягненні адаптивності ситуаційної поведінки та якості управлінської

діяльності. Тому все більше необхідно приділяти пріоритетну увагу реалізації заходів, спрямованих на запобігання найбільш небезпечним економічним явищам, що ведуть до кризового стану, та вироблення такого напряму розвитку інформаційного потенціалу та комунікацій, який відповідав би поставленій меті, а траєкторії та етапи руху, в рамках яких найкращий варіант реалізації відбивався в умовах конкретної операційної ситуації сучасного підприємства. Тобто, актуальним стає питання вивчення стратегічних аспектів управління ситуацією, гострота якого підтверджується тим, що відсутність стратегічної спрямованості призводить до поразок у конкуренції.

В останні періоди розвитку ситуаційного підходу до управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства форми та характер завдань, методи та алгоритми їх вирішення значно збагатилися у зв'язку зі зміною парадигми, через появу та розвиток нових теорій необхідних для уникнення та вирішення проблемних ситуацій, що визначаються як важкі (рис. 1.2).

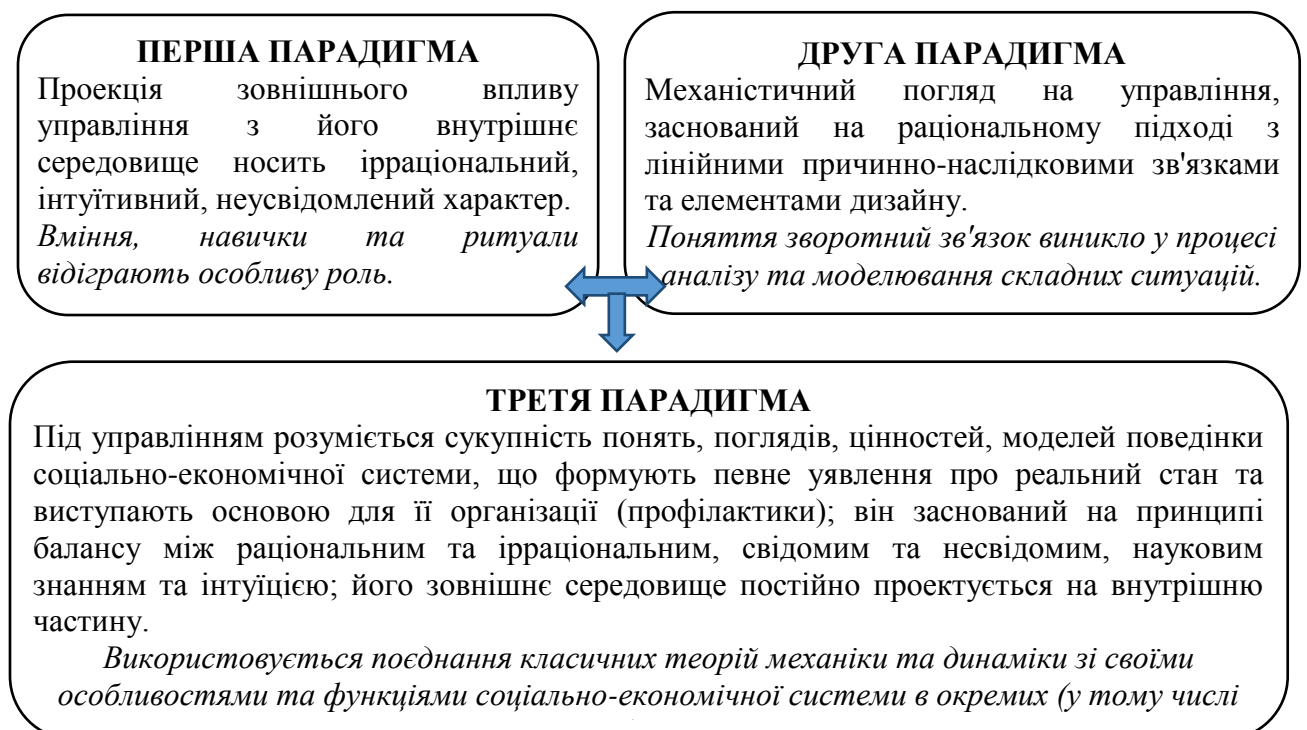


Рис. 1.2. Зміна парадигми як основа стратегії ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом компанії

Реалізація сучасної парадигми є одним з варіантів розвитку сучасної методології стратегічного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства, що включає грамотне прийняття рішень, інтеграцію наявного досвіду з досягненнями сучасної науки, щоб впоратися зі змінами і ситуаціями. Його зміст полягає у відомому розриві з управлінським раціоналізмом, з вихідним переконанням, що передбачуваність поведінки організації у даних обставинах визначається головним чином раціональною та систематичною організацією процесів усередині неї. Компанія має забезпечити адаптивність та розвиток системи ситуаційного управління інформаційно-комунікаційними потенціалами, максимально використовуючи наявні на даний момент реальні можливості. Організаційні механізми більше пов'язані з розпізнаванням нових проблем та розробкою нових стратегічних рішень, ніж із контролем вже прийнятих. Маневр у розподілі інформації та комунікативного потенціалу оцінюється вище, ніж пунктуальність у його використанні. Система ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства має діяти агресивно у діловому середовищі, бути науково-технічною інноваційною, орієнтованою на пріоритетний розвиток та реалізацію дій, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних обставин у ланцюжках економічних явищ, що призводять до складного стану (кризи). Тобто поєднання стратегічного та тактичного аспектів, перший з яких полягає саме у застосуванні заходів щодо запобігання виникненню небажаних ситуацій. Загалом стратегію ситуаційного управління інформаційно-комунікативними потенціалами можна подати як напрямок їх розвитку відповідно до поставленої мети. Бажаний результат досягається паралельними циклічними діями, що мають різні «тимчасові ресурси».

З точки зору ситуаційного управління стратегічне управління інформаційними та комунікаційними потенціалами слід визначати як сукупність конкретних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення завдань підприємства, вибору стратегії своєї інформаційно-комунікаційної діяльності та використання відповідних ресурсів

у конкретній ситуації їх реалізації. Ефективне та постійне забезпечення засобами інформації та зв'язку пов'язане з певними складнощами ситуацій, що призводять до відхилень від очікуваних моделей поведінки: зміна інтенсивності споживання; зниження обсягу та авторитету; недостатній контроль існуючих каналів зв'язку. Тому необхідно розробити та впровадити стратегію ресурсного забезпечення, яка враховує всі фактори, що на неї впливають. Для якісної та передбачуваної роботи системи управління ситуацією «в гармонії» із зовнішнім та внутрішнім середовищем потрібна взаємодія організаційно-технічних та ІТ-навичок, що забезпечить підготовку та прийняття управлінських рішень та вплине на тип виробництва за рахунок збору, зберігання (накопичення), обробки та розподілу інформаційних ресурсів, що відповідають стану комунікаційних зв'язків, обмін якими може здійснюватися з використанням різних механізмів та технологій.

У рамках дослідження під комунікаціями розуміється сукупність спеціальних технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних та особистісних засобів, призначених для автоматизації процесу вирішення ситуаційного управління інформаційно-комунікативними потенціалами в даний момент часу. Інформаційні системи потенціалу підприємства полягають у спілкуванні, що міститься в інформаційно-комунікаційних технологіях, що є новою мовою спілкування у сучасному бізнес-середовищі. Існують різні моделі управління інформацією, сформовані в рамках різних підходів та теорій з різних галузей науки – епістемології, психології, менеджменту, кібернетики, інформатики, когнітології, теорії штучного інтелекту, ситуацій, синергії, креатології, евристики та інших, які досліджуються по-своєму. аспект, як концепції, так і потенційного процесу управління. До класичних моделей управління даними та інформацією відносяться моделі Акоффа, Хеллунда, Караяніса, Вінга, Едвінссона, Сноудена, Інкпен-Дінури, Бюрена, Депре, Шовеля, Мільнера, Вержбицького, Накаморі, Фінна, Дубровського, Юлова, Сальтисона, Дункера, Гента та інших дослідників.

Інформаційна система управління потенціалом компанії повинна містити компоненти, що гарантують повноту інформації, її стратегічну спрямованість, її доступність, її збирання та адресну обробку, шляхи доступу до її використання, її своєчасне отримання та повне використання для управлінських рішень за умов конкретної ситуації. Його вдосконалення здійснюється відповідно до організаційних умов, що дозволяють оцінити стан управління та його конкурентоспроможність. Блок стратегічної інформації визначає упорядковану інформацію ситуаційних управлінських рішень в умовах проходження відкритих зовнішніх інформаційних фільтрів, що охоплюють різноманіття та багатофакторність зовнішнього середовища. Якщо інформація фільтрує дані, отримані від виробника, інформація відображається в спотвореному або спрощеному вигляді [8]. Очевидно, що торгівельне підприємство, як і будь-яка інша соціально-економічна система з відповідною організацією, бачиться швидше прагматично, ніж операційно замкненою для глибшого розуміння його інформаційно-комунікаційних процесів, що виникають у ньому або за його участю. Інструментами стратегічного аналізу процесів управління в рамках нової парадигми можуть бути «м'які» системні методології, метамоделі, «точні» моделі, технології системного втручання, організаційного розвитку та інші, а також нові технології інформаційно-комунікаційного аналізу, що використовуються у «м'якому» контексті роботи. Зазначимо, що сучасні технології аналізу, прийняття рішень, комунікації та управління загалом мають упорядкованість і тісно переплітаються в умовах конкретних ситуацій, що їх практично важко виділити у процесах запобігання проблемам у будь-який момент часу.

1.3. Методичні аспекти оцінювання інформаційно-комунікаційного потенціалу сучасного підприємства

Слід наголосити, що проблема оцінки потенціалу торговельного підприємства є в цілому міждисциплінарною, тобто неспецифічною для економіки. Об'єктами такої оцінки можуть бути одночасно держава (особливо в оцінці величини його військового потенціалу), регіон (при оцінці його туристичного, інвестиційного та іншого потенціалу), група людей або фізична особа, знаряддя праці та предмети тощо. Тому предметом оцінки потенціалу об'єкта, безперечно, є його характеристики.

Однак при оцінці потенціалу різних об'єктів, їх поєднує те, що деякі властивості, що цікавлять людину, що оцінюється, розглядаються і, по можливості, вимірюються. Тому предметом оцінки потенціалу об'єкта, безперечно, є його характеристики.

Проведений монографічний аналіз показав, що теоретико-методичні підходи до оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу компанії (ступеня реалізації та/або використання) засновані на методах та способах оцінки загального потенціалу або його видів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретико-методологічні підходи до оцінки потенціалу бізнесу

Автор за окремим підходом	Сутнісний підхід	Концептуальний підхід		Методологічний підхід		
		статич-ний	динаміч-ний	ресурс-ний	структур-ний	фактор-ний
І.А. Ажаман, В.С. Дога	Відповідність розвитку підприємства означеним цілям	*		*		*
О.М. Бабій	Оцінка активів за їх вартістю	*		*		
Б.Є. Бачевський	Вартість ресурсів компанії		*	*		
О.О. Безручко	Використання заморожених пасивів у діяльності компанії		*	*		
А.Є. Воронкова	Вартість окремих складових потенціалу підприємства	*		*		
В.М. Дьоміна	Оцінка чинників середовища		*			*
С.В. Князь	Залучення зовнішніх джерел фінансування для інновацій		*	*		*
Д.В. Клиновий	Сукупність окремих елементів ресурсного потенціалу	*		*		
Н.С. Краснокутська	Цільова направленість оцінки		*		*	
Є.В. Лапіна	Можливість поповнення ресурсами		*	*		
Б.М. Мочалов	Загальні витрати на	*		*		

	формування та впровадження					
Н.Ю. Подольчак	Сукупні дія обсягів і потенціалу		*		*	
А.А. Турило	Загальна дія можливостей компанії	*			*	*
О.В. Штепа	Вплив чинників середовища		*			*

Інформаційно-комунікативний потенціал на думку окремих авторів [47, с. 80] визначаються як об'єкт дослідження, але розглядаються фрагментарно у контексті пошуку іншого напрямку, визнаючи при цьому, що в сучасних умовах воно виступає загальноекономічним фактором раціонального використання ресурсів та ефективного функціонування системи управління. Огляд потенціалу національної економіки та обмежень, що стримують розвиток бізнесу, дає привід говорити про необхідність урахування потенціалу кожної ситуації та методичні засади адекватної оцінки потенційних інформаційно-комунікаційних можливостей та резервів, які необхідно розробити для їхньої реалізації. Поняття «ситуаційний потенціал» згідно з «китайською теорією виживання» – це робота, яку ситуація може зробити для свого учасника.

Основна ідея полягає в тому, що кожна ситуація несе в собі переваги чи перешкоди, у тому числі: якщо в ситуації є перевага (вигода), то потенціал ситуації є позитивним, якщо в ситуації є перешкоди, їх потенціал негативний. Можливо і третій варіант - нейтральна ситуація - нейтральний потенціал. Тобто в умовах роботи підприємства, що швидко змінюються, рекомендується мати аналітичні інструменти для оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу, що підрозділяються за характеристиками його прояву (реальні можливості, кількість ресурсів і резервів, можливості використання, рівень реалізації та результати, рівень розвитку), а також переваги та перешкоди ситуації. Більше того, використання ситуації у стратегії розвитку полягає в тому, щоб шукати переваги ситуації та використати їх на свою користь за планом.

Закономірності організації оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу сучасного підприємства впливають із узагальнення фактів під впливом законів організації (статистики та динаміки), що визначають правовий порядок процесу під впливом законів композиції, пропорційності, онтогенезу,

синергії, порядку, єдності аналізу та синтезу, самозбереження. Наукові підходи та концептуальні основи оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу торгівельної компанії є єдиним інструментарієм та інтегруються під дією динамічних та статичних організаційних законів [5, с. 128]. Системна оцінка є сукупністю методів оцінки їх вартості.

В управлінських науках ще не вироблено єдиної методики оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу компанії, методичні підходи (витратний, порівняльний, ефективний) можуть отримати подальший розвиток. Кожен з них об'єднує набір методів, спрямованих на визначення вартості об'єктів оцінки за окремою ознакою. Система оцінки потенціалу торгівельного підприємства під дією закону композиції включає методичний інструментарій кількісної оцінки вартості потенціалу [9, с. 199]. Не можна не погодитися з дослідниками, які вказують на складність розв'язання задачі оцінки інформаційно-комунікативного потенціалу, що полягає у різноманітті його проявів, відсутності стандарту вимог та цілісної форми подання, різного рівня параметрів. Однак оцінка якісних та кількісних показників як загальної системи необхідна для розробки прогнозів, визначення резервів та прийняття стратегічних управлінських рішень. Зрушення парадигми в управлінні, викликані трансформаційними процесами, вимагають розвитку інформаційних та комунікаційних потенціалів відповідно до викликів економіки інформації та знань та необхідності забезпечення бажаної поведінки системи. Гнучкість його аналітичного функціоналу, його здатність змінюватися, пристосовуватися до перешкод і отримувати вигоду із ситуації сприяють досягненню бізнес-цілей та їх своєчасній координації.

Насправді проблеми, пов'язані з високим рівнем невизначеності та ризиків для діяльності торгівельних підприємств, численні. Тому увага приділяється аналітичним інструментам, надійності та обґрунтованості оцінок, що визначають спрямованість та ефективність усіх потенційних інформаційно-комунікаційних функцій управління. Драйверами глобального ринку повинні бути не окремі інформаційні технології або комунікаційні інновації, а

стратегічне планування розвитку, засноване на оперативному вимірі можливих змін ситуацій, що складаються у виробничому середовищі, інформаційно-комунікаційному [58, с. 31]. Термін «інформаційно-комунікаційне середовище» у цьому контексті обмежується областю поширення, тобто самостійним виробничим підприємством та обставинами ситуації, і визначається як частина інформаційно-комунікаційного простору, що характеризується мінімальним ареалом поширення та рядом суб'єктів інформаційно-комунікаційної діяльності, а також визначається особливим інформаційно-комунікативним мікрокліматом, що включає сукупність способів, методів, заходів та умов безпосереднього здійснення інформаційно-комунікаційної діяльності.

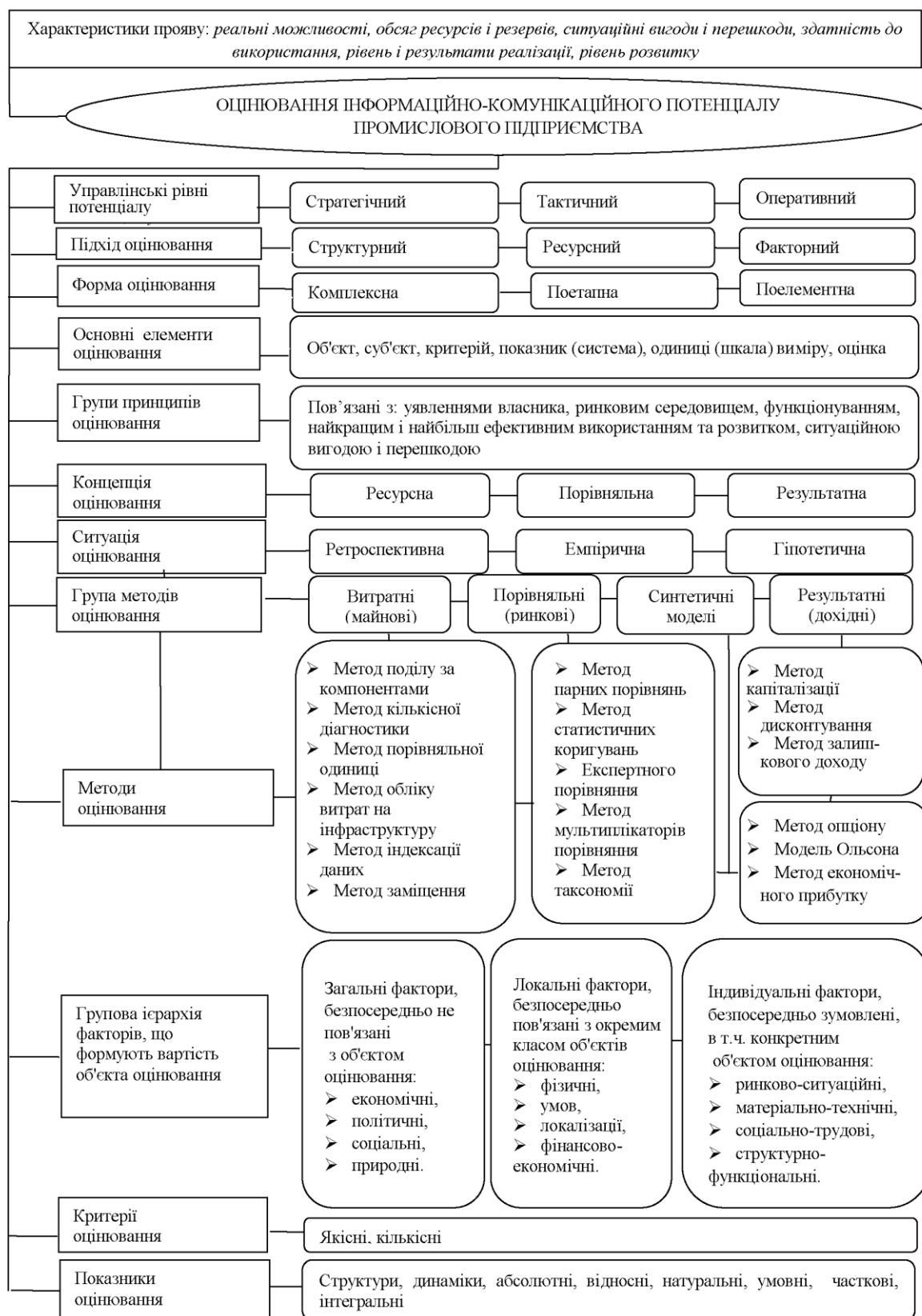


Рис. 1.3. Методологічні аспекти дослідження інформаційно-комунікаційного потенціалу торговельного підприємства

Економічна оцінка стану та використання інформаційно-комунікаційного потенціалу торговельного підприємства має ґрунтуватися на ключових

факторах якості та ефективності використання інформаційних технологій та засобів зв'язку та управління ситуацією. У межах ситуаційної оцінки необхідно визначити сутність процесу оцінки інформаційно-комунікативного потенціалу як глибинного аналітико-інформаційного процесу непрямой детермінації, що включає якісні характеристики (рис. 1.3) [6].

Таким чином, удосконалено можливість та необхідність оцінки інформаційно-комунікативного потенціалу торговельного підприємства, логічно вибудованої сукупності методів, спеціальних засобів та процедур, заснованих на встановлених пізнавальних принципах, або методологічних засадах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості комплексного підходу до оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу торговельного підприємства з урахуванням специфіки ситуації

Етапи оцінки	Назва етапу	Мета і зміст етапу
Перший етап	Оцінка існуючого інформаційно-комунікаційного потенціалу	Проводиться з метою виявлення стану та визначення ступеня відповідності інформаційно-комунікаційного потенціалу вимогам управління у ситуації, що склалася. Робиться висновок про стан системи інформаційно-комунікаційного забезпечення процесу управління ситуацією та визначається ступінь відповідності необхідному рівню.
Другий етап	Розробка інформаційно-комунікаційної системи для підтримки процесу економічної оцінки відповідно до потреб для підтримки рішень управління за цілями ситуації	Здійснюється з метою підтримки сталості розвитку торговельної компанії в умовах зміни ситуації та бажаного рівня її конкуренції. Система інформаційно-комунікаційного забезпечення моделюється відповідно до основних принципів моделювання.
Третій етап	Впровадження та адаптація інформаційно-комунікаційної системи до процесу прийняття стратегічних управлінських рішень з використанням потенціалу ситуації	Проводиться з метою адаптації запропонованої моделі інформаційно-комунікаційної системи до процесу ухвалення управлінських рішень у торговельній компанії з її контролем. Систематичне поєднання контролю з оцінкою структурних елементів та інформаційно-комунікативних можливостей загалом.

Існуючі підходи до оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу торгівельної компанії розрізняються за цілями, спрямованістю, методами, засобами, результуючими показниками і т.д. Висока ймовірність суб'єктивності звітів, ризик некомпетентності експертів та складність процедури є недоліками детальної оцінки. Оцінка структурних параметрів адекватного інформаційно-комунікаційного потенціалу торгівельної компанії враховує можливості реалізації обраної стратегії розвитку.

Недоліком програми може бути те, що значення локальних показників конвертуються у відносні оцінки, що певною мірою знижує точність результатів. Оцінка інформаційно-комунікативного потенціалу на основі співвідношення між компонентами ґрунтується на співвідношенні між фактичними та очікуваними ресурсами; Надмірна деталізація індикаторів є недоліком. Отже, врахувати специфіку об'єкта дослідження, доцільність підходу, положення теоретичних основ можна завдяки комплексному показнику, що ґрунтується на глобальному оцінному підході, що враховує переваги та ситуаційні бар'єри.

З метою забезпечення ефективності управління та результативності комплексної оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу торгівельного підприємства рекомендується визначати контрольні точки за допомогою запропонованого методичного підходу: конкретно визначена мета; покрокова специфікація об'єкта; виділення показників, які залежать від суб'єктивності процесу; визначення предмета; розробка списку властивостей об'єкта оцінки; оптимізація процесу; диференціація цілей та можливих елементів.

Висновки до першого розділу

1. Потенціал підприємства, можна інтерпретувати як сукупність зовнішніх функціональних властивостей, що знаходяться в його розпорядженні, які дане підприємство виявляє або може проявляти при певному стані зовнішнього середовища. Відповідно під економічним потенціалом підприємства слід розуміти сукупність його зовнішніх функціональних

властивостей, пов'язаних з процесом господарської діяльності підприємства і які підприємство проявляє або може виявити за певного стану середовища, в якому воно знаходиться. Тому оцінка економічного потенціалу підприємства має ґрунтуватися на виборі та оцінці його зовнішніх характеристик з урахуванням середовища, в якому знаходиться підприємство.

2. Управління потенціалом є складним динамічним процесом, який спрямовано на максимальну взаємодію соціально-економічної системи із зовнішнім середовищем. Його інформаційно-комунікаційна складова включає ресурси, обсяг та структура яких можуть змінюватися в процесі прийняття та реалізації стратегічних рішень, що, у свою чергу, призводить до кардинальних змін. Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом слід визначати як сукупність конкретних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення завдань підприємства, вибору стратегії своєї інформаційно-комунікаційної діяльності та використання відповідних ресурсів у конкретній ситуації. Ефективне та постійне забезпечення засобами інформації та зв'язку пов'язане з певними складнощами ситуацій, що призводять до відхилень від очікуваних моделей поведінки: зміна інтенсивності споживання; зниження обсягу та авторитету; недостатній контроль існуючих каналів зв'язку. Тому необхідно розробити та впровадити стратегію ресурсного забезпечення, яка враховує всі фактори, що на неї впливають.

3. Визначено, що теоретико-методичні підходи до оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу компанії засновані на методах та способах оцінки загального потенціалу або його видів. Інформаційно-комунікаційний потенціал розглядаються фрагментарно у контексті пошуку іншого напрямку, визнаючи при цьому, що в сучасних умовах воно виступає загальноекономічним фактором раціонального використання ресурсів. В кваліфікаційній роботі обґрунтовано необхідність оцінки інформаційно-комунікативного потенціалу торговельного підприємства на основі логічно вибудованої сукупності методів, спеціальних засобів та процедур, заснованих на встановлених пізнавальних принципах, або методологічних засадах.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» зареєстроване 20 грудня 2012 року. Дане підприємство зареєстроване за наступною адресою: Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Панікахи, будинок 2, корпус 10, кімната 46. Розмір статутного капіталу складає 2 000,00 грн. Скорочена назва підприємства ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Згідно установчих документів основним видом діяльності є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Крім того підприємство займається торгівлею іншими автотранспортними засобами, технічним обслуговуванням та ремонтом автотранспортних засобів. На рис. 2.1 наведено структуру доходів підприємства за основними напрямками діяльності. Як свідчить наведений рисунок основний дохід досліджуване підприємство отримує від реалізації запасних частин. Питома вага доходів за даним видом продукції становить 79,08 % від загальної суми доходів. Рівень спеціалізації визначають за питомою вагою основних галузей в структурі товарної продукції. Для визначення рівня спеціалізації розраховують коефіцієнт спеціалізації:

$$K_{cn} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n P_i (2^{*i} - 1)}, \quad (2.1)$$

де:

- P_i – частка i – її продукції (галузі) в сумі виручки від реалізації продукції;
- i – порядковий номер продукції (галузі) у ранжированому ряду з його часткою у виручці, від реалізації товарної продукції.

$$K_{cn} = \frac{100}{79,08*1+11,75*3+9,18*5} = 0,43$$

За формулою 2.1 визначимо коефіцієнт спеціалізації: $K_{cn} = 0,43$, а це означає, що ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» має середній рівень спеціалізації.

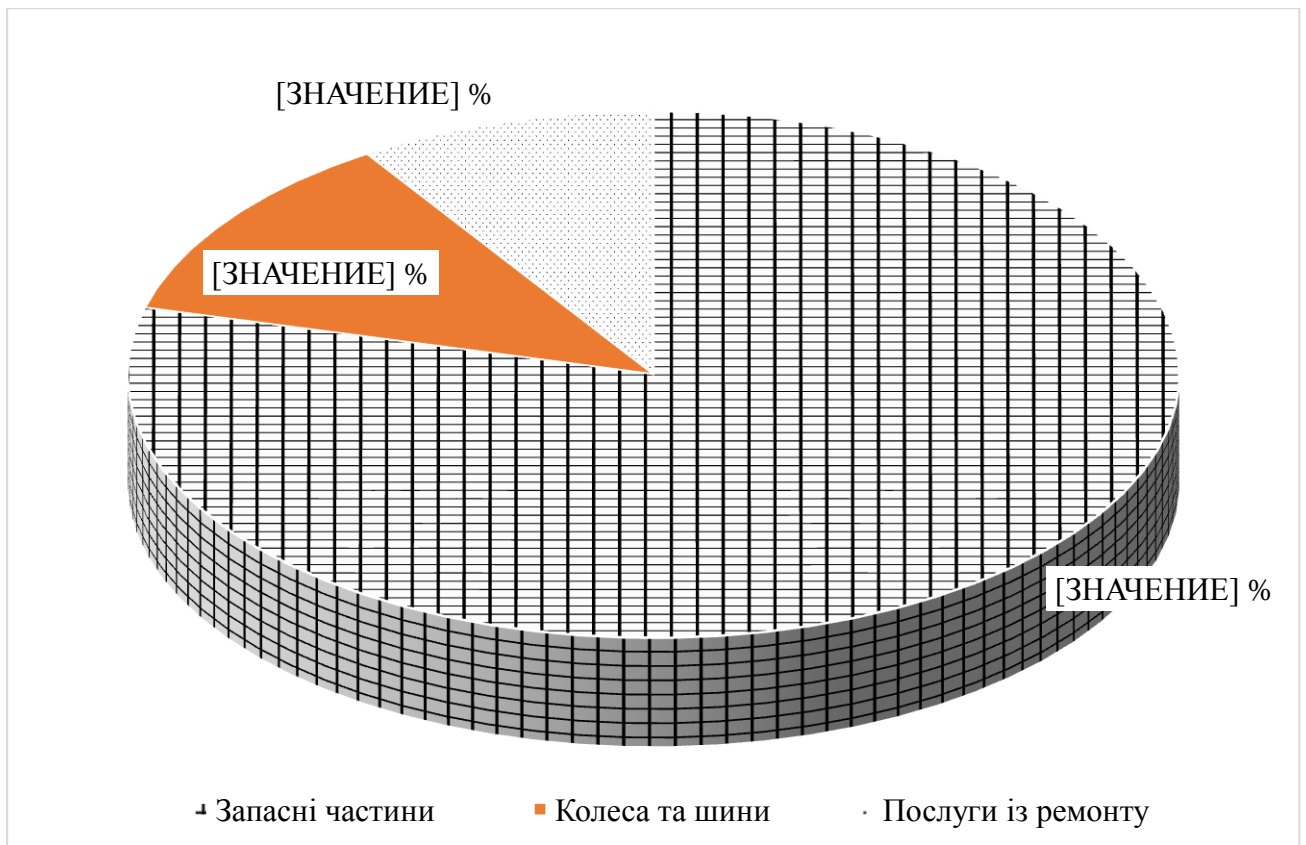


Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» в 2021 році

Охарактеризуємо ресурсне забезпечення ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». В табл. 2.1 наведено динаміку рівня забезпеченості та використання основних і оборотних засобів компанії.

Таблиця 2.1

Динаміка показників забезпеченості та рівня використання основних і оборотних засобів в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2021 проти 2019	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	598	775	583	-15	-2,56
Середньорічна вартість оборотних засобів підприємства, тис. грн.	5522	5719	8360	2838	51,39
Фондоозброєність в розрахунку на 1 працівника, тис. грн/особу	119,6	110,7	72,8	-46,8	-39,10
Фондовіддача валового доходу на 1 грн основних засобів, грн./грн.	27,145	26,188	50,925	23,8	87,60
Фондомісткість 1 грн валового доходу, грн./грн.	0,037	0,038	0,020	-0,017	-46,70
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,94	3,55	3,55	0,610	20,75
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	124	103	103	-21,3	-17,18
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	9,2	7,4	14,3	5,1	55,37
Норма прибутку основних і оборотних засобів, %	8,36	11,05	19,28	-	10,9 в.п.

Середньорічна вартість основних засобів в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» суттєво не змінилася і в 2021 році склала 583 тис. грн., що на 2,56 % менше рівня 2019 року. Сталість даного показника зумовлена специфікою діяльності досліджуваного підприємства. Тобто торговельні підприємства більше коштів акумулюють в оборотних засобах у вигляді запасів товарів. Це твердження доводить і динаміка величини оборотних засобів підприємства. Зокрема їх вартість в 2021 році зросла на 51,39 % (+2838 тис. грн.) проти рівня 2019 року. Така тенденція свідчить про розширення діяльності підприємства.

Загалом ефективність використання основних і оборотних засобів на підприємстві зросла, на що вказує збільшення показників використання засобів. Зокрема, приріст фондовіддачі склав 87,6 %, що зумовлено значним зростанням вартості продукції при незначних коливаннях вартості основних засобів. На

рис. 2.2. динаміка даного показника представлена більш наочно. Тривалість обороту оборотних засобів зменшилася на 21 день, що вказує на прискорення обороту та вивільнення додаткових коштів.



Рис. 2.2. Динаміка рівня фондівдачі в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Параметри отриманого рівняння демонструють щорічне стабільне зростання показника фондівдачі основних засобів. Щорічний приріст фондівдачі становить 11,89 грн/грн.

Загалом норма прибутку збільшилася на 10,9 відсоткові пункти, що свідчить про підвищення ефективності використання як основних так і оборотних засобів.

Іншим, не менш важливим, фактором ресурсного забезпечення є персонал підприємства. В ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» чисельність персоналу незначна, але при цьому має тенденцію до зростання (табл. 2.2).

Дані табл. 2.2 демонструють зростання чисельності працівників ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» на 3 особи (+ 60%) в 2021 році проти рівня 2019 року. При цьому фактичний фонд робочого часу збільшився лише на 27,02 %. Дана тенденція свідчить про зниження тривалості робочого часу окремого працюючого. Зменшення тривалості робочого часу одного працівника зумовлена перевищенням приросту чисельності працюючих над зростанням фактичного фонду робочого часу.

Таблиця 2.2

Оцінка рівня та ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2021 проти 2019	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна чисельність персоналу підприємства, осіб	5	7	8	3	60,00
Фактичний фонд робочого часу, люд.-год.	8575	9405	10892	2317,0	27,02
Загальний фонд заробітної плати всього, тис. грн.	594,3	843,4	1102,2	507,9	85,46
Продуктивність праці в розрахунку на: одного працюючого, тис. грн.	3245,7	2899,9	3708,3	462,5	14,25
відпрацьовану люд.-год., грн.	1892,6	2158,4	2723,7	831,1	43,91
Отримано прибутку в розрахунку на: одного працюючого, тис. грн.	51,2	51,2	107,7	56,6	110,56
відпрацьовану люд.-год., грн.	29,8	38,1	79,1	49,3	165,24
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	9905,0	10040,5	11481,3	1576,3	15,91
Середньогодинна заробітна плата 1 працівника, грн/люд.-год.	69,3	89,7	101,2	31,9	46,01

Доцільно відміти приріст ефективності використання трудових ресурсів. Матеріали таблиці демонструють зростання рівня продуктивності праці як в розрахунку на кожного працюючого (+14,25 %), так і в розрахунку на відпрацьований час (+43,91 %). Більш наочно динаміка показників продуктивності наведена на рис. 2.3.

Наведений графік наочно демонструє зростання як річної так і погодинної продуктивності праці. Позитивним чинником є зростання рівня оплати праці в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». За період дослідження

середньомісячна заробітна плата збільшилася на 15,91 %, а оплата праці за одну відпрацьовану годину зросла на 46,01 %. Дана тенденція свідчить про високий рівень матеріального стимулювання на досліджуваному підприємстві.



Рис. 2.3. Динаміка показників продуктивності праці в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Темпи росту продуктивності праці суттєво не відрізняються від зростання рівня оплати праці, що вказує на залежність рівня оплати праці від результатів діяльності підприємства. Тобто кожен працівник зацікавлений в кінцевих результатах діяльності компанії.

В табл. 2.3 наведені результативні показники діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Аналіз показників результатів діяльності свідчить про підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Зокрема, приріст чистого доходу підприємства склав 82,8 % проти рівня 2019 року, що зумовило приріст витрат на 80,33 %. Перевищення приросту доходу

над збільшенням витрат призвело до зростання рівня рентабельності діяльності на 1,39 відсоткові пункти.

Таблиця 2.3

**Динаміка результативних показників діяльності ТОВ «ТД
«ДНПРОТЕХСЕРВІС»»**

Показник	2019	2020	2021	Відхилення рівня 2021 від 2019	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	16228,7	20299,3	29666,1	13437,4	82,80
Загальна сума витрат, тис. грн.:	15972,9	19940,6	28804,3	12831,4	80,33
у т.ч. собівартість реалізованої продукції	13956,9	18509,6	27157,3	13200,4	94,58
збутові витрати	356	310	257	-99	-27,81
адміністративні витрати	1456	985	1214	-242	-16,62
інші витрати	204	136	176	-28	-13,73
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	255,8	358,7	861,8	606	236,90
Середньорічна чисельність персоналу підприємства, осіб	5	7	8	3	60,00
Загальний фонд заробітної плати всього, тис. грн.	594,3	843,4	1102,2	507,9	85,46
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	3245,74	2899,90	3708,26	462,52	14,25
Середньорічний рівень оплати 1 працюючого, тис. грн./особу	118,86	120,49	137,78	18,92	15,91
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	598	775	583	-15	-2,56
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	119,6	110,7	72,8	-46,8	-39,10
Фондовіддача валового доходу на 1 грн основних засобів, грн./грн.	27,15	26,19	50,92	23,78	87,60
Норма прибутку, %	8,36	11,05	19,28	x	10,92 в.п.
Рентабельність діяльності, %	1,60	1,80	2,99	x	1,39 в.п.

На рис. 2.4 наочно представлено динаміку показників рентабельності досліджуваного підприємства.

Наведений графік свідчить про збільшення показників рентабельності активів та діяльності загалом.

Оцінка витрат діяльності показала, що зростання відбулося за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції, тоді як витрати на збут та адміністративні витрати підприємства зменшилися. Така тенденція свідчить, що на підприємстві мало уваги звертається на просування продукції та організаційні заходи діяльності. Тобто дані напрямки потребують детального розгляду та пошуку напрямків оптимізації.

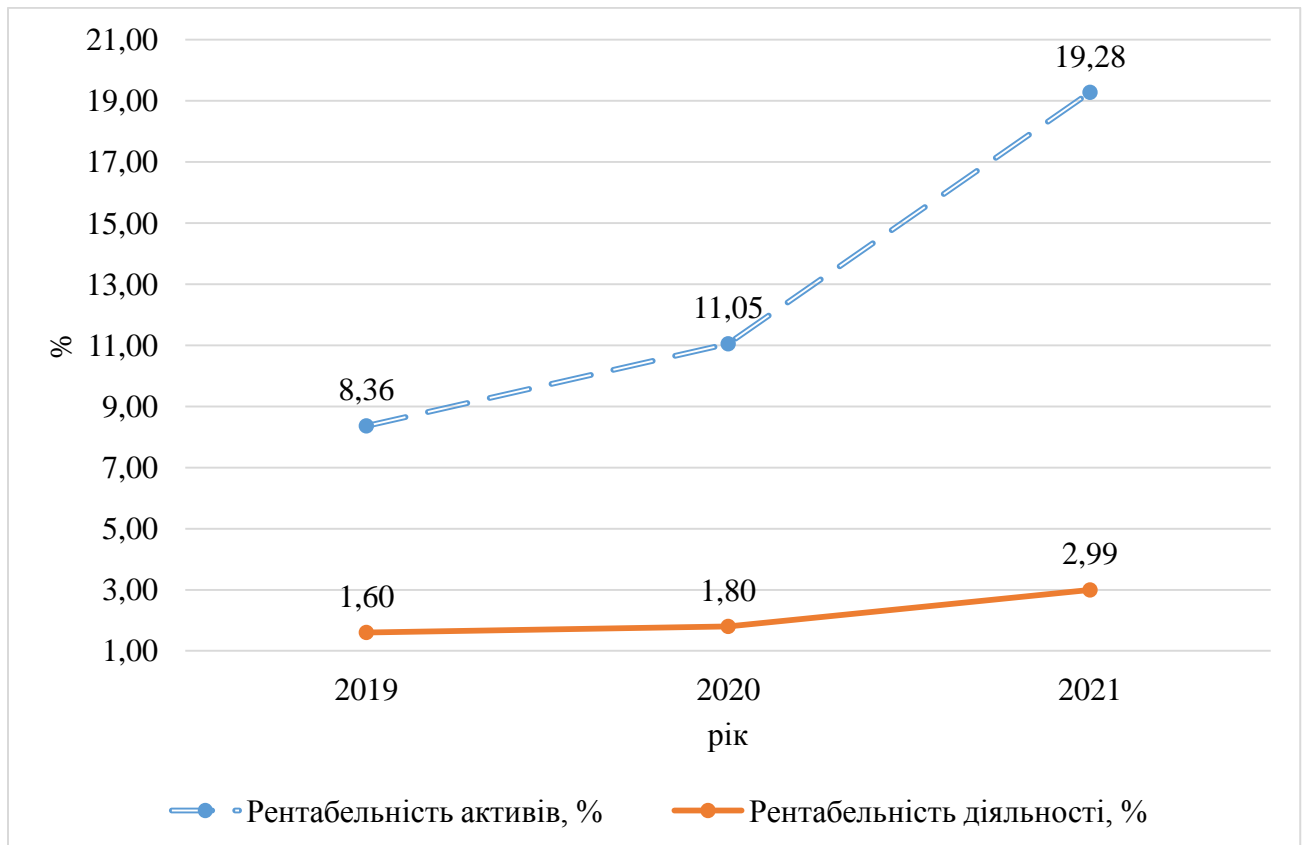


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Загальна сума прибутку в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» зросла в 2,37 рази за рахунок збільшення обсягів товарообороту. Збільшення показників продуктивності праці та фондівіддачі основних засобів спричинено значним зростанням валового доходу при незначних змінах у ресурсному забезпеченні підприємства. Загалом діяльність ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» є

прибутковою та має тенденцію до зростання, при цьому на підприємстві є наявні резерви щодо підвищення ефективності діяльності.

2.2. Аналіз формування та використання ресурсного потенціалу підприємства

Формування потенціалу в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» можна визначити як процес виявлення та створення комплексу підприємницьких можливостей, їх структурування та вибудовування певних форм організації для сталого розвитку та ефективного відтворення. Розглянемо докладніше, як виглядає процес формування потенціалу на даному підприємстві.

Формування потенціалу в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» відбувається з врахуванням наступних аспектів:

- потенціал підприємства є складною системою поперечних характеристик його елементів, причому останні можуть у тому чи іншій мірі замінювати одне одного, т.т. є альтернативними;
- потенціал компанії не може бути складений на основі механічного складання компонентів, оскільки йдеться про динамічне угруповання;
- на формування потенціалу компанії діє закон синергії її елементів;
- потенціал підприємства у вищих формах його прояви може трансформуватися самостійно з появою нових складових елементів;
- елементи потенціалу компанії повинні працювати одночасно і спільно, так як закономірності розвитку можливостей компанії не можуть бути виявлені окремо, а тільки в їх поєднанні, що вимагає оптимального збалансованого співвідношення між елементами;
- усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням та розвитком підприємства, тобто схильні до фізичного і морального старіння з одного боку і чутливі до досягнень науково-технічного прогресу з іншого;
- складові елементи потенціалу мають бути адаптовані до характеристик продуктів та послуг, які складають асортимент ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

За підсумками цих постулатів можна побудувати загальну теоретичну модель формування потенціалу компаній (рис. 2.5).

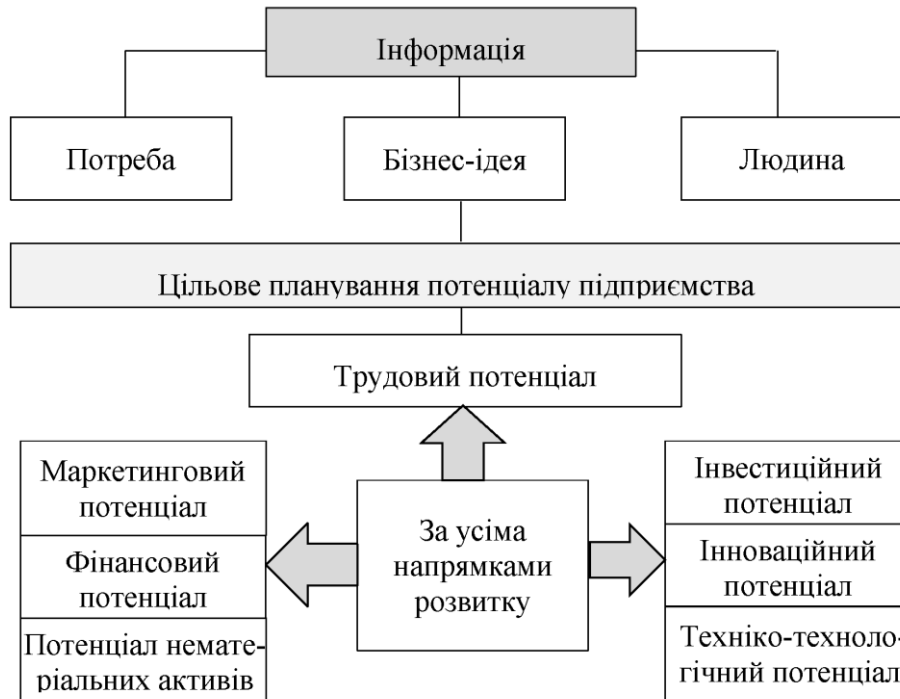


Рис. 2.5 Модель формування потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Кожен з елементів, представлених на діаграмі, залежить від досягнення потенційних бізнес-цілей. А саме, за наявності засобів виробництва, персоналу, приміщень з певними характеристиками та інших ресурсів потенціал ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» як економічної системи здатний задовольнити потреби потенційних споживачів, що постійно змінюються.

Із закону цілісності системи випливає, що взаємодія всіх ресурсів, що утворюють систему, створює нові якості, якими володіють не всі види ресурсів. Але слід пам'ятати, що одним із найважливіших загальних законів організації є закон синергії, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, у якому її потенціал завжди або значно вищий, ніж сума потенціалів елементів, які вона містить у спокої, або значно нижча. Синергія може мати дві переваги: пряму та непряму.

Пряма вигода – це збільшення чистого грошового потоку в результаті максимально повного використання потенціалу компанії. Це здійснюється за допомогою операційної, управлінської та фінансової синергії.

Непряма вигода – це збільшення вартості потенціалу компанії або зміна фактору ціна-прибуток.

Враховуючи ефект синергії, процес оптимізації структури потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» має відбуватися за такими етапами:

Крок 1 - формування системи корпоративних цілей (стратегічних, тактичних, поточних; для підприємства в цілому, його підрозділів, а також окремих видів діяльності);

Крок 2 – визначення кількості стратегічних ресурсів, необхідних для кожної цілі. Цю фазу необхідно узгоджувати з першою;

Крок 3 – оскільки для задоволення однієї потреби може бути кілька варіантів наборів ресурсів, доцільно оцінити альтернативні їх комбінації, а потім дійти остаточного висновку;

Крок 4 - виходячи з того, що підприємство не має всіх видів ресурсів в однаковому обсязі, необхідно здійснити раціональний розподіл обмежених ресурсів, щоб визначити, куди їх вигідніше спрямувати з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємницького потенціалу;

Крок 5 - після виконання попередніх 4 кроків необхідно оцінити отриманий результат.

Таким чином, формування торговельного потенціалу – це процес створення масиву бізнес-можливостей.

З метою ефективного управління ресурсним потенціалом необхідно здійснювати систематичний аналіз рівня забезпеченості та ефективності використання потенціалу. Проаналізуємо динаміку вартості ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», його склад та структуру (табл. 2.4).

Загальна вартість ресурсного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» збільшилася на 49,6 % в 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Зростання відбулося за рахунок збільшення таких складових як оборотні засоби підприємства та персонал. Зростання вартості оборотних засобів

зумовлено розширенням діяльності підприємства, що спричинило розширення асортименту та збільшення залишків товарної продукції на складі.

Таблиця 2.4

Рівень ресурсного забезпечення ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» та його структури

Показники	2019	2020	2021	2021 до 2019, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	597,9	775,2	582,6	97,44
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	5521,8	5719,2	8359,6	151,39
Оцінка персоналу підприємства, тис. грн.	594,3	843,4	1102,2	185,46
Загальна вартість ресурсного потенціалу, тис. грн.	6713,9	7337,8	10044,3	149,60
Ресурсне забезпечення в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	1342,8	1048,3	1255,5	93,50
Структура ресурсного забезпечення, %:				
основні засоби	8,90	10,56	5,80	-3,10 в.п.
оборотні засоби	82,24	77,94	83,23	0,98 в.п.
персонал	8,85	11,49	10,97	2,12 в.п.

Зростання вартості трудових ресурсів зумовлено збільшенням чисельності працівників та зростанням вартості їх праці. Незважаючи на загальне зростання вартості ресурсного потенціалу відносний рівень ресурсного забезпечення в розрахунку на одного працівника зменшився на 6,50 %. Тобто зростання обсягів товарообороту не забезпечується необхідним приростом ресурсного потенціалу на підприємстві.

В структурі ресурсного потенціалу підприємства найбільшу частку займають оборотні засоби – 83,23 %, що є характерним для торгівельних компаній. За період 2019-2021 рр. частка оборотних засобів в структурі потенціалу зросла на 0,98 відсоткові пункти. Наступним за рівнем є показник вартості персоналу підприємства. Даний елемент ресурсного потенціалу становить 10,97 % в його загальній структурі. З 2019 року даний показник збільшився на 85,46 %, а його частка в структурі загального потенціалу зросла на 2,12 відсоткові пункти. Тобто, в подальшому при діагностиці потенціалу в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» необхідно акцентувати увагу на таких складових як оборотні засоби та персонал підприємства.

Ефективність використання ресурсів залежить від низки чинників, найважливішими з яких є: раціональне співвідношення елементів у структурі ресурсного потенціалу, система управління виробництвом, використання ресурсозберігаючих технологій з урахуванням умов навколишнього середовища. При формуванні ресурсного потенціалу підприємств слід звертати увагу не на його кількісне збільшення, а на якісне поліпшення та дотримання раціональних пропорцій між окремими складовими. Проаналізуємо ефективність використання ресурсів у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Ефективність використання ресурсного забезпечення ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Наведений матеріал свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного забезпечення. Так, якщо у 2019 р. ресурсовіддача від валового

доходу становила 241,7 грн., то у 2021 р. – 295,4 грн., що на 22,19 % більше. Ресурсоємність продукції, навпаки, знизилася. У 2019 р. вона становила 0,414 грн., а в 2021 р. – 0,339 грн., тобто темп зниження склав 18,16 %. Це свідчить про покращення використання ресурсорозподілу та на цій основі створення умов для здешевлення діяльності компанії.

Для забезпечення ефективного процесу формування та використання потенціалу ресурсів при його організації необхідно враховувати фактори, що впливають на нього, і одночасно визначати його ефективність. Найважливішими з цих аспектів є екологічний, соціальний, економічний, виробничий та фінансовий аспекти, які є невід'ємною частиною системи підвищення ефективності використання ресурсів.

2.3. Оцінка управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Інформаційно-комунікаційний потенціал ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» характеризується складною системою виробничих та управлінських ресурсів, взаємопов'язаних та взаємообумовлених, що дозволяє використовувати можливості інтеграції елементів потенціалу, а також реалізацію «оптимального збалансованого співвідношення між ними», які відкривають можливості для створення комплексної системи, віддачу виробничого потенціалу підприємства.

Важливим аспектом формування та ефективного використання інформаційно-комунікативних потенціалів є їх структурування, тому доцільно визначити складові елементи цього потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» та виявити найважливіші зв'язки між ними.

В умовах функціонування ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» виділяють такі компоненти інформаційно-комунікативного потенціалу: знання та досвід персоналу (включаючи корпоративну культуру та соціально-психологічний

клімат); документація (технічна, технологічна та ін.) та правові засади діяльності (у тому числі патенти, товарні знаки, промислові зразки та моделі, ноу-хау, товарні знаки, а також сертифікати відповідності стандартам якості, вимогам екологічної безпеки та ін.); наукомістка продукція (товари, послуги, технології); інформаційні системи та технології (включаючи засоби зв'язку та інформації, програмне, технічне та інше забезпечення інформаційних систем); інформаційні відносини (комерційна інформація, відносини з економічними контрагентами, контактна аудиторія, імідж, популярність).

Більш загальну структуру інформаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» можна визначити трьома складовими: інформаційні ресурси, трудові ресурси підприємства та інформаційні системи.

Слід зазначити, що елементи кожної із цих складових дуже схожі на попередню класифікацію. Так, до інформаційних ресурсів належать корпоративна документація, економічна інформація, відносини з контрагентами та сфери контактів, комерційна таємниця. Персонал у рамках інформаційного потенціалу відображає кваліфікацію та досвід співробітників, а також корпоративну культуру компанії. І остання складова - комп'ютерні інформаційні системи – це технічна база та засоби комунікації та зв'язку; інформаційне програмне забезпечення, технічна та інша підтримка інформаційних систем; модель керування інформаційними потоками.

Інформаційно-комунікаційний потенціал в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» складається з частки ресурсів (без яких потенціал не може існувати) та способів використання цих ресурсів. Ресурсна частина включає комп'ютерну техніку – фізичну пам'ять, периферійні пристрої і телефонні лінії, програмні продукти. Можливостями використання цих ресурсів є: створення, зберігання та збирання інформаційних даних, можливості передачі даних, можливості обробки даних, можливості захисту даних.

Наведемо матрицю відповідальності за створення та використання компонентів інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» (табл. 2.5). На основі підготовленої матриці

відповідальності можна визначити, які працівники компанії повинні нести відповідальність за формування та використання тієї чи іншої складової інформаційного потенціалу, підтримувати їх на належному рівні та забезпечувати їх розвиток, що дозволить суттєво підвищити ефективність управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Таблиця 2.5

Матриця відповідальності в системі управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Складові елементи інформаційно-комунікаційного потенціалу	Персонал підприємства			
	Менеджер з продажу	Начальник рем. відділу	Керівник підприємства	Головний бухгалтер
Професійна підготовка персоналу				
Рівень корпоративної культури та психологічний клімат в колективі				
Технічна документація				
Права на ноу-хау, патенти, торгові марки та ін.				
Сертифікація продукції, технологій і виробництва в цілому				
Економічна інформація				
Інформаційні системи та технології				
Інформаційні зв'язки				

У разі становлення інформаційної економіки інформаційно-комунікаційним потенціал стає важливим чинником забезпечення економічної безпеки будь-якого підприємства. Авторський погляд на зв'язок інформаційного потенціалу та економічної безпеки ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» ілюструє рис. 2.7.



Рис. 2.7. Місце інформаційно-комунікаційного потенціалу у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

З одного боку, інформаційно-комунікаційний потенціал – це рівень його кількісних та якісних характеристик як достатнього ресурсу для повноцінного функціонування підприємства. З іншого боку, інформаційно-комунікаційний потенціал має бути захищеним. Параметри та умови безпеки інформаційних ресурсів є основою інформаційної безпеки підприємства. Ефективність бізнесу та інформаційна безпека в сукупності визначають економічну безпеку компанії.

При розгляді ролі інформаційно-комунікаційного потенціалу у забезпеченні економічної безпеки підприємства пропонується розглядати інформаційно-комунікаційний потенціал насамперед з погляду можливості забезпечення загальної інформаційної безпеки. Інформаційна складова економічної безпеки спрямована на створення та підтримку стану інформаційних ресурсів та пов'язаних з ними інформаційних засобів та систем, що забезпечує безперебійне та якісне забезпечення керівника ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» актуальною інформацією та необхідний рівень захисту від протиправних дій: втручання, розголошення чи викриття.

Пріоритетним напрямком у процесі забезпечення інформаційної безпеки ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» ми вважаємо конфіденційність комерційно важливої інформації, що дозволяє компанії успішно конкурувати на ринку виробництва та реалізації товарів та послуг.

Основними елементами інформаційної безпеки є інфраструктура комп'ютерних інформаційних систем та персонал компанії.

Важливу роль у забезпеченні економічної безпеки підприємства відіграє інфраструктура комп'ютерних інформаційних систем, використання яких дозволяє оперативно отримувати інформацію про стан економічної безпеки, оперативно реагувати на негативні відхилення та приймати управлінські рішення.

Для забезпечення економічної безпеки ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» використовує всі свої ресурси, зокрема комп'ютерні та технологічні ресурси. Це

найбільш цінний і дорогий ресурс підприємства, що дозволяє адекватно реагувати на зміни довкілля підприємства, ефективно планувати та вести свою господарську діяльність. До найважливіших засобів інформації для забезпечення економічної безпеки на підприємстві належать комп'ютери, системи безпеки та самі інформаційні продукти, у тому числі інформація, необхідна для прийняття рішень.

Впровадження сучасних інформаційних технологій та вдосконалення комп'ютеризації економічних процесів та управління у ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» може стати основою для підвищення ефективності діяльності багаторічного бізнесу та зміцнення конкурентних позицій на ринку. та забезпечити необхідний рівень інформаційної безпеки. Одним із найважливіших факторів ефективного формування та використання інформаційного потенціалу є персонал підприємства.

З одного боку, персонал, який працює з інформаційними системами, повинен мати достатню кваліфікацію, оскільки створення та ефективне використання інформаційної пропозиції даних залежить від співробітників компанії. З іншого боку, від персоналу залежить рівень захищеності інформаційних ресурсів підприємства. В умовах підвищеної конкуренції персонал може бути використаний конкурентами або іншими зацікавленими особами як джерело для розкриття конфіденційної інформації компанії. У зв'язку з цим компанія може зазнати величезних збитків. Згідно зі світовою статистикою, найчастішим джерелом витоків інформації є співробітники - це найвразливіше місце в будь-якому бізнесі.

Висновки до другого розділу

1. Досліджено діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Дане підприємство зареєстроване 20 грудня 2012 року зі статутним капіталом 2 000,00 грн. Основним видом діяльності є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних

засобів. Питома вага доходів за даним видом продукції становить 79,08 % від загальної суми доходів. Крім того підприємство займається торгівлею іншими автотранспортними засобами, технічним обслуговуванням та ремонтом автотранспортних засобів. Аналіз звітності підприємства свідчить про підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Зокрема, приріст чистого доходу підприємства склав 82,8 % проти рівня 2019 року, що зумовило приріст витрат на 80,33 %. Перевищення приросту доходу над збільшенням витрат призвело до зростання рівня рентабельності діяльності на 1,39 відсоткові пункти.

2. Загальна вартість ресурсного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» збільшилася на 49,6 % в 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Зростання відбулося за рахунок збільшення таких складових як оборотні засоби підприємства та персонал. Незважаючи на загальне зростання вартості ресурсного потенціалу відносний рівень ресурсного забезпечення в розрахунку на одного працівника зменшився на 6,50 %. Тобто зростання обсягів товарообороту не забезпечується необхідним приростом ресурсного потенціалу на підприємстві.

3. В структурі ресурсного потенціалу підприємства найбільшу частку займають оборотні засоби – 83,23 %, що є характерним для торгівельних компаній. За період 2019-2021 рр. частка оборотних засобів в структурі потенціалу зросла на 0,98 відсоткові пункти. Наступним за рівнем є показник вартості персоналу підприємства. Даний елемент ресурсного потенціалу становить 10,97 % в його загальній структурі. З 2019 року даний показник збільшився на 85,46 %, а його частка в структурі загального потенціалу зросла на 2,12 відсоткові пункти. Тобто, в подальшому при діагностиці потенціалу в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» необхідно акцентувати увагу на таких складових як оборотні засоби та персонал підприємства.

4. В умовах функціонування ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» виділяють такі компоненти інформаційно-комунікативного потенціалу: знання та досвід персоналу (включаючи корпоративну культуру та соціально-

психологічний клімат); документація (технічна, технологічна та ін.) та правові засади діяльності (у тому числі патенти, товарні знаки, промислові зразки та моделі, ноу-хау, товарні знаки, а також сертифікати відповідності стандартам якості, вимогам екологічної безпеки та ін.); інформаційні системи та технології (включаючи засоби зв'язку та інформації, програмне, технічне та інше забезпечення інформаційних систем); інформаційні відносини (комерційна інформація, відносини з економічними контрагентами, контактна аудиторія, імідж, популярність).

5. В кваліфікаційній роботі побудовано матрицю відповідальності за створення та використання компонентів інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». На основі підготовленої матриці відповідальності визначено, які працівники компанії повинні нести відповідальність за формування та використання тієї чи іншої складової інформаційно-комунікаційного потенціалу, підтримувати їх на належному рівні та забезпечувати їх розвиток, що дозволить суттєво підвищити ефективність управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

6. Основними елементами, що забезпечують формування та ефективне використання інформаційного потенціалу компанії, а отже, і економічну безпеку компанії, є системи та технології інформаційно-комунікаційних, людських ресурсів та служби економічної безпеки компанії.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

3.1. Вдосконалення процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства

У сучасних умовах розвиток підприємства та його конкурентоспроможність залежать від ефективного використання інформаційних систем та технологій, основним призначенням яких є управління інформаційними ресурсами та ефективне управління інформаційним потенціалом загалом. Однак для досягнення успіху необхідно враховувати всі фактори, що мають прямий чи опосередкований вплив на розвиток інформаційних систем та технологій в управлінні бізнесом.

Існують різні думки з приводу вибору тих чи інших факторів, що впливають на потенціал розвитку компанії та інформаційне забезпечення процесів управління.

Серед основних чинників, що надають негативний вплив та перешкоджають розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу, можна назвати: недосконалість та нестабільність нормативно-правової бази; погана підготовка персоналу; системні питання безпеки технічних рішень та передачі даних; наявність конфіденційних бізнес-даних та складність їх обробки; непідготовленість контрагентів; низька потреба в інноваційних каналах продажу більшості вітчизняних компаній.

Пошук та узагальнення джерел спеціальної літератури та практичних аспектів використання елементів потенціалу в ТОВ «Торгівельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», дозволили виявити фактори розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства (рис. 3.1).

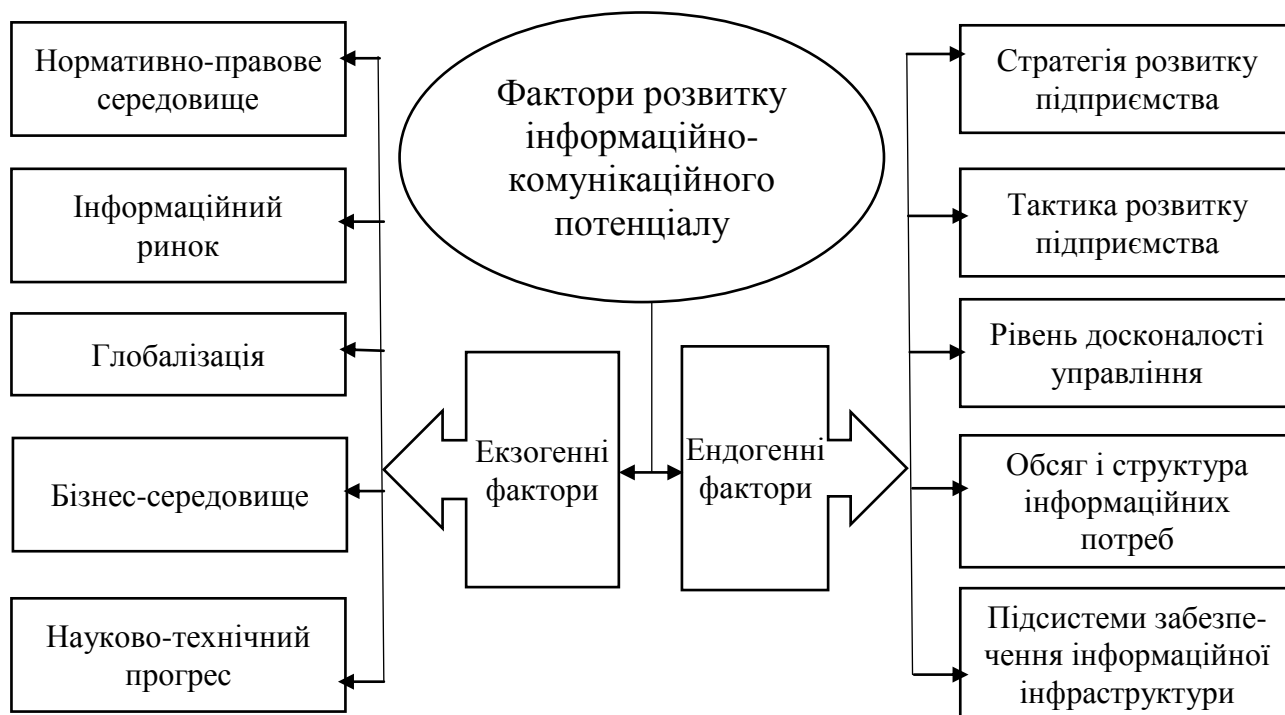


Рис. 3.1. Фактори розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Таким чином, ендогенні фактори (чинники внутрішнього середовища підприємства) визначають насамперед розвиток інформаційної інфраструктури як складової інформаційно-комунікаційного потенціалу. Вони формуються і впливають безпосередньо у компанії. Фактори зовнішнього (екзогенного) середовища суттєво впливають як на діяльність підприємства в цілому, так і на його інформаційний потенціал, а також на значущість використання інформаційних систем та технологій. Випадкові обставини чи явища практично виключені, оскільки кожен із перелічених чинників діалектично пов'язаний з розвитком всього інформаційно-комунікаційного потенціалу.

У сучасних умовах до факторів довкілля відносять структуру та інфраструктуру інформаційного ринку, розвиток бізнес-середовища, рівень науково-технічного прогресу, процеси глобалізації та інтернаціоналізації, нормативно-правове забезпечення на національному та на міжнародному рівні.

Одним із найважливіших зовнішніх факторів є інформаційний ринок, кон'юнктура та інфраструктура якого безпосередньо впливає на розвиток інформаційних технологій на макро- та мікрорівнях.

В умовах глобалізації та євроінтеграції кількість покупців та продавців на інформаційному ринку постійно збільшується. Емпіричні дослідження показують, що більшість всесвітньо відомих компаній працюють у сфері інформаційних технологій. Кожен із секторів інформаційного ринку пропонує компаніям широкий спектр можливостей для захисту та розвитку своєї сфери діяльності. Однак є фактори, що зумовлюють особливості практичного поширення та використання інформаційних ресурсів у різних країнах. Результат багато в чому визначається економічною ситуацією в країні та державною політикою у сфері інформатизації.

Сучасна стратегія поведінки вітчизняних підприємств щодо зарубіжних інформаційних технологій має враховувати той факт, що зарубіжні інформаційні системи, як правило, мають досить високу ціну, що перевищує фінансові можливості вітчизняних підприємств. До того ж зарубіжні розробки найчастіше мають на увазі інші принципи та традиції ведення бізнесу, без урахування специфіки української дійсності.

Така ситуація, безперечно, позначається на ефективності використання інформаційних технологій вітчизняними підприємствами. Тому реалізувати переваги за рахунок ефективного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом можна лише за наявності розвиненої інформаційної інфраструктури та навченого персоналу. Тому використання інформаційних технологій у розвинених країнах є повсякденною необхідністю. В Україні сьогодні значна кількість підприємств перебуває на межі виживання, а тому вирівняти та покращити їхній інформаційний потенціал за рахунок додаткових інвестицій проблематично. Хоча завдання комп'ютеризації у діяльності компанії виконуються з великим розумінням, вони розрізнені та вузькі, без зусиль щодо інтеграції різних показників для аналізу економічної та комерційної ситуації з метою мінімізації витрат та максимізації прибутку. Ці

недоліки національного менеджменту значно знижують ефективність українських підприємств та розвиток їхнього потенціалу.

Сутність управлінської діяльності визначається у забезпеченні досягнення корпоративних цілей, що дозволяє розуміти її зміст як розробку конкретних заходів, спрямованих на їх реалізацію.

Основною формою вирішення такого завдання в рамках дослідження є прийняття та реалізація управлінських рішень щодо формування, використання та розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу компанії в ланцюзі поставок. Цей процес здійснюється з використанням ресурсів внутрішнього та/або зовнішнього середовища. Вплив управління досягається формалізованим методом на альтернативних підставах, якими система управління впливає на точки управління. При цьому синтезуються економічна, інформаційна, логічна, організаційна, технічна, психологічна та інші складові і на них коригується вплив ситуації (рис. 3.2).

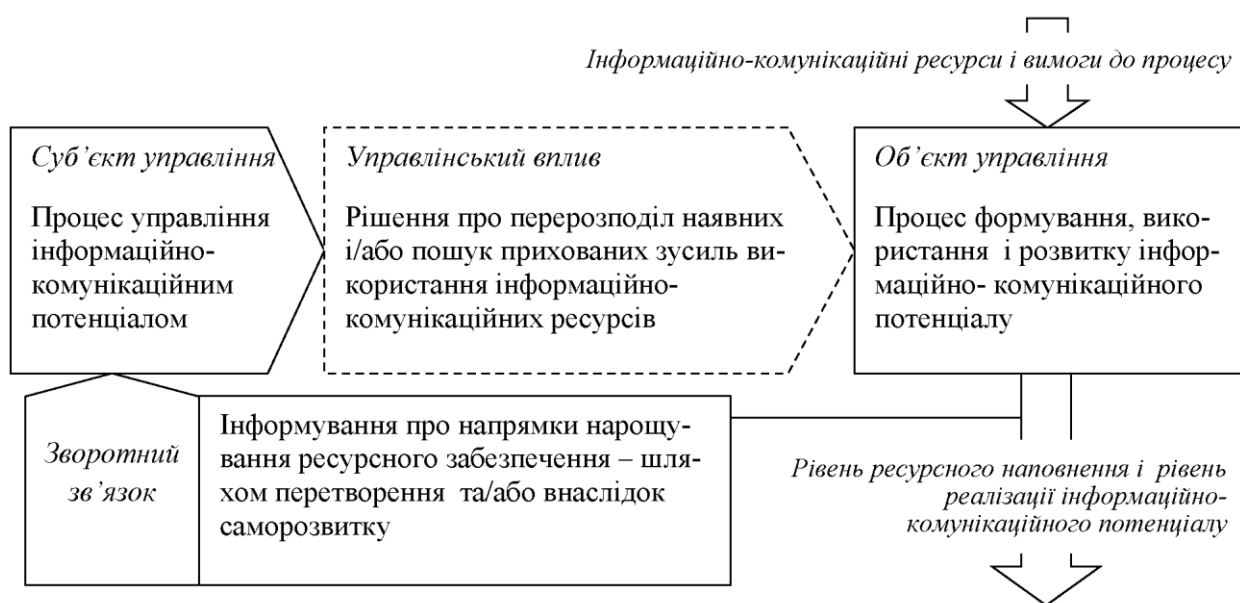


Рис. 3.2. Пропонована схема процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНПРОТЕХСЕРВІС»» у контексті інтенсивного обміну ресурсами із зовнішнім середовищем

Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства являє собою відкриту систему інтенсивного обміну ресурсами із зовнішнім середовищем, якій притаманні властивості, що характеризують її як через безпосередній зв'язок із зовнішнім середовищем, так і через методологію функціонування та розвитку.

По-перше, це неаддитивність, що виявляється в тому, що ефект непостійний у часі і не завжди дорівнює арифметичній сумі ефектів частин, що входять до нього, кратність, цілісність, відкритість, адаптивність сторін. По-друге, рішучість, зворотний зв'язок, синергія, надійність, адаптивність, наступність.

У сучасних умовах господарювання, виробництво та споживання інформації є найважливішим видом діяльності, а інформація вважається найважливішим ресурсом, який формує відносини між учасниками процесу ринкової діяльності. Суть такого інформаційного суспільства багато в чому полягає у формуванні нової інфраструктури, яка забезпечить ефективний розвиток електронно-цифрових засобів зв'язку, формування інформаційно-комунікаційних ресурсів, створення інформаційних продуктів та надання послуг для забезпечення ефективної діяльності у єдиному інформаційному просторі.

З урахуванням практичних завдань змістом процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» є управління наявними обсягами інформаційно-комунікаційних ресурсів, інформаційних технологій та технологій, а також іншими засобами та можливостями збору та передачі інформації.

У ланцюжку постачання він визначається такими основними функціями, як: визначення цілей та пріоритетів розвитку, регулювання інформаційних та комунікаційних проблем, оцінка джерел ресурсів, підвищення ефективності, розробка інструментів для оптимального використання.

Процес управління інформаційно-комунікаційним потенціалом включає планування, розробку та реалізацію організаційно-технічних рішень,

спрямованих на підтримку системи в необхідному стані та підвищення раціональності процесів формування, побудови та використання інформації та забезпечення комунікаційними ресурсами компанії. та можливостей, беручи до уваги складність ситуації та її мети.

Акцентування уваги сучасних бізнес-стратегій у бік отримання конкурентної переваги за рахунок управління попитом та збільшення доходів за рахунок максимального вкладу в прибуток, а не зниження витрат, свідчить про необхідність послідовної інтеграції інформаційних, комунікаційних та матеріальних потоків по всьому ланцюжку поставок та його «оптимізацію» за рахунок наявних резервів учасників. В рамках кваліфікаційної роботи визначимо ланцюжок поставок як сукупність видів діяльності та сукупність компаній, через які проходять потоки інформації, комунікацій та матеріалів від першого постачальника до кінцевого споживача, включаючи етапи обробки та використання. При цьому ми згодні з нерозривністю створення логістичного продукту з послугою, що є конкретною операцією, що здійснюється з матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками [9]. Таким чином, предметом управління логістичною діяльністю є логістичні процеси, що складаються з низки операцій, що послідовно здійснюються у фазах постачання, які оцінюються певною сумою логістичних витрат, які у свою чергу можуть бути віднесені до певних операційних витрат.

Реалізація інформаційно-комунікаційного потенціалу передбачає орієнтацію процесу управління на використання потенціальних (не реалізованих) інформаційних ресурсів та засобів зв'язку, виявлених під час аналізу. Процес поглиблення інтеграції всіх учасників ланцюжка поставок – від кінцевого споживача до компанії чи постачальника товарів, послуг та інформації – має бути спрямований на пошук стратегічних можливостей та ресурсів для зростання інформаційно-комунікаційного потенціалу.

Тому основним завданням управління інформаційно-комунікаційним потенціалом є визначення орієнтації на зовнішнє середовище для створення стратегічного потенціалу та забезпечення довгострокових конкурентних

переваг компанії. При цьому вплив менеджменту має бути спрямований на основні складові: ресурси, знання, навички, здібності компанії, а також структуру, що характеризує відносини між елементами, для досягнення позитивного синергетичного ефекту в досягненні поставлених цілей або бажаного стану.

Невід'ємною частиною будь-якої функції управління є рішення, потреба у якому виникає всіх етапах процесу управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства. Технологія її впровадження включає певну послідовність операцій та управлінських процедур, за якими групуються методи: постановка задачі, визначення шляхів її вирішення, оцінка варіантів і вибір найкращого, реалізація рішення. Загалом методологічний інструментарій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом компанії відповідає системному, функціональному, ситуаційному, прогностичному, підсумковому, інтегративному, фрактальному та структурному підходам.

Зважаючи на складність і непередбачуваність процесів сучасного бізнес-середовища, основними елементами якого є фактори інтелектуалізації та цифровізації, актуалізуються методи пошуку рішень, що дозволяє дещо спростити картину середовища. і орієнтуватися на цілі конкретної ситуації, використовуючи методи сценарного підходу. Його особливістю, важливою для практики обґрунтування рішень у галузі управління інформаційно-комунікаційним потенціалом, є гнучкість – можливість використання різних методів на різних етапах дослідження, що сприятиме підвищенню достовірності одержуваних результатів, а тим самим підвищити ефективність його застосування.

Популярність сценарного підходу в основному пов'язана з тим, що ситуації, що виникли в середині ХХ століття, які не уклалися в стандартний процес, не могли бути передбачені на основі минулих тенденцій, але істотно впливали на процеси майбутнього.

Суть сценарного підходу полягає у порівнянні кількох рівноймовірних варіантів розвитку ситуації з урахуванням суб'єктивних та об'єктивних

факторів, характерних для кожного або їх поєднання. Перевагою його застосування є можливість вибору методів за участю зацікавлених осіб або на основі точних моделей для створення сценаріїв управління інформаційно-комунікаційним потенціалом компанії. Методи першого типу дозволяють на ранніх стадіях сценарного дослідження збирати різні ідеї для сценаріїв за допомогою майстер-класів, фокус-груп, громадських слухань тощо. Аналітичні методи включають концептуальне та обчислювальне моделювання для дослідження можливих взаємодій між вибраним набором факторів у майбутньому. Документальні дослідження перебувають між цими двома підходами. З допомогою морфологічного аналізу генеруються різні варіанти її подальшого розвитку, а подальше скорочення числа альтернативних варіантів здійснюється з допомогою матриці взаємної узгодженості (рис. 3.3).

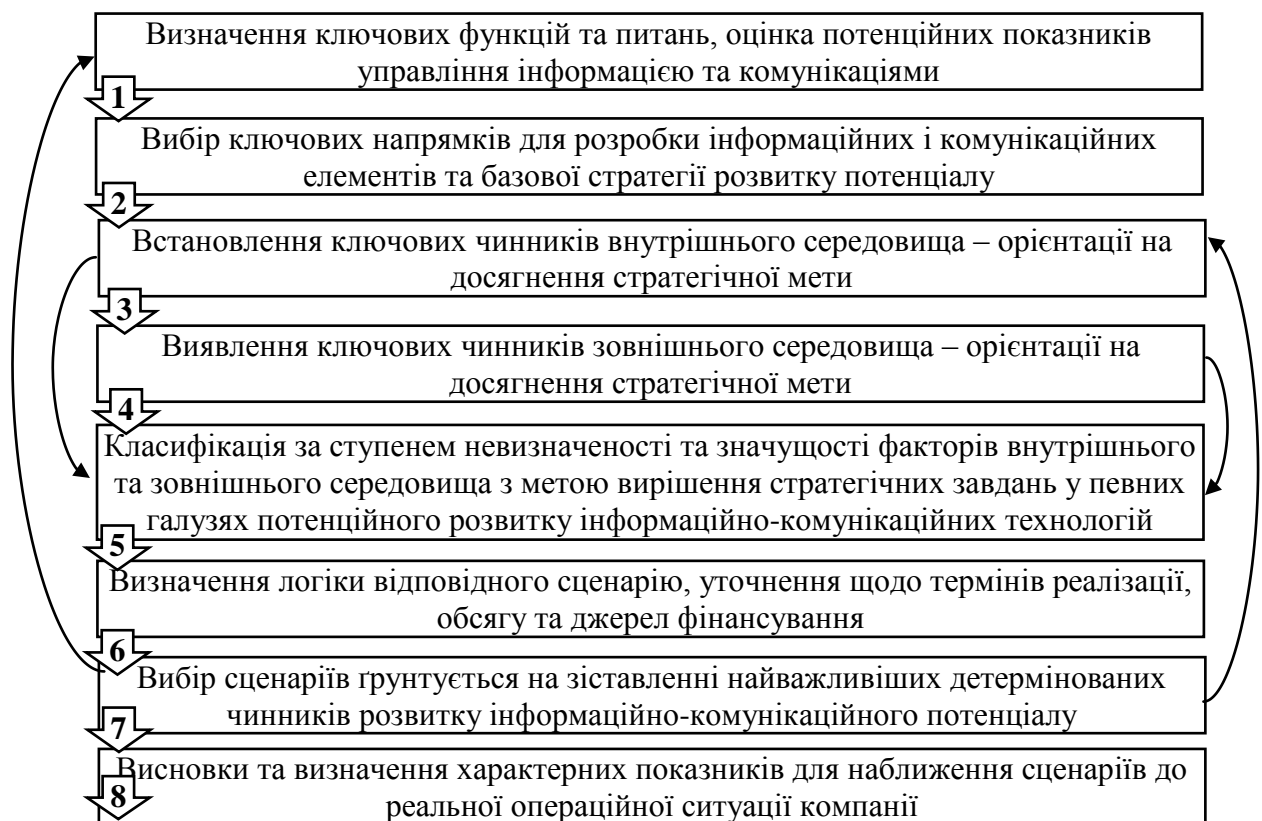


Рис. 3.3. Етапи застосування сценарного підходу до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства

Їх сукупність дозволить інтерпретувати управлінські дії, що застосовують на підприємстві в даний час, з урахуванням майбутнього розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу (або його відсутності), а також виробити рішення, що дозволяють уникнути загроз і наблизити стан до фіксованого або бажаного.

Загалом сценарний підхід до освоєння інформаційно-комунікативного потенціалу компанії дозволяє створювати та логічно структурувати різні варіанти розвитку майбутніх подій відповідно до послідовності етапів .

Це, у свою чергу, дозволяє створювати та враховувати умови успішності бізнесу за різних можливостей зміни подій:

- інформаційно-комунікаційного потенціалу на кількох рівнях ланцюжка поставок та здатність як стримувати, так і стимулювати зростання учасників;
- фактори, що формують розвиток, різноманітні та не обмежуються високими темпами зростання обсягу та продуктивності факторів виробництва, а включають як рівень інвестицій, так і ступінь структурної перебудови;
- адекватна реакція компанії на зміну економічних відносин.

Ефективне управління інформаційно-комунікаційним потенціалом має безпосередній зв'язок з усіма складовими загального потенціалу компанії, з розвитком підприємництва та з середовищем, в якому він реалізується, тому відсутність позитивних результатів в довгостроковій перспективі свідчить про наявність негативних існуючих тенденцій, які продовжують пригнічувати позитивні зміни.

Шляхом аналізу побудованих сценаріїв формулюється стратегія розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу або тестується вже розроблена стратегія. Залежно від потреб та поставленої задачі використовується поєднання різних видів сценарних підходів:

- проектний показує можливі результати з урахуванням реальної ситуації,
- візуальний, щоб описати ідеальну чи найбільш бажану перспективу,

- спосіб порівняння ситуацій або розробки стратегії розвитку, що почергово показує можливі зміни ситуації в майбутньому для зменшення дії факторів які важко прогнозувати.

Однак головна перевага сценарію як форми обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з інформаційно-комунікаційним потенціалом компанії в ланцюжку поставок, полягає в його можливості поєднати достатню кількість факторів та визначити можливі траєкторії зміни рівня розвитку. При цьому важливі альтернативні варіанти їх залежності від зміни формуючих факторів, щоб привернути увагу до найбільш важливих причинно-наслідкових зв'язків з точки зору необхідності прийняття відповідних рішень.

Основна мета та напрям застосування сценарію в управлінні інформаційно-комунікаційним потенціалом компанії визначаються таким чином: показати наслідки поточного управління складовими та відзначити прийняті припущення, привернути увагу до проблеми, виявлені відповідно до низки сценаріїв кожного передбаченого рішення, його реалізації, з метою виявлення можливих позитивних та негативних наслідків для можливих подальших адаптацій діяльності підприємства.

При виборі сценарію для конкретної компанії в ланцюжку поставок слід враховувати наступне:

- характер реального інформаційно-комунікаційного потенціалу,
- характер факторів, що перешкоджають реалізації інформаційно-комунікаційного потенціалу,
- наявні засоби інформації та зв'язку.

Відповідно до теорії та практики обґрунтування рішень сценарієм, пов'язаних з управлінням інформаційно-комунікаційним потенціалом компанії, визначено певні правила його застосування, а саме:

- під час розробки сценарію ігнорувати варіанти, що виходять за межі певного періоду часу, що дозволяє спиратися на минулий досвід, який може звузити пошук запропонованих альтернатив;

- допустимо нехтувати незначними величинами і брати до уваги тільки найбільш відчутні і легко вимірні фактори;
- ви повинні адаптуватися до наступного горизонту прогнозу,
- доцільно використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймається попереднє рішення, а якщо під час реалізації виявляються помилки, то приймається остаточне.

Для аналізу інформаційно-комунікаційний потенціал в основному поділяється на чотири категорії:

- базовий, який дає компанії можливість досягти основних цілей ланцюга поставок, створюючи економічну цінність при одночасному генеруванні прибутку в поєднанні з конкурентними перевагами;
- прихований – активи, які сьогодні не представляють особливої переваги, можуть бути конвертовані в базові кошти в майбутньому;
- збитковий, який характеризується споживанням ресурсів без отримання прибутку;
- пересічний, який характеризується наявністю в компанії активів, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів.

Проте за результатами оцінки інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства слід визначити його тип за варіантами:

- тип А - незадовільний інформаційно-комунікаційний потенціал, якщо підприємство має низький потенціал залучення інформаційно-комунікаційних ресурсів і низький потенціал відтворення;
- тип В - інформаційно-комунікаційний потенціал під загрозою, що поєднує слабкий розвиток потенціалу залучення інформаційно-комунікаційних ресурсів і сильний потенціал відтворення;
- тип С – безперспективний стійкий інформаційно-комунікаційний потенціал, який поєднує в собі низький рівень розвитку потенціалу відтворення інформаційно-комунікаційних ресурсів і високий потенціал прихильності;

- тип Д - зростаючий інформаційно-комунікаційний потенціал, характерний для підприємств з високим рівнем розвитку як потенціалу залучення, так і потенціалу створення інформаційно-комунікаційних ресурсів.

При складанні фактичних обставин бажано якомога швидше за ключовими цифрами з'ясувати, який конкретний сценарій з усіх розроблених сценаріїв найкраще відповідає реальності існування компанії.

Залежно від виду інформаційно-комунікаційного потенціалу, а також рівня загального потенціалу підприємства та динаміки його можливостей, нами обґрунтовано доцільність впровадження в діяльність ТОВ «ТД «ДНПРОТЕХСЕРВІС» одного із можливих сценаріїв управління та основні засоби його реалізації: концентроване зростання залученням інформаційно-комунікаційних ресурсів, механізмів реалізації можливостей, перетворення наявних потенціалів на ринкові цінності; трансформаційна – передбачає придбання інформаційно-комунікаційних ресурсів, їх диверсифікацію; диверсифікація – реалізація високого інформаційно-комунікаційного потенціалу за рахунок інших більш перспективних складових загального потенціалу; стабілізація – зниження ризиків внутрішнього розвитку шляхом їх усунення задля поліпшення стану; оптимізація – оптимізація структури інформаційно-комунікаційного потенціалу за рахунок розробки нових видів ресурсів для зростання можливостей; консервативний – підтримувати наявний інформаційно-комунікаційний потенціал за рахунок використання внутрішніх ресурсів для реалізації наявних інформаційно-комунікаційних можливостей; превентивний - пошук нового місця використання наявного потенціалу з розвитком нових елементів; реорганізація – оновлення структури шляхом видалення окремих елементів та/або угруповання компонентів бізнес-потенціалу.

Для того щоб інформаційно-комунікаційний потенціал ТОВ «ТД «ДНПРОТЕХСЕРВІС»» піддавався безперервному процесу, що постійно оновлюється, він також повинен безперервно і постійно відтворювати себе, щоб його характеристики в усі часи відповідали характеристикам загальних

потенціалів і змін ситуація. Ця умова з найбільшою повнотою гарантується лише в тому випадку, якщо всі або найважливіші елементи загального потенціалу відтворюються всередині системи з урахуванням циркулюючої там інформації як про стан кожного елемента, так і про їх відносини, а при характерному співвідношенні є складові інформаційно-комунікаційного потенціалу та техніко-економічні параметри визначених завдань та завдань. Тобто відтворення інформаційно-комунікаційного потенціалу компанії в ланцюзі поставок є процесом безперервного відновлення всіх її складових, що здійснюється в постійних кількостях з метою повернення споживаних факторів виробництва та забезпечення безперервності її функціонування. Розширене відтворення інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНПРОТЕХСЕРВІС»» включає кількісний та якісний розвиток факторів виробництва та інших компонентів потенціалу, що забезпечують підвищення ефективності його діяльності.

Особливість розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНПРОТЕХСЕРВІС»» полягає у його здатності адаптуватися до покращень за рахунок безпосереднього та систематичного використання наукових ідей та технічних досягнень. Для розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу компанії необхідний певний мінімум обладнання, що може спричинити ланцюгову реакцію внутрішнього технічного розвитку; необхідно створювати технічні та технологічні структури, здатні акумулювати інформаційно-комунікаційні інновації; постійно покращувати кваліфікаційні характеристики працівників, їх професійну гнучкість та підвищувати адаптивність. Крім того, варто пам'ятати про два види закономірностей: формотворчі, завдяки яким система переходить в інший якісний стан; регулюючі – сприяють стабілізації існуючого рівня якості.

За результатами дослідження, представленими у другій частині кваліфікаційної роботи, аргументується наявність двох основних напрямів побудови інформаційно-комунікативних потенціалів в ТОВ «ТД «ДНПРОТЕХСЕРВІС»»: зовнішнього, пов'язаного з придбанням

інформаційно-комунікативних ресурсів для компанії ззовні та внутрішнього – пошук та реалізація внутрішніх резервів компанії в ланцюжку поставок, що включає їх виявлення та зведену оцінку з аналізом результатів загального потенціалу.

Запропонований сценарний підхід позитивно відрізняється від традиційного підходу, пов'язаного з обґрунтуванням рішень у галузі управління інформаційно-комунікаційними потенціалами, проте на сучасному етапі розвитку методу були виявлені деякі недоліки, що ускладнюють його використання у практичній діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», а саме:

- необхідність поглибленого кількісного дослідження кожного сценарію використання, що включає значну роботу з підготовки, збору даних та аналізу,
- невизначеність та прозорість меж сценаріїв, певна свобода у їх виборі,
- чіткість та точність побудови сценарію залежать від якості методу вибору та кількісної оцінки альтернатив,
- логічна кількість комбінацій змінних у сценаріях призводить до обмеження практичного використання,
- значні фінансові зусилля, у тому числі для створення робочих груп за якістю,
- наявність великої кількості сценаріїв може не тільки не спростити процес ухвалення рішення, а навпаки ускладнити його та відволікти від первісної мети за відсутністю необхідного методу колективного осмислення.
- культура прийняття управлінських рішень у більшості компаній фактично прогнозно-орієнтована на одноваріантність.

Взаємодія інформаційних елементів та комунікативного потенціалу у процесі управління досягається за рахунок встановлення зв'язків, що забезпечують їх спільне функціонування, з метою формування нових якостей, які не притаманні об'єктам взаємодії.

Базові сценарії, які спрямовані на управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», у результаті

мають позитивно позначитися на збільшенні ринкової вартості за допомогою реалізації накопичених інформаційно-комунікативних навичок і отримання бажаного функціонального стану.

Тому на основі сценаріїв має формуватися науково обґрунтований підхід до обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом компанії. Одним із найефективніших її інструментів є багатоваріантні сценарії розвитку подій та станів, що дозволяють враховувати еволюцію основних показників, а також їхній взаємозв'язок під впливом ситуаційних умов.

3.2. Вплив управління інформаційно-комунікаційним потенціалом на ефективність діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»

Компанії рекомендується розробити конкурентну стратегію компанії відповідно до певних позицій на ринку. У цьому випадку компанії ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС» слід використовувати стратегію фокусування. Справді, стратегія стримування витрат перестала бути життєздатною стратегією через наявність на ринку дешевих запасних частин. Щоб зосередитись на такій ніші, як автозапчастини, потрібна стратегія концентрації. Стратегія охоплення ринку формується з урахуванням конкурентної стратегії. У випадку з компанією ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС», яка визначила конкурентну стратегію фокусу, компанія має застосовувати таргетовану або концентровану маркетингову стратегію та концентрувати свої зусилля на сегменті СТО.

Наступним кроком є визначення стратегії позиціонування бренду компанії. Для ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» підходить стратегія позиціонування, заснована на методі отримання прибутку або вирішення проблем. Тобто продукція ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» – найкращий вибір для тих, хто шукає недорогі, але функціональні запчастини.

Після визначення основних ринкових стратегій компанії рекомендується визначитися зі стратегією взаємодії зі споживачами в Інтернеті. Ця стратегія

залежить від двох складових: рівня готовності споживачів купувати та якості комунікаційного середовища.

Визначення готовності до покупки залежить від цього, якому етапі лідогенерації перебуває споживач. Розгляньмо суть процесу лідогенерації. Лідогенерація - це маркетингова діяльність, в ході якої продавці отримують контактну інформацію від потенційних покупців, які виявили інтерес до їхнього продукту або послуги. Лідогенерація підтримує процес продажу. Ця стратегія спрямована на виявлення інтересів конкретних потенційних покупців [45, с. 128].

«Лід» означає потенційного клієнта, який є частиною цільової аудиторії Компанії та висловив зацікавленість у придбанні продуктів чи послуг певного типу. Цей інтерес може бути виражений у вигляді заповненої анкети, заявки потенційного клієнта або запиту зворотного дзвінка. Приклади включають розміщення на веб-сайті рекламодавця; замовити щось; скачати/встановити програму; Включення передплатника до розсилки тощо. [16, с. 82].

Слід зазначити, що у мережі Інтернет діє модель процесу купівлі, яка передбачає нелінійність процесу купівлі, коли він споживач може повернутися будь-якої з попередніх етапів на етапах підготовки до купівлі (рис. 3.4).

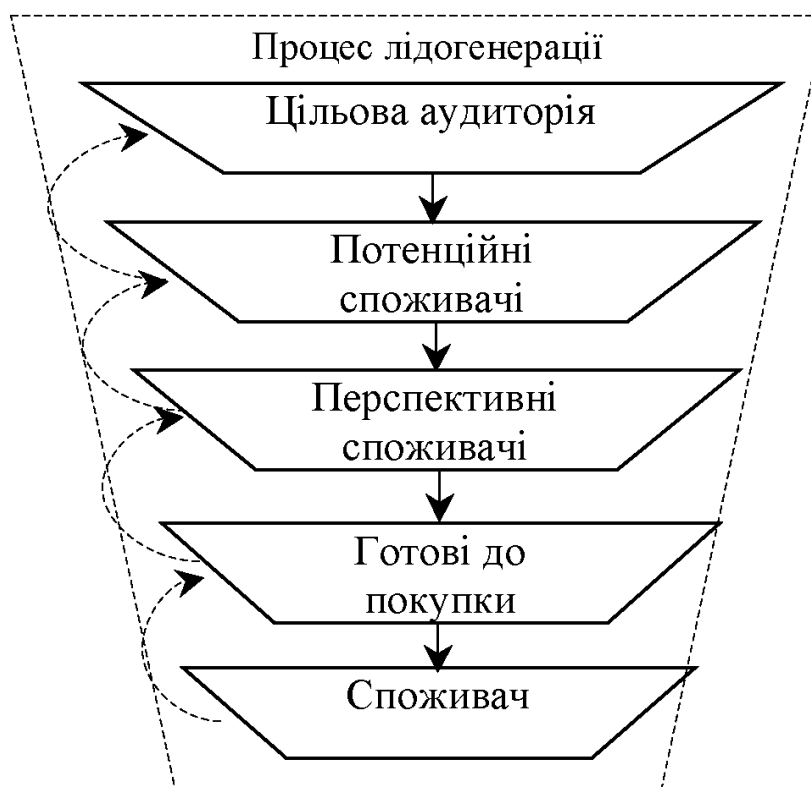


Рис. 3.4. Процес лідогенерації

Для оцінки ступеню готовності споживачів до покупки розглянемо показники на кожному етапі лідогенерації (табл. 3.1). Для характеристики комунікаційного середовища доцільно визначити чи є воно сприятливим або навпаки для нашого підприємства. Інструментом, який доцільно використовувати у даному випадку є контент-аналіз.

Контент-аналіз – якісно-кількісний аналіз носіїв інформації з метою поглиблення інтерпретації виявлених закономірностей. Кількісний аналіз фіксує, як у тексті з'являються певні елементи, пов'язані зі змістом. На основі якісного аналізу можна зробити висновки про деякі суттєві властивості тексту.

Таблиця 3.1

Оцінка ступеня готовності споживача в мережі Інтернет до покупки

Етапи лідогенерації	Показники оцінювання що визначають ступінь готовності споживача до покупки	Ступінь готовності до покупки
---------------------	--	-------------------------------

Цільова аудиторія	Споживачі, що відповідають профілю цільової групи за демографічними та психографічними критеріями; Пошук за пов'язаними категоріями; Пошукові запити товарів із подібних цінових сегментів; Взаємодія в соціальних мережах з інформацією про продукт чи бренд	Низька ступінь готовності клієнтів до покупки
Потенційні споживачі	Інформація про продукт дослідження; Пошук інформації про конкретний бренд; Тривалість відвідування сайту виробника; Пошук інформації про продукт у соціальних мережах; Запити продуктів на оглядових сайтах	
Перспективні споживачі	Завітайте на сайт виробника продукту; Перейти на цільову сторінку чи сторінку продажів; Зайдіть на сторінку із контактною інформацією; Перейти до сайту інтернет-магазину на сторінку продажів; Запит зворотного дзвінка	Висока ступінь готовності клієнтів до покупки
Готові до покупки споживачі	Дзвінок для оформлення замовлення; Запит ціни, умови доставки в конкретну точку продажу	

Процес контент-аналізу включає такі етапи:

1. Визначення повноти шуканих джерел. Визначити тип джерела інформації (преса, Інтернет, радіопередачі тощо) Визначити тип новин (статті, рекомендації на сайті, публікації у соціальних мережах тощо). Ідентифікація партнера з комунікації (споживач, який транслює повідомлення, або представник компанії). Визначення часу трансляції повідомлення (місяць, квартал, рік).

2. Створення вибіркового набору повідомлень для аналізу за параметрами, визначеними першому етапі.

3. Вибір одиниць аналізу. Одиниці змісту включають: концепції, виражені в окремих термінах; Теми, виражені в абзацах, частинах тексту, статтях, постах тощо. д.; фірмові назви і т.д.; події, факти тощо; важливість звернень до потенційного адресата.

4. Визначення показників вимірювання, у тому числі: частоти, напрямку та інтенсивності. Дослідник може виміряти від однієї до трьох показників.

5. Порядок кодування інформації за заданими параметрами.

6. Визначення результатів контент-аналізу.

Тому для аналізу якості комунікаційного середовища виробників запасних частин необхідно виконати такі кроки:

1. Як джерело інформації розглядаємо групи у соціальних мережах, присвячені товару –, сайти з оглядами запасних частин, відгуки про бренди на сайтах бутіків в Інтернеті, сформовані споживачами протягом першого півріччя 2022 року.

2. Зробимо добірку публікацій на основі показників.

3. Аналітичні одиниці призначаються за основними характеристиками товару.

4. Найважливіші показники виміру: характерний тон називання (позитивний, негативний), частота називання, інтенсивність називання.

Дані щодо охоплення аудиторії інтернет-ресурсів взяті з відкритої статистики сайту <http://top.bigmir.net/> та даних дослідницької агенції «ТНС Україна» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати контент-аналізу тональності згадувань бренду

Ресурси	Охоплення аудиторії протягом місяця	Рівень помітності публікацій в яких згадується бренд	Загальна частота згадувань бренду	Позитивна тональність згадування	Негативна тональність згадування
https://www.facebook.com	6971	0,75	761	529	232
http://itc.ua	135710	0,26	52	26	26
http://irecommend.ru	49874	0,84	124	47	77
http://rozetka.com.ua	39 452 016	0,33	350	193	157
https://f.ua/shop	6 025 176	0,18	158	115	43
http://hotline.ua	1 429 651	0,47	235	141	94

Видимість згадок бренду розраховується як відношення кількості переглядів постів із згадкою бренду до загальної кількості переглядів постів за певний період часу.

З метою оцінювання наданих кількісних даних здійсимо процедуру експертизи якості комунікаційного середовища ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». 9 експертів попросили оцінити сприятливий характер

середовища спілкування за шкалою від 1 до 10, де 1-2 - середовище спілкування зовсім не сприятливе, 3-4 - швидше несприятливе, 5-6 - нейтральне середовище, 7-8 - досить сприятливе середовище, 9-10 - дуже сприятливе середовище спілкування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Експертне оцінювання кожного інформаційного ресурсу

Ресурси	Експертні оцінки по кожному ресурсу									Сер. знач. оцінки
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
https://www.facebook.com	9	8	7	7	8	9	9	9	9	8,33
http://itc.ua	4	5	8	6	5	6	7	5	6	5,78
http://irecommend.ru	5	5	5	2	8	6	6	5	4	5,11
http://rozetka.com.ua	8	7	8	7	5	5	9	6	6	6,78
https://f.ua/shop	8	7	7	9	6	7	6	6	8	7,11
http://hotline.ua	8	7	9	8	8	9	6	9	5	7,67
Середнє значення										6,80

На основі наведених матеріалів, вважаємо, що комунікаційне середовище бренду ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» як сприятливе. Виходячи із цього, стратегію взаємодії досліджуваного підприємства зі споживачами в мережі Інтернет (рис. 3.5).

Наступна стратегія у матриці – це стратегія повернення. Ця стратегія передбачає роботу з потенційними клієнтами конкурентів. Це потенційні споживачі, які готові купувати, але не бачать у компанії постачальника продукції. Це може бути пов'язане з відсутністю інформації про постачальника або негативним ставленням до нього. Тобто комунікаційне середовище несприятливе для просування бренду (негативні думки, сильні позиції конкурента у сприйнятті споживачів, низька впізнаваність бренду). У цьому випадку рекомендується використовувати стратегію зворотного зв'язку зі споживачем шляхом трансляції повідомлення, що підкреслює переваги продукту порівняно з конкурентами чи недоліки конкурентів. Робота з цими споживачами означає поліпшення контексту та поширення потрібної інформації в комунікаційному середовищі компанії та зацікавлених споживачів.

		Сприятливе	Несприятливе
		Ступінь готовності споживача до покупки	Висока
Низька	Стратегія розвитку споживача – актуалізація потреби (Потенційні споживачі)		Стратегія потенційного розвитку (Проблемні споживачі)

Рис. 3.5. Матриця стратегій взаємодії ТОВ «ТД «ДНПРОТЕХСЕРВІС»» зі споживачем в мережі Інтернет

Квадрант потенційних споживачів – визначає споживачів, що у сприятливому інформаційному середовищі, але для яких товар є прихованою потребою, тобто. вони ще готові до покупки. Стратегія розвитку споживачів передбачає активне поширення по контекстному контуру комунікацій, спрямоване задоволення потреб споживачів.

Останній квадрант матриці — «проблемні споживачі», вони мають працювати як над інформаційним середовищем, в якому вони опинилися, так і над актуалізацією потреби у продукті. Для цього слід використати стратегію розвитку споживчого потенціалу. Це активна робота на двох рівнях комунікації впливу, контекстуальний рівень спрямований створення потреби у продукті, показати нові методи використання продукту, рівень рекламної комунікації спрямовано виділення переваг продукту перед конкурентами.

Для реалізації кожної із запропонованих стратегій компанія може використати відповідні рекламні інструменти на кожному рівні комунікативного впливу.

Таким чином, визначивши стратегію взаємодії зі споживачем серед Інтернету, компанія має основу для розробки комунікаційної стратегії. Тобто напрям стратегії взаємодії із споживачем у мережі Інтернет є основою наступної комунікаційної стратегії. Для ТОВ «ТД «ДНПРОТЕХСЕРВІС»», комунікаційне середовище якого є сприятливим, а рівень готовності цільових

споживачів визначений як низький, адекватною стратегією взаємодії зі споживачем є стратегія розвитку споживачів.

Враховуючи стратегію розвитку споживачів для ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», комунікаційна стратегія буде спрямована на задоволення потреб, особливо наголошуючи на значущості товарної категорії. Компанія орієнтується на сегмент автозапчастин і у своєму комунікаційному повідомленні має наголошувати на доцільності використання саме пропонованих виробників, їх якісних характеристиках та доступній ціні продукції.

За підсумками обраної комунікаційної стратегії розробляється оптимальний набір маркетингових комунікацій. Оскільки йдеться про спілкування в інтернет-середовищі, доцільно використовувати такі інтернет-комунікації, як контекстна та банерна реклама, реклама в мережових спільнотах та дискусійних форумах із ремонту авто. Для реалізації певної стратегії компанія має такі інструменти, як генерація контенту в мережі, управління мережевими спільнотами для власного бренду, націлення та ретаргетинг.

Для розробки нової рекламної кампанії ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» щодо просування продукції на ринку необхідно ухвалити рішення про розмір рекламного бюджету компанії. Для цього аналізуємо оптимізацію витрат на рекламну кампанію за допомогою економіко-математичного моделювання.

Для розрахунку бізнес-математичної моделі потрібні дані про (приблизно) прогнозоване охоплення цільової групи потенційних покупців; дані про ймовірність отримання читачів, слухачів та глядачів та покупців продукції з цільової групи; Інформація щодо мінімального використання рекламних матеріалів; та дані про вартість рекламного блоку.

Матриця економіко-математичної моделі та результати її рішення представлені у додатку А. У таблиці 3.4 наведено дані про фактичний рекламний бюджет та розрахункові значення.

Таблиця 3.4

**Порівняння фактичного та проектного складу рекламних заходів
в ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»»**

Найменування	Факт 2021 р.		Проект 2023р.		Відхилення проекту проти факту	
	грн.	%	грн.	%	грн.	в.п.
Телевізійна реклама	9374,1	32,94	3360,0	9,83	-6014,1	-23,11
Реклама в ЗМІ	5355,8	18,82	602,0	1,76	-4753,8	-17,06
Реклама на радіо	4351,2	15,29	13152	38,49	8800,8	23,20
Зовнішня реклама	7364,9	25,88	3038	8,89	-4326,9	-16,99
Поліграфічна продукція	2009,1	7,06	14020	41,03	12010,9	33,97
Інтернет	0	0	0	0,00	0,0	0,00
Всього витрат на рекламу	28458	100	34172,0	100	5714,0	0,00

Отримані розрахунки свідчать про суттєві зміни в структурі використання рекламних заходів, зокрема суттєво знизився обсяг (-6014,1 грн.) та питома вага (-23,11 в.п.) витрат на телевізійну рекламу. Також суттєво зменшилася частка та обсяг витрат на рекламу в ЗМІ та зовнішню рекламу. Водночас значно зросли витрати на друковану продукцію – на 12 тис. грн, а її питома вага – на 33,97 п.п. Також суттєво зросли витрати на радіорекламу (+8,8 тис. грн.), а її частка в структурі витрат на 23,2 в.п.

На нашу думку, реалізація всіх цих заходів значно покращить економічне становище підприємства. Завдяки впровадженню ефективної реклами підвищиться обізнаність споживачів про продукцію ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС». А за умови розміщення реклами в мережі Інтернет інформація про продукцію буде доступна широкому колу споживачів не тільки в області, а й за її межами, оскільки Інтернет не має територіальних і часових обмежень, що дозволяє безперервно передавати інформацію безпосередньо на користувача.

Виходячи з теорії медіапланування, можна створювати різні версії комп'ютерних програм для медіапланування. За допомогою цих програм ви можете самостійно планувати мультимедійні рекламні кампанії. Відповідно

визначаються оптимальні витрати на рекламу та оптимальні рекламні бюджети. Таким чином, теорія медіапланування дозволяє рекламним мережам самостійно оптимізувати розміщення реклами, розраховувати та прогнозувати її ключові кількісні характеристики на основі мінімального набору даних медіадосліджень. Оскільки ці методи охоплюють багато факторів і показників, які безпосередньо впливають на процес медіапланування, їх слід використовувати для підвищення ефективності та оптимізації, що сприяє успіху розробки рекламної кампанії.

Проаналізуємо економічну ефективність використання інструментів краудмаркетингу в ТОВ ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС» (табл. 3.5). Для цього ми порівнюємо поточні показники комунікаційної активності з очікуваними з урахуванням використання крауд-технологій. А також розраховуємо суму повернення інвестицій (ROI) на комунікаційні заходи з використанням актуальних засобів просування та краудмаркетингу.

Таблиця 3.5

**Економічні показники комунікаційної діяльності
ТОВ «ТД “ДНІПРОТЕХСЕРВІС”»**

Показники комунікаційної діяльності	Поточний показник	Очікуваний із застосуванням краудтехнологій
Рівень відвідуваності сайту (трафік за рік)	10000	12000
Рівень замовлень, шт	520	790
Показник конверсії сайту, %	4,35	5,57
Витрати на комунікаційну діяльність в рік, грн.	25860	32567
Дохід від реалізації продукції на сайті, грн. в рік	564250	735758
Прибуток підприємства в рік, тис. грн.	861	940
ROI, %	215	402

Використання партиципативних технологій дозволяє збільшити кількість відвідувань сайту, тобто збільшити кількість потенційних клієнтів компанії.

Для оцінки економічної ефективності перерахованих вище способів реклами розраховується показник рентабельності інвестицій (ROI), який при використанні крауд-технологій значно вищий, ніж при використанні традиційних засобів інтернет-реклами. Це, з одного боку, меншими зусиллями з

налагодження просування з допомогою крауд-технологій, з другого боку, збільшенням прибутку від їх використання. Отже, можна дійти невтішного висновку про економічну доцільність використання інструментів крауд-маркетингу при рекламі запасних частин в мережі Інтернет.

Відповідно до прогнозних комунікаційних показників комунікаційної діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» з постачання автозапчастин, розроблено низку стратегій та рекомендацій щодо реалізації ефективної комунікаційної діяльності компанії в мережі Інтернет. Зокрема, компанії рекомендується вибрати стратегію охоплення ринку та зосередити засоби комунікації на реалізації обраної стратегії у сегментах запчастин для легкої автомобілів. Стратегія взаємодії зі споживачем в Інтернеті окреслюється стратегією розвитку споживача, основною метою якої є підвищення рівня схильності до покупки. Відповідно, комунікаційна стратегія спрямована на те, щоб донести переваги купівлі запчастин відповідних торгових марок як доступного та якісного товару до цільових споживачів, а саме людей віком 25-45 років, зайнятих у ремонті автомобілів.

Використовуючи запропоновану в мережі Інтернет дворівневу модель комунікації, для створення відповідного контекстуального рівня комунікації рекомендується розвивати споживчі спільноти у соціальних мережах та залучати до процесу комунікації активних користувачів.

Використання запропонованих засобів сприяє створенню бажаного позиціонування бренду як доступного та якісного товару. А також можна буде залучити користувачів спільноти до процесу комунікації, тим самим збільшивши кількість потенційних клієнтів, підвищивши згадку бренду на тлі доступних та надійних запасних частин та, відповідно, рівня продажу продукції.

Використання запропонованих коштів дозволяє компанії збільшити кількість потенційних споживачів та створити бажаний образ продукту для вирішення всіх споживчих завдань. Дані рекомендації враховуються ТОВ «ТД

«ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» під час створення стратегії маркетингових комунікацій у мережі Інтернет.

Висновки до третього розділу

1. Встановлено концептуальні засади формування стратегії управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», що базується на визначенні напрямів гармонійного розвитку та засобів його реалізації в умовах непередбачуваного середовища та на користь усіх зацікавлених сторін ринкової взаємодії; обґрунтовані соціально-економічні передумови застосування стратегій розвитку інформаційно-комунікаційного потенціалу підприємства в ланцюзі поставок; проведено аналіз організації управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислових компаній; визначено передумови раціональності його структури; удосконалено процес управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства як відкритої системи інтенсивного обміну ресурсами із зовнішнім середовищем; проведено оптимізацію прийняття управлінських рішень та організаційної структури управління інформаційно-комунікаційними потенціалами, в рамках якої вони мають розроблятися та реалізовуватися. Такий підхід забезпечує внутрішньофірмове узгодження стратегії розвитку в системі потенціалів, підвищує стратегічний потенціал і ефективність реалізації інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» з метою створення бажаного стану та стійких конкурентних переваг.

2. Уточнено можливості та умови застосування сценарного підходу для обґрунтування рішень щодо управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»», а саме: розроблено сутність категоріальної системи дослідження, а саме трактування поняття «сценарій»; встановлено переваги використання та відмінності між історичними та гіпотетичними сценаріями, сценаріями та традиційними підходами до розробки управлінських рішень; обґрунтовано варіанти рішень для правильного та

своєчасного реагування на зміни; визначено порядок і зміст кроків реалізації сценарного підходу; виявлено проблемні моменти застосування.

3. Для обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» розроблено сценарний підхід. Його відмінність від існуючих підходів ґрунтується на деталях, які пропонують альтернативний стратегічний вибір шляхом гармонізації стратегій інформаційного та комунікаційного розвитку та загального потенціалу промислових компаній. Результатом гармонізації має стати створення системи кількісних та якісних показників ефективності управління потенціалом підприємства, аналіз яких дає об'єктивну інформацію, що сприятиме прийняттю раціональних управлінських рішень, пов'язаних зі стратегічним розвитком підприємства.

4. Розроблено оптимальну структуру витрат на комунікаційні заходи. Отримані розрахунки свідчать про суттєві зміни в структурі використання рекламних заходів, зокрема суттєво знизився обсяг (-6014,1 грн.) та питома вага (-23,11 в.п.) витрат на телевізійну рекламу. Також суттєво зменшилася частка та обсяг витрат на рекламу в ЗМІ та зовнішню рекламу. Водночас значно зросли витрати на друковану продукцію – на 12 тис. грн, а її питома вага – на 33,97 п.п. Також суттєво зросли витрати на радіорекламу (+8,8 тис. грн.), а її частка в структурі витрат на 23,2 в.п. На нашу думку, реалізація всіх цих заходів значно покращить економічне становище підприємства. Завдяки впровадженню ефективної реклами підвищиться обізнаність споживачів про продукцію ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

ВИСНОВКИ

1. Визначено потенціал підприємства як сукупність зовнішніх функціональних властивостей, що знаходяться в його розпорядженні, які дане підприємство виявляє або може проявляти при певному стані зовнішнього середовища. Відповідно під економічним потенціалом підприємства слід розуміти сукупність його зовнішніх функціональних властивостей, пов'язаних з процесом господарської діяльності підприємства і які підприємство проявляє або може виявити за певного стану середовища, в якому воно знаходиться. Його інформаційно-комунікаційна складова включає ресурси, обсяг та структура яких можуть змінюватися в процесі прийняття та реалізації стратегічних рішень, що, у свою чергу, призводить до кардинальних змін. Управління інформаційно-комунікаційним потенціалом слід визначати як сукупність конкретних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення завдань підприємства, вибору стратегії своєї інформаційно-комунікаційної діяльності та використання відповідних ресурсів у конкретній ситуації.

2. Досліджено діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний Дім «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Дане підприємство зареєстроване 20 грудня 2012 року зі статутним капіталом 2 000,00 грн. Основним видом діяльності є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Питома вага доходів за даним видом продукції становить 79,08 % від загальної суми доходів. Крім того підприємство займається торгівлею іншими автотранспортними засобами, технічним обслуговуванням та ремонтом автотранспортних засобів. Аналіз звітності підприємства свідчить про підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». Зокрема, приріст чистого доходу підприємства склав 82,8 % проти рівня 2019 року, що зумовило приріст витрат на 80,33 %. Перевищення приросту доходу над збільшенням витрат призвело до зростання рівня рентабельності діяльності на 1,39 відсоткові пункти.

3. Загальна вартість ресурсного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» збільшилася на 49,6 % в 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Зростання відбулося за рахунок збільшення таких складових як оборотні засоби підприємства та персонал. Незважаючи на загальне зростання вартості ресурсного потенціалу відносний рівень ресурсного забезпечення в розрахунку на одного працівника зменшився на 6,50 %. Тобто зростання обсягів товарообороту не забезпечується необхідним приростом ресурсного потенціалу на підприємстві.

4. В умовах функціонування ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» виділяють такі компоненти інформаційно-комунікативного потенціалу: знання та досвід персоналу (включаючи корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат); документація (технічна, технологічна та ін.) та правові засади діяльності (у тому числі патенти, товарні знаки, промислові зразки та моделі, ноу-хау, товарні знаки, а також сертифікати відповідності стандартам якості, вимогам екологічної безпеки та ін.); інформаційні системи та технології (включаючи засоби зв'язку та інформації, програмне, технічне та інше забезпечення інформаційних систем); інформаційні відносини (комерційна інформація, відносини з економічними контрагентами, контактна аудиторія, імідж, популярність).

5. В кваліфікаційній роботі побудовано матрицю відповідальності за створення та використання компонентів інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»». На основі підготовленої матриці відповідальності визначено, які працівники компанії повинні нести відповідальність за формування та використання тієї чи іншої складової інформаційно-комунікаційного потенціалу, підтримувати їх на належному рівні та забезпечувати їх розвиток, що дозволить суттєво підвищити ефективність управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

6. Встановлено концептуальні засади формування стратегії управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

Такий підхід забезпечує внутрішньофірмове узгодження стратегії розвитку в системі потенціалів, підвищує стратегічний потенціал і ефективність реалізації інформаційно-комунікаційного потенціалу ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» з метою створення бажаного стану та стійких конкурентних переваг.

7. Для обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації стратегій управління інформаційно-комунікаційним потенціалом ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»» розроблено сценарний підхід. Його відмінність від існуючих підходів ґрунтується на деталях, які пропонують альтернативний стратегічний вибір шляхом гармонізації стратегій інформаційного та комунікаційного розвитку та загального потенціалу промислових компаній.

7. Розроблено оптимальну структуру витрат на комунікаційні заходи. Отримані розрахунки свідчать про суттєві зміни в структурі використання рекламних заходів, зокрема суттєво знизився обсяг (-6014,1 грн.) та питома вага (-23,11 в.п.) витрат на телевізійну рекламу. Також суттєво зменшилася частка та обсяг витрат на рекламу в ЗМІ та зовнішню рекламу. Водночас значно зросли витрати на друковану продукцію – на 12 тис. грн, а її питома вага – на 33,97 п.п. Також суттєво зросли витрати на радіорекламу (+8,8 тис. грн.), а її частка в структурі витрат на 23,2 в.п. На нашу думку, реалізація всіх цих заходів значно покращить економічне становище підприємства. Завдяки впровадженню ефективної реклами підвищиться обізнаність споживачів про продукцію ТОВ «ТД «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_9. (дата звернення: 11.10.2022).
2. Афанасьєва О.М. Особливості використання медіа для просування бренда. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 3. С. 137-140.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
4. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, вип. 2. - С. 98-115. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2021_20_2_8 (дата звернення: 10.10.2022).
5. Басюк Т. П. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально-економічної системи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 7-8. С. 122-130.
6. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ, 2009. 400 с.
7. Бер Джей. Привітайте своїх хейтерів. Як позитивно ставитися до скарг і утримувати своїх клієнтів. пер. з англ. М. Хандога. Харків : Фабула : Ранок, 2019. 239 с.
8. Битий А. В. Актуалізація управління інформаційним потенціалом підприємства в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2016. № 5. С. 96-100.
9. Битий А. В. Формування стратегії інформатизації та забезпечення ефективності управління інформаційним потенціалом підприємства. *Вісник*

- Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 193-199.
10. Біловус Л.І. Український інформаційний простір: сьогодення та перспективи. *Український інформаційний простір*. 2013. № 1. С. 188-191.
 11. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_5_8. (дата звернення 05.10.2022).
 12. Бойко Р. В. Управління стратегією розвитку підприємства на ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 23-29.
 13. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключова Ю. В. Теоретичні основи формування інформаційного потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3. Т. 1. С. 27-33.
 14. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.
 15. Бшарат Н. Методологічні засади оцінювання ефективності управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 16. С. 76-82.
 16. Вакульчик О.М., Дрей В.В. Визначення складу якісних характеристик управлінської інформації та їх ознак в системі контролінгу на підприємстві. *Механізми регулювання економіки*. Суми. 2009. № 4. Т. 1(43). С. 79-87.
 17. Васьківська К. В. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_9. (дата звернення: 11.10.2022).
 18. Власенко Т. А. Роль потенціалу підприємства в реалізації стратегічних змін. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 4. С. 258-267.
 19. Вовк О. Визначення змісту і сутності інформаційно-комунікаційного потенціалу сучасного підприємства. *Розвиток форм і методів сучасного*

- менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9.11.2022: тези доповідей (Том 1)). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 62-65.*
20. Воронкова А. Е., Погорелов Ю. С. Потенціал підприємства як довгостроковий розвиток. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 33-35.
 21. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
 22. Глушенкова А. А. Використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструмента розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 64-69.
 23. Гнатківський Б. М. Основні компоненти структури економічного потенціалу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 259-264.
 24. Гнатківський Б. М. Основні компоненти структури економічного потенціалу підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 259-264.
 25. Головкова Л. С. Методологічні проблеми вимірювання інформаційного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2007. № 4. С. 37-39.
 26. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 41-46.
 27. Гречкосій І.Д., Осичка О.В., Ясинська С.Ю. Моделювання як інструмент стратегічного управління ефективним економічним оздоровленням сучасного підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4. С. 74-87.
 28. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №4 (22), 2017. С. 5 -11.

29. Джинджоян В. В. Стратегічне управління підприємством на основі використання інформаційного потенціалу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 141-150.
30. Ємельянов О.Ю. Сутність, необхідність оцінювання та види економічного потенціалу підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 44-52.
31. Жигалкевич Ж. М. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2021. № 12(2). С. 71-79.
32. Захарченко В.І. Комплексний аналіз стану основних елементів механізму розвитку економічного потенціалу підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, вип. 2. С. 46-65.
33. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навчальний посібник. *Новий світ* 2000, 2011. 376 с.
34. Коул Р., Скотчер Е. Блискучий Agile: практ. посіб. для проєкт-менеджерів із використання Agile, Scrum, Kanban. Харків : Фабула: Ранок, 2020. 192 с.
35. Краснокутська Н. С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства. *Академічний огляд*. 2010. № 1. С. 67-72.
36. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: підручник. Київ: Т-во Знання, 2004. 130 с.
37. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк : Надстир'я, 2007. 259 с.
38. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2006.152 с.
39. Кузьмін О. Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія / О. Є. Кузьмін, Г. Н. Георгіаді. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

40. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань. Монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.
41. Маккі Л. М., Горошанська О. О. Методичний інструментарій оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 372-377.
42. Маковоз О. С. Формування системи управління економічним потенціалом як стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 196-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_34. (дата звернення: 11.10.2022).
43. Маркіна І. А. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 175-181.
44. Маслак О. І., Безручко О. О. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 1(48). С. 121-127.
45. Набока Р. М. Сценарний підхід в управлінні інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства в ланцюгу постачань. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1. С. 125-136.
46. Олейникова О. О. Сучасний інструментарій управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(2). С. 36-39.
47. Ольховая І. О., Сазонова С. В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 79-83.
48. Погорєлов Ю. С. Вибір способів розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 79-85.
49. Подрядов Д.С., Федосова А.О., Лягодієнко В.В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту. *Науковий вісник МДУ ім. В.О. Сухомлинського*. 2014. Випуск 5(101). С. 61-64.
50. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій в управлінні суб'єктами промисловості. *Науковий вісник*. 2013. № 1(34). С. 209-216.

51. Попроцький О. П. Особливості етапізації інформаційного супроводу стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління.* 2020. № 1. С. 103-109.
52. Рзаєва Т. Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2014. № 3. Т. 3. С. 150-155.
53. Романенко О. О. Оцінка комунікаційного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2018. Вип. 30(1). С. 139-142.
54. Роулз Д. Цифровий брендинг: Повне покрокове керівництво зі стратегії, тактики, інструментів та вимірювань. пер. з англ. К. Дерев'янка. 2-ге вид. Харків: Фабула: Ранок, 2020. 256 с.
55. Савін С.Ю. Узгодження інтересів підприємства та споживачів за рахунок використання складових інформаційного потенціалу. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2020. № 1(2). С. 68-73.
56. Саух І. В. Структура інформаційного потенціалу підприємства в контексті проведення стратегічного аналізу. *Бізнес Інформ.* 2017. № 4. С. 381-387.
57. Соловійов А.І. Розробка і впровадження інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття управлінських рішень в аграрних підприємствах. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету.* 2013. № 1-2(2). С. 148-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2013_1-%282%2921. (дата звернення 05.10.2022)
58. Стеблюк Н.Ф., Волосова Н. М. Економіко-математичне моделювання в системі маркетингового управління: монографія. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2020. 185 с.
59. Сухай О.Є., Яремко І.І. Концептуальні підходи до формування й оцінювання потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. Вип. 19. С. 233-238.
60. Тарасюк Г.М. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Житомир, 2017. 448 с.

61. Титикало В. С. Сутність та характеристики процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки.* 2020. №1. С. 93–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_1_11. (дата звернення: 11.10.2022).
62. Томас Мартін The Financial Times зі стратегії для соціальних медіа.; пер. з англ. Я. Машико. Харків : Ранок : Фабула, 2020. 304 с.
63. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник.* 2014. № 3. С. 65-71.
64. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка : монографія. Київ, 2005. 216 с.
65. Шатіло О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління вітчизняних підприємств. *Вісник Національного транспортного університету.* 2020. № 2. С. 199-204.
66. Шукліна В. В. Аналітичний інструментарій вимірювання інформаційно-комунікаційного потенціалу промислового підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2020. № 1. С. 214-227.
67. Шукліна В.В. Стратегія ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислового підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2020. № 1(2). С. 82-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1\(2\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_1(2)__13). (дата звернення: 10.10.2022).
68. Шукліна В. В. Якість в парадигмі управління інформаційно-комунікаційним потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся.* 2019. № 2. С. 163-170.

ДОДАТКИ

Додаток А1

Економіко-математична модель оптимізації витрат на інформаційні ресурси

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	Рез-т	Обмеженн я
	5	0	0	0	5	30	0	50	2		
	0,602	0,000	0,000	0,000	3,038	13,152	0,000	14,020	3,360		
Цільова функція	120,4	147	125,8	297	607,6	438,4	30,5	280,4	1680	34172	
Охоплення цільової аудиторії потенційних покупців	18	25	26	15	50	145	27	1	398	5536	5000
Ймовірність отримання з цільової аудиторії	-0,01	0,05	0,021	-0,17	-0,081	-0,011	0,05	0,02	0,07	0,35	0
Мінімальне використання інформаційних засобів											
по періодичним виданням	1	1	1	1						5	5
по зовнішній рекламі					1					5	5
по радіо-рекламі						1				30	30
реклама в мережі Інтернет							1			0	5
по поліграфічній продукції								1		50	50
по рекламі на телебаченні									1	2	2

Обсяг бюджету на рекламну кампанію	120,4	147	125,8	297	607,6	438,4	30,5	280,4	1680	34172	40000
------------------------------------	-------	-----	-------	-----	-------	-------	------	-------	------	-------	-------

Додаток А2

Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам
 Рабочий лист: [модель Хлебникова.xls]МОДЕЛЬ
 Отчет создан: 02.10.2022 8:35:29
 Целевая ячейка (Минимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$M\$7	Цільова функція	35225,27655	34172

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$C\$5	x1	0	5
\$D\$5	x2	0	0
\$E\$5	x3	5	0
\$F\$5	x4	0	0
\$G\$5	x5	5	5
\$H\$5	x6	31,99310345	30
\$I\$5	x7	5	0
\$J\$5	x8	50	50
\$K\$5	x9	2	2

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$M\$9	Охоплення цільової аудиторії потенційних покупців	5536	\$M\$9>=\$N\$9	не связан.	536
\$M\$10	Ймовірність отримання з цільової аудиторії	0,35	\$M\$10>=\$N\$10	не связан.	0,35
\$M\$12	по періодичним виданням	5	\$M\$12>=\$N\$12	связанное	0
\$M\$13	по зовнішній рекламі	5	\$M\$13>=\$N\$13	связанное	0
\$M\$14	по радіо-рекламі	30	\$M\$14>=\$N\$14	связанное	0
\$M\$18	Обсяг бюджету на рекламну кампанію	34172	\$M\$18<=\$N\$18	не связан.	5828

\$M\$16	по поліграфічній продукції	50	\$M\$16>=\$N\$16	связанное	0
\$M\$17	по рекламі на телебаченні	2	\$M\$17>=\$N\$17	связанное	0
\$M\$15	реклама в мережі Інтернет	0	\$M\$15<=\$N\$15	не связан.	5