

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємства (на прикладі ТДВ Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент  
Назва  
Шифр ДРМН. 22002.ПЗ

Виконав:  
студентка 4 курсу група МН-19-1  
Шифр Підпис Олена ШЕВЧЕНКО  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф.  
Підпис Наталія ГАВЛОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.  
Підпис Ірина ГРАБОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування  
Підпис Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький 2023

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

\_\_\_\_\_  
Шевченко Олени Віталіївни

1. Тема роботи «Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємства (на прикладі ТДВ Хмельницькзалізобетон), м.Хмельницький)»  
керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, проф., д.е.н.  
Затверджена наказом ректора університету від “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р. № \_\_\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо \_\_\_\_\_
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні засади управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємства 2. Характеристика діяльності та дослідження інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3. Рекомендації щодо удосконалення управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». \_\_\_\_\_
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Аналіз існуючих підходів щодо сутності поняття «інформаційне забезпечення». 2. Аналіз існуючих підходів щодо сутності поняття «комунікація». 3. Інформаційно-комунікаційні мережі на підприємстві. 4. Основні показники діяльності товариства за 2020–2022 рр. 5. Підсистема управлінської звітності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 6. Рекомендації щодо удосконалення управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». \_\_\_\_\_

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Гавловська Н.І., професор		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи		
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи		
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи		
6.	Підготовка першого розділу		
7.	Підготовка другого розділу		
8.	Підготовка третього розділу		
9.	Підготовка висновків		
10.	Здача науковому керівнику		
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника		
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті		
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі		
14.	Одержання відгуку наукового керівника		
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента		
16.	Захист дипломної роботи		

Студент \_\_\_\_\_

Підпис

Олена ШЕВЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Шевченко О.В. Управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємства (на прикладі ТДВ Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., проф. Н.І. Гавловська. Дипломна робота бакалавра: 51 с., 15 рисунків, 12 таблиць, 42 джерела посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ІНФОРМАЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, КОМУНІКАЦІЇ.

Розглянуто теоретичні засади інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємства та його особливості. Наведено сутність та складові інформації та комунікацій. Досліджено сучасні інформаційно-комунікаційні мережі забезпечення діяльності підприємства.

З метою проведення аналізу основних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведено детальний аналіз техніко-економічних показників його діяльності, а також матеріально-технічного забезпечення та інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління.

З метою удосконалення процесів управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємства, у роботі представлено комплекс рекомендацій. Розроблено пропозиції з удосконалення механізму інформаційно-комунікаційної взаємодії з партнерами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Та запропоновано рекомендації щодо удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління запасами товариства.

Підпис

Олена ШЕВЧЕНКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність інформаційно-комунікаційного забезпечення в управлінні підприємством	7
1.2 Особливості та складові інформаційно-комунікаційного процесу в діяльності підприємства	12
1.3 Сучасні інформаційно-комунікаційні мережі забезпечення діяльності підприємства	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	21
2.1 Характеристика діяльності та дослідження основних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	21
2.2 Аналіз матеріально-технічного забезпечення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	26
2.3 Дослідження інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	32
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	38
3.1 Удосконалення механізму інформаційно-комунікаційної взаємодії з партнерами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	38
3.2 Удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління запасами товариства	43
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки інформація та комунікації набувають все більшого значення для збереження стабільності роботи підприємств у зв'язку з постійними змін у зовнішньому середовищі. Завдяки сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям, підприємство може швидко отримувати, обробляти та передавати інформацію. Це дозволяє приймати швидкі та обґрунтовані рішення, а також ефективно взаємодіяти із зацікавленими особами.

Внутрішні комунікаційні засоби, такі як електронна пошта, внутрішні соціальні мережі та спільні робочі платформи, сприяють обміну ідеями та інформацією серед співробітників. Зовнішні комунікаційні канали, такі як веб-сайт, соціальні мережі та електронні платформи, дозволяють взаємодіяти з клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими особами. Однак на сьогоднішній день управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємства носить безсистемний характер, що суттєво знижує ефективність роботи підприємств, не приділяється належна увага актуалізації інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище в режимі реального часу, комунікації сприймаються як допоміжні функції, що ускладнює їх інтеграцію у систему управління підприємством.

Теоретико-методологічними питаннями дослідження управління інформацією та комунікаціями займалися такі вітчизняні та зарубіжні автори, як Давенпорт Т., Друкер П., Кендюхов О., Маклюен М., Палига Є., Портер М., Роджерс Е., Саймон Х., Череп А., Чумаченко М. Незважаючи на велику кількість робіт як зарубіжних, так і вітчизняних вчених з розглянутої проблематики, слід зазначити, що відкритими залишаються питання управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємства. Вищенаведене підтверджує потребу в додатковому дослідженні управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дослідження є процес управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням в діяльності підприємства.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних вчених щодо управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням підприємств. При проведенні дослідження в кваліфікаційній роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: порівняння, систематизації, узагальнення, системний підхід, статистичний метод обробки даних, метод групування, метод порівняння, метод порівняння та логічного узагальнення.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність інформаційно-комунікаційного забезпечення в управлінні підприємством

Інформаційно-комунікаційне забезпечення в управлінні підприємством відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності підприємства. І передбачає використання інформаційних технологій, комунікаційних систем та методів для збору, обробки, передачі та аналізу інформації, а також, для забезпечення комунікаційних потоків всередині підприємства та при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Інформація у найбільш вживаному сенсі означає відомості про щонебудь, що передаються людьми прямо чи опосередковано. Однак дати однозначне визначення поняття «інформація» складно, оскільки в залежності від конкретної сфери застосування ця категорія набуває деяких особливостей, специфічних для даної галузі. Економічна інформація є як інструментом управління, так і його елементом, оскільки є різновидом управлінської інформації [12].

У процесі управління основною роллю інформації є усунення невизначеності, оскільки вона допомагає упорядкувати господарські процеси, узгодити їх із зовнішнім середовищем, а також, внутрішніми потребами підприємства. Усуваючи та / або знижуючи невизначеність, інформація дозволяє сформулювати стратегію фірми та визначити способи досягнення поставленої мети [24, с. 121].

Інформація в економіці містить безліч аспектів, розглянемо основні з них [22]:

- а) інформація є товаром, що виступає об'єктом купівлі-продажу;
- б) деякі фрагменти інформації є суспільним благом, споживання якого відбувається всіма членами суспільства;
- в) виробництво інформації;
- г) інформація – елемент ринкового механізму, який впливає визначення оптимального і рівноважного станів економічної системи;
- д) інформація – фактор виробництва;
- е) інформація одні з найважливіших факторів у конкурентній боротьбі;
- ж) інформація виступає резервом, що використовується при прийнятті рішень та формуванні громадської думки.

Інформація є ключовим елементом інформаційного забезпечення, і вона представляє собою дані або факти, які мають значення та використовуються для прийняття рішень і вирішення завдань. Інформація може бути отримана з різних джерел, таких як бази даних, звіти, дослідження, статистика, спостереження тощо. Інформація та інформаційне забезпечення взаємодіють у процесі збору, обробки, передачі та використання інформації, і це сприяє покращенню комунікації, прийняттю ефективних рішень та досягненню поставлених цілей підприємства.

Аналіз існуючих підходів щодо сутності поняття «інформаційне забезпечення» наведено у табл. 1.1.

Інформаційне забезпечення забезпечує доступ до потрібної інформації, його обробку та аналіз, передачу інформації між різними структурними підрозділами організації та стейкхолдерами, а також використання інформації для прийняття рішень та вирішення завдань. Інформаційне забезпечення та комунікації мають глибокий взаємозв'язок, оскільки є взаємозалежними елементами в управлінні організацією. Комунікації є процесом обміну інформацією та спілкування між людьми на підприємстві. Вони сприяють передачі інформації, ідей, планів та зворотному зв'язку між різними структурними одиницями, командами та співробітниками. Ефективні комунікації підтримують злагоду, розуміння, співпрацю та зв'язок всередині організації.

Таблиця 1.1 – Аналіз існуючих підходів щодо сутності поняття «інформаційне забезпечення»

Автор, джерело	Визначення
Безбородова Т. [2]	процес поширення інформації задля задоволення потреб осіб, що використовують інформацію, а також, приймають рішення
Босак І., Палига Є. [5], Козак В. [17], Череп А. [37]	процес обробки інформації (внутрішньої та зовнішньої), забезпечення необхідною інформацією підприємства з метою прийняття виважених та ефективних управлінських рішень, а також, управління економічними процесами
Бруханський Р. [6]	є основою для забезпечення потреб підприємства в потрібній інформації з метою обґрунтування управлінських рішень, а також, стратегічного розвитку суб'єкта господарювання
Горященко Ю. [8]	є економічна, соціальна та технологічна категорія, що відіграє вагомую роль в управлінні підприємством
Денисенко М., Колос І. [11]	система, що складається з сукупності елементів, а також, ґрунтується на застосуванні різного інформаційного забезпечення і є необхідним для діяльності підприємства. Окрім того, є сукупністю даних, які розповсюджуються між зацікавленими особами
Коваленко О. [16]	спрямоване за забезпечення необхідною інформацією підприємства задля досягнення сформованих цілей, а також, реалізації загальної стратегії розвитку
Кузьмін О., Георґіаді Н. [20]	складається з певних показників (кількісних та якісних), які дозволяють оцінити рівень задоволення потреб вищого менеджменту необхідною інформацією та сприяють реалізації завдань, що сформовані інформаційною системою
Горященко Ю. Г. [8]	процес збору, обробки, аналізу, зберігання інформації, а також її поширення серед менеджменту підприємства; дозволяє виокремити більш корисну інформацію; складається з методів, технологій та технічних засобів, і сприяє процесу управління; використовується для прийняття обґрунтованих рішень; пошук повної та достовірної інформації; інструмент, що дає можливість надати інформацію з метою підвищення ефективності управління; спосіб представлення інформації щодо функціонування підприємством протягом визначеного періоду
Петренко С. [29]	процес оцінки якості та достовірності інформації, своєчасність її надання підприємству з метою прийняття ефективних рішень, а також, налагодження діяльності підрозділів та підприємства
Терещенко Л., Матвієнко- Зубенко І. [34]	дозволяє приймати виважені управлінські рішення та забезпечити керівництво інформацією про стан об'єкта, і за умови використання автоматизованої системи обліку
Чумаченко М. [38]	система управління, що включає оцінку, аналіз та переробку інформації, процес забезпечення інформацією з метою вирішення управлінських завдань і прийняття відповідних управлінських рішень
Шпак Н., Дулиба Н. [40]	поєднує технологічну, соціальну та економічну категорії, а також, передбачає використання вхідної інформації, що аналізують працівники та формують вихідну інформацію

Термін «комунікація» (від латинського слова communicatio – зв'язок чи

communico – роблю спільним, пов'язую, спілкуюся) у широкому значенні – обмін інформацією між індивідами із використанням загальної системи символів. Аналіз існуючих підходів щодо сутності поняття «комунікація» наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Аналіз існуючих підходів щодо сутності поняття «комунікація»

Автор, джерело	Визначення
Бебик В. [1]	є процесом передачі інформації між суб'єктами соціальної сфери суспільства
Гливенко С., Лапін Є., Павленко О та ін. [15]	це обмін повідомленнями, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, і доводить її до працівників
Демидова Е. [10]	це обмін інформацією, призначеною для прийняття рішень у процесі управління підприємством
Мільнер Б. [23]	це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації великому числу людей всередині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [42]	це пов'язаний процес обміну інформацією, вбудований у всі основні види управлінської діяльності
Пушкар Р., Тарнавська Н. [31]	це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішення, та доводить їх до персоналу підприємства
Співак А., Разумовський А., Мягков А., Насонов Д. [41]	це обмін інформацією в процесі діяльності, спілкування та шляхи сполучення

До основних цілей комунікації належать: результативний обмін інформацією між об'єктами та суб'єктами управління, а також між підприємством та її оточенням; раціоналізація міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією; побудова інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими співробітниками та групами та координація їх завдань та дій; регулювання та вдосконалення інформаційних потоків.

Комунікація включає не тільки передачу інформації, але і активне слухання, розуміння та взаємодію з отриманою інформацією. Вона відіграє ключову роль у всіх сферах життя, включаючи особисті, професійні та

організаційні контексти.

В організації, як правило, виділяються три типи основних комунікацій [12, с. 182]: вертикальні; горизонтальні; діагональні. Класифікацію внутрішньо організаційних комунікацій представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікацію внутрішньо організаційних комунікацій [7, 12, 27, 30]

Класифікаційна ознака	Тип комунікації
По підрозділам	Вертикальні – це тип комунікації, який відбувається між різними рівнями ієрархії або рівнями управління в організації Горизонтальні – це тип комунікації, який відбувається між співробітниками, які працюють на одному рівні управління або в одному підрозділі організації Діагональні – це тип комунікації, який відбувається між співробітниками, які працюють на різних рівнях ієрархії або в різних підрозділах організації
За рівнями	Низхідні – охоплюють передачу інформації вниз по ієрархії організації, від керівництва до співробітників Висхідні – охоплюють передачу інформації вгору по ієрархії організації, від співробітників до керівництва
За використовуваними каналами спілкування	Формальні – це організований, структурований і офіційний тип спілкування, який відбувається в рамках встановлених правил і процедур Неформальні – це неофіційний, неструктурований і неофіційний спосіб спілкування між людьми
За суб'єктом спілкування	Організаційні – це спосіб обміну інформацією, ідеями, вказівками та думками всередині організації Міжособисті – це спілкування та взаємодія між двома або більше особами
За формою (за коштами) спілкування	Вербальні – це форма комунікацій, яка передається за допомогою словесного висловлювання Невербальні – це спосіб взаємодії, що передає повідомлення, інформацію або емоції без використання слів або мовлення
За видом спілкування	Безпосередні (прямі) – це тип комунікації, який відбувається між особами без посередництва будь-яких технологічних або фізичних засобів Опосередковані (непрямі) – це тип комунікацій, який відбувається за допомогою посередників або технологічних засобів передачі повідомлень

Складність комунікаційних процесів підприємства визначає необхідність використання різних видів комунікацій.

## 1.2 Особливості та складові інформаційно-комунікаційного процесу в діяльності підприємства

Аналізуючи цілі комунікації можна назвати основну ідею комунікаційного процесу, її суть полягає у забезпеченні правильного сприйняття інформації, що є предметом обміну [19].

Інформаційно-комунікаційне забезпечення – це комплекс заходів і технологій, спрямованих на забезпечення доступу до інформації, її обробку, передачу та обмін, а також на покращення комунікаційних процесів всередині підприємства та у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Спрощену модель інформаційно-комунікаційного процесу представлено на рис. 1.1.

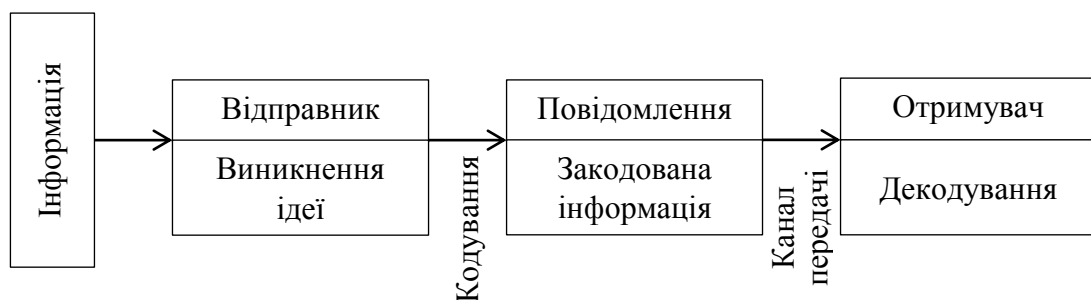


Рисунок 1.1 – Інформаційно-комунікаційний процес [3, с. 19]

В рамках даної моделі обмін інформацією починається з формулювання ідеї або вибору інформації, що потребує відправки. Відправник обирає суттєву ідею, що стає предметом обміну [32].

Інформаційно-комунікаційний процес зі зворотнім зв'язком зображений на рис. 1.2.

Процес інформаційного обміну відрізняється більшою складністю, що викликана збільшенням обсягів інформації, швидкістю каналів передачі, складністю кодуванням і декодуванням, роботи з потоками зворотного зв'язку.

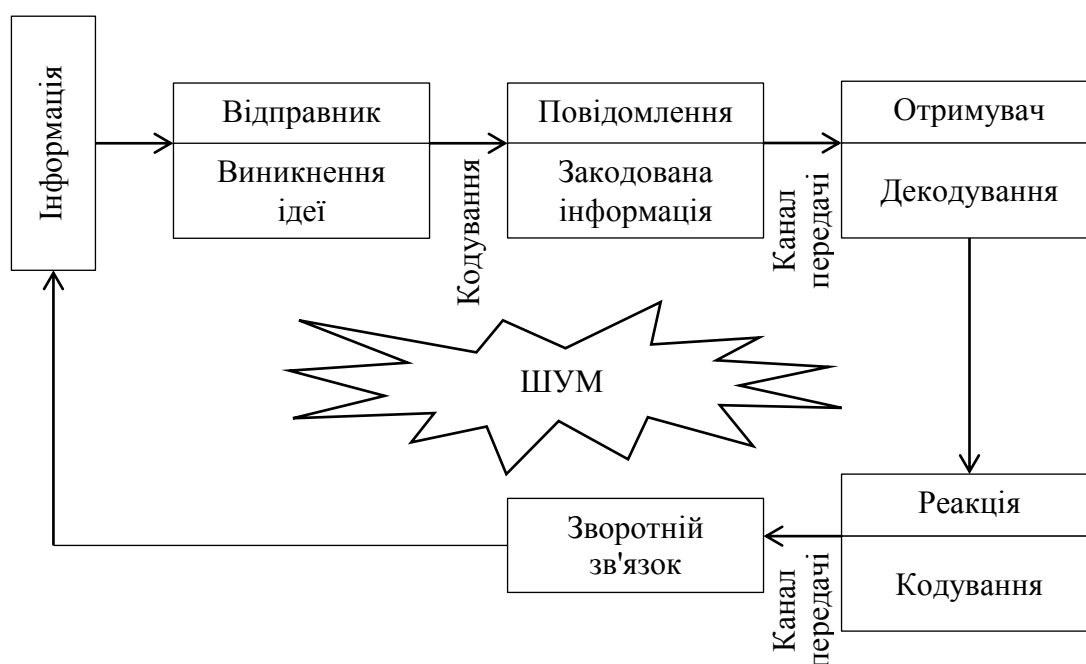


Рисунок 1.2 – Інформаційно-комунікаційний процес зі зворотнім зв'язком  
[3, с. 22]

Модель інформаційно-комунікаційного процесу, що зображений на рис. 1.2, описує послідовність етапів та елементів, що виникають під час комунікації між відправником та отримувачем. Основні етапи моделі включають [1, 4, 28, 33, 39]:

а) відправника (sender) – це особа або джерело, яке ініціює комунікаційний процес. Відправник формулює повідомлення, яке він планує передати отримувачеві;

б) кодування (encoding) – це процес перетворення повідомлення в символи, знаки, слова або інші форми, які можуть бути передані через вибраний канал комунікації. Кодування включає в себе вибір слів, синтаксису, жестів, звуків тощо;

в) повідомлення (message) – це інформація, яка передається відправником отримувачеві. Повідомлення може містити текст, зображення, звуки або будь-яку комбінацію цих елементів;

г) канал передачі (communication channel) – це середовище, через яке передається повідомлення. Канали комунікації можуть бути у вигляді усної

розмови, писемної комунікації, спілкування по електронній пошті, телефону, відео конференції, тощо;

д) отримувача (receiver) – особу або групу, яка отримує повідомлення від відправника. Отримувач присвоює зміст повідомленню та розуміє інтенції відправника;

е) декодування – процес, за якого отримувач сприймає і розуміє повідомлення від відправника. Отримувач розшифровує повідомлення (символи та знаки), щоб зрозуміти зміст повідомлення;

ж) зворотний зв'язок (feedback) – процес передачі інформації від отримувача до відправника в рамках комунікаційного процесу. Він відображає реакцію та сприйняття отримувача щодо повідомлення, яке було передано відправником;

з) шум (noise) – небажанні чинники, які впливають на передачу інформації і можуть спотворити її зміст або спричинити неправильне сприйняття повідомлення.

Шум в комунікаційному процесі відноситься до будь-якого фактора або впливу, що перешкоджає чи спотворює передачу повідомлення між особами, що здійснюють комунікацію. Він може виникати на різних етапах комунікації та мати різні форми. Основні типи шуму в комунікаційному процесі включають [3, 14, 26]:

а) фізичний шум: спричинений зовнішніми факторами, зокрема такими як гучні звуки, погана якість аудіо- або відеозапису, перешкоди на лінії зв'язку, електромагнітні перешкоди тощо;

б) семантичний шум: пов'язаний з неправильним розумінням або сприйняттям повідомлення. І може включати невідповідність або розбіжність в тлумаченні понять і їх семантичного значення;

в) психологічний шум: пов'язаний з впливом стереотипів, емоцій, досвіду та інших факторів, що впливають на сприйняття та інтерпретацію повідомлення;

г) технічний шум: можливий при використанні різних технічних засобів комунікацій, таких як комп'ютери або програмне забезпечення, телефони,

тощо;

д) культурний шум: спричинений різними культурними нормами, цінностями та комунікаційними звичками між особами, що комунікують.

Комунікаційні процеси при своїй реалізації можуть проходити в кілька етапів: створення інформації, кодування інформації, передача інформації, споживання інформації. Комунікації можуть бути: на основі усного спілкування; на основі грамотного обміну інформацією; з використанням технічних засобів

Інформаційно-комунікаційний процес базується на використанні принципів, які дозволяють покращити процес інформаційно-комунікаційного забезпечення на всіх етапах управління. До основних принципів інформаційно-комунікаційного забезпечення належать [21, с. 82–85]:

- а) безперервність інформації в процесі інформаційно-комунікаційного забезпечення;
- б) послідовність передачі інформації в процесі інформаційно-комунікаційного забезпечення;
- в) єдність інформації, як внутрішньої так і зовнішньої;
- г) раціональність прийняття рішень;
- д) мінімізація затрат на залучення інформаційно-комунікаційних ресурсів;
- е) об'єктивність інформації в процесі інформаційно-комунікаційного забезпечення;
- ж) важливість інформації для прийняття управлінських рішень;
- з) доступність інформації в процесі інформаційно-комунікаційного забезпечення;
- и) точність та повнота інформації;
- к) комплексність інформації;
- л) законність використання інформації.

Доцільним є дотримуватися принципів управління до яких належать [21, с. 82–85]:

- а) порівняння варіантів управлінських рішень та прийняття оптимального;
- б) розвиток конкурентних переваг;
- в) спрямованість підприємства на розвиток;
- г) наукової обґрунтованості;
- д) соціальна спрямованість;
- е) відповідальність;
- ж) розподіл обов'язків між персоналом підприємства;
- з) використання ефективної мотивації;
- и) стабільність функціонування;
- к) ефективність та результативність управління;
- л) системність та послідовність виконання дій;
- м) справедлива винагорода.

### 1.3 Сучасні інформаційно-комунікаційні мережі забезпечення діяльності підприємства

Сучасні технології інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності підприємств передбачають наявність певних інформаційно-комунікаційних мереж. У табл. 1.4 наведено існуючі інформаційно-комунікаційні мережі на підприємстві


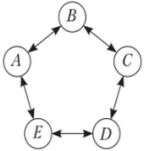
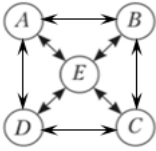
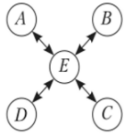
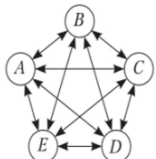
Лінійна комунікаційна мережа – є системою зв'язку, у якій відбувається послідовна передача інформації від одного вузла до іншого. У такій мережі кожен з вузлів з'єднується з двома сусідніми вузлами, а передача даних відбувається за одним напрямком.

Особливості лінійної комунікаційної мережі включають [35]:

- а) простота структури, оскільки вузли підключені один до одного послідовно;

- б) послідовна передача даних – інформація передається вузол за вузлом за одним напрямком;
- в) одночасна передача даних – інформація передається послідовно;
- г) відсутність зворотного зв'язку – інформація передається тільки в одному напрямку;
- д) обмежена масштабованість – така мережа підходить для невеликих масштабів.

Таблиця 1.4 – Інформаційно-комунікаційні мережі на підприємстві [18, 25]

Вид комунікаційної мережі	Особливості	Переваги	Недоліки	
Лінійна		Ланки пов'язані одна з одною послідовно	При вирішенні простих задач з малим обсягом вихідних даних	Децентралізація; сильне спотворення інформації через наявність великої кількості ланок
Кільцева		Ланки пов'язані одна з одною послідовно, але «вихід» послідовності ланки одночасно є «входом» першої	Для завдань, де потрібен творчий підхід до вирішення; сприяє найбільшій задоволеності учасників своєю діяльністю; мінімальна можливість конфліктів	Комунікації лише з тими, хто поряд; найповільніша модель; не вистачає координованості
Колесо		У центрі (на місці «осі») є ланка, пов'язана з іншими	Для вирішення простих завдань з високою швидкістю; інформаційне перевантаження лідера	Не передбачає спілкування членів групи між собою; велика кількість помилок через слабкість зворотних зв'язків
Зірка		Ланки пов'язані між собою лише через центр	Швидке одержання рішень	Для вирішення простих, чітко поставлених завдань, а також рутинних завдань, що допускають можливість помилки
Багато-зв'язкова		Кожна ланка пов'язана з іншими	Для вирішення складних завдань з неповною інформацією; висока якість результатів	Процес рішення займає більший проміжок часу; під впливом часу легко стає «зірковою»

Кільцева комунікаційна мережа – є типом мережі, де вузли підключення представлені у вигляді кільця, а кожен вузол під'єднаний до двох сусідніх вузлів, які утворюють замкнутий шлях для передачі даних у вигляді кільця.

Особливості кільцевої комунікаційної мережі [9]:

а) замкнутий шлях у вигляді кільця – кожен вузол підключено до двох сусідніх вузлів, які утворюють замкнутий кільцевий шлях з метою передачі даних;

б) орієнтований зв'язок – інформація передається за одним напрямком, а кожен вузол отримує дані від попереднього вузла, а далі передає їх до наступного вузла;

в) простота структури – простота структури, оскільки, кожен вузол має два з'єднання;

г) надійність – у випадку відмови вузла, ця мережа може продовжує працювати;

д) обмежена масштабованість – підходить для невеликих масштабів.

Інформаційна мережа «колесо» – це тип мережі, в якій всі пристрої під'єднані до одного центрального вузла або комутатора.

Основні особливості мережі «колесо» [18]:

а) центральний вузол – всі пристрої під'єднані до центрального вузла, і створюють центр для комунікації;

б) однонаправлена комунікація – передбачає передачу даних через центральний вузол;

в) залежність від центрального вузла – передача інформації відбувається через центральний вузол, і його вихід з ладу спричинить припинення роботи;

г) знижена надійність – оскільки мережа залежить від центрального вузла, всі процеси проходить через нього. І його несправність призведе до відмови мережі;

д) простота управління – дана мережа має просту структуру, що може полегшити управління і адміністрування;

е) обмежена масштабованість – підходить для організацій невеликих масштабів.

Комунікаційна мережа «зірка» – це тип мережі, де кожен пристрій підключено безпосередньо до центрального хаба, а всі комунікації здійснюються через центральний вузол.

Основні особливості мережі «зірка» [35, 36]:

а) центральний комутатор – у такій мережі всі пристрої підключено безпосередньо окремими лініями до центрального хаба;

б) ізолюваність пристроїв – пристрої в мережі працюють незалежно від інших;

в) висока надійність – завдяки ізолюваності пристроїв, відмова одного пристрою не зупинить всю мережу;

г) простота управління – кожен пристрій підключений до центрального хаба, що полегшує вирішувати проблеми з підключенням;

д) залежність від центрального комутатора – всі комунікації реалізуються через центральний хаб;

е) масштабованість – підходить для великий масштабів.

Багато-зв'язкова комунікаційна мережа – це мережа, де кожен вузол підключений до іншого вузла в мережі.

Основні особливості багато-зв'язкової комунікаційної мережі [25]:

а) прямі з'єднання – кожен вузол прямо з'єднаний з іншим вузлом в мережі;

б) висока швидкість – забезпечує високу швидкодію передачі даних;

в) висока надійність – завдяки прямим з'єднанням при виходить з ладу, вузли продовжують працювати ;

г) збільшена кількість з'єднань – кількість з'єднань росте пропорційно кількості вузлів;

д) складність управління – управління може бути ускладнено у зв'язку із великою кількістю з'єднань і вузлів.

Інформаційно-комунікаційні мережі на підприємстві є важливою інфраструктурою, яка забезпечує передачу, обмін інформацією та комунікацію між різними внутрішніми та зовнішніми структурами організації. Ці мережі дозволяють співробітникам, відділам і підрозділам підприємства здійснювати ефективну комунікацію, обмін даними та спільну роботу над проєктами.

Окрім того, інформаційно-комунікаційне забезпечення забезпечує ефективну взаємодію комунікації та керівництва підрозділами, підвищує результативність роботи, передбачає застосування інноваційних технологій, програмного забезпечення.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Характеристика діяльності та дослідження основних показників ТДВ «Хмельницькзаліобетон»

ТДВ «Хмельницькзаліобетон» займається виробництвом будівельних матеріалів, і залежить від тенденцій розвитку будівельної галузу Хмельницької області та м. Хмельницького. Юридична адреса товариства: Україна, м. Хмельницький, 29000, вул. В.Чорновола 31.

ТДВ «Хмельницькзаліобетон» виготовляє залізобетонні конструкції і вироби для будівництва, зокрема: залізобетонні плити, залізобетонні балки, залізобетонні колони, залізобетонні блоки, залізобетонні фундаменти, тощо.

Основні показники діяльності товариства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності товариства за 2020–2022 рр.

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	581386	811393	576737	139,56	71,08
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	447561	635296	472386	141,95	74,36
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	134640	163368	199766	121,34	122,28
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	80902	122104	151480	150,93	124,06

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	453	527	444	116,34	84,25
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	100480	119839	90784	119,27	75,75
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1283,41	1539,65	1298,96	119,96	84,37
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	18484,18	18949,87	17039,04	102,52	89,92
9	Фондовіддача	грн	4,32	4,97	2,89	115,02	58,13
10	Фондомісткість	грн	0,23	0,20	0,35	86,94	172,03
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,77	0,78	0,82	101,71	104,61
12	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	54486	77734	27429	142,67	35,29
13	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	12,17	12,24	5,81	100,51	47,45

Чистий дохід від реалізації у товариства протягом аналізованого періоду спочатку зростає, а потім зменшується, і становить у 2020 р. – 581386 тис.грн., у 2021 р. – 811393 тис.грн., у 2022 р. – 576737 тис.грн. Чистий прибуток (збиток) товариства, також, зріс у 2021 р. у порівнянні з попереднім роком і зменшився у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком, і становить: у 2020 р. – 54486 тис.грн., у 2021 р. – 77734 тис.грн., у 2022 р. – 27429 тис.грн. (рис. 2.1).

Собівартість реалізованої продукції товариства протягом зростає у 2021 р., і становить у 2020 р. – 447561 тис.грн, у 2021 р. – 635296 тис.грн., і зменшується у 2022 р., і становить 472386 тис.грн.

До складу повної собівартості продукція, окрім собівартості включаються, також, адміністративні витрати та витрати на збут, які наведено у табл. 2.2. Витрати товариства протягом аналізованого періоду представлені на рис. 2.2.

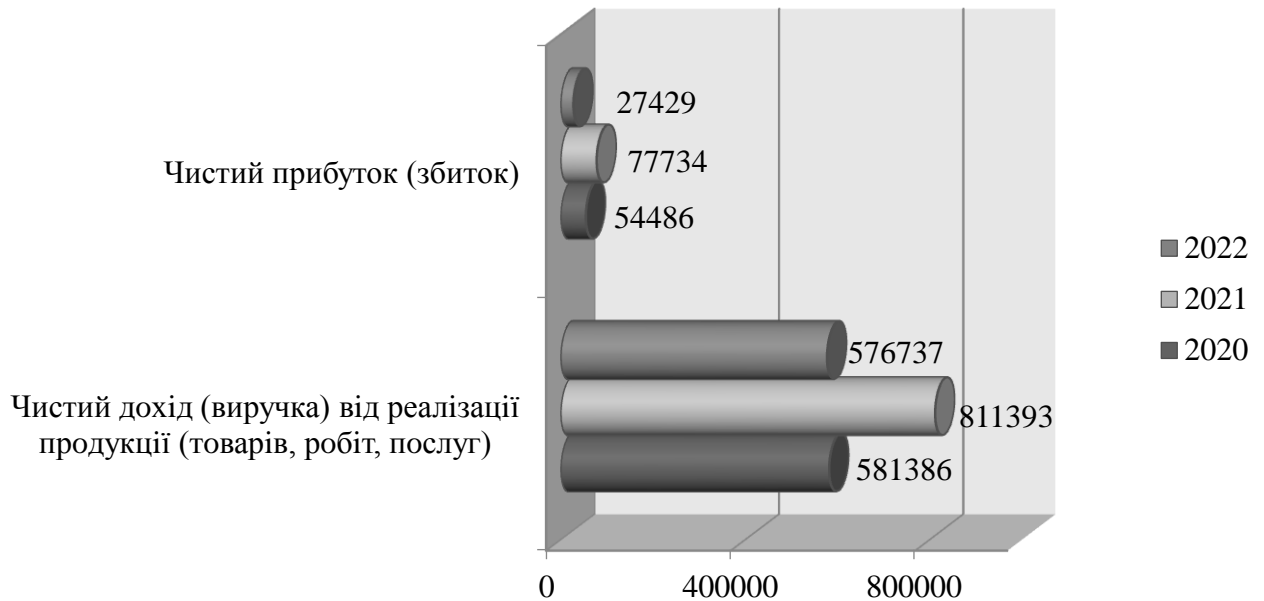


Рисунок 2.1 – Фінансові результати товариства протягом 2020 – 2022 р., тис.грн.

Таблиця 2.2 – Витрати товариства за 2020–2022 рр.

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	447561	635296	472386	141,95	74,36
2	Адміністративні витрати	тис. грн	26863	31678	26495	117,92	83,64
3	Витрати на збут	тис. грн	33561	40741	30464	121,39	74,77

Адміністративні витрати та витрати на збут зросли у 2021 р. та скоротилися у 2022 р. в порівнянні з попередніми роками, і становили: адміністративні витрати – 2020 р. – 26863 тис.грн, 2021 р. – 31678 тис.грн та 2022 р. – 26495 тис.грн.

Витрати на збут змінювалися аналогічно зміні адміністративних витрат, і становили: 2020 р. – 33561 тис.грн, 2021 р. – 40741 тис.грн та 2022 р. – 30464 тис.грн.

Середньорічна вартість основних фондів та середньорічна вартість оборотних фондів представлено на рис. 2.3.



Рисунок 2.2 – Витрати товариства протягом 2020 – 2022 р., тис.грн.

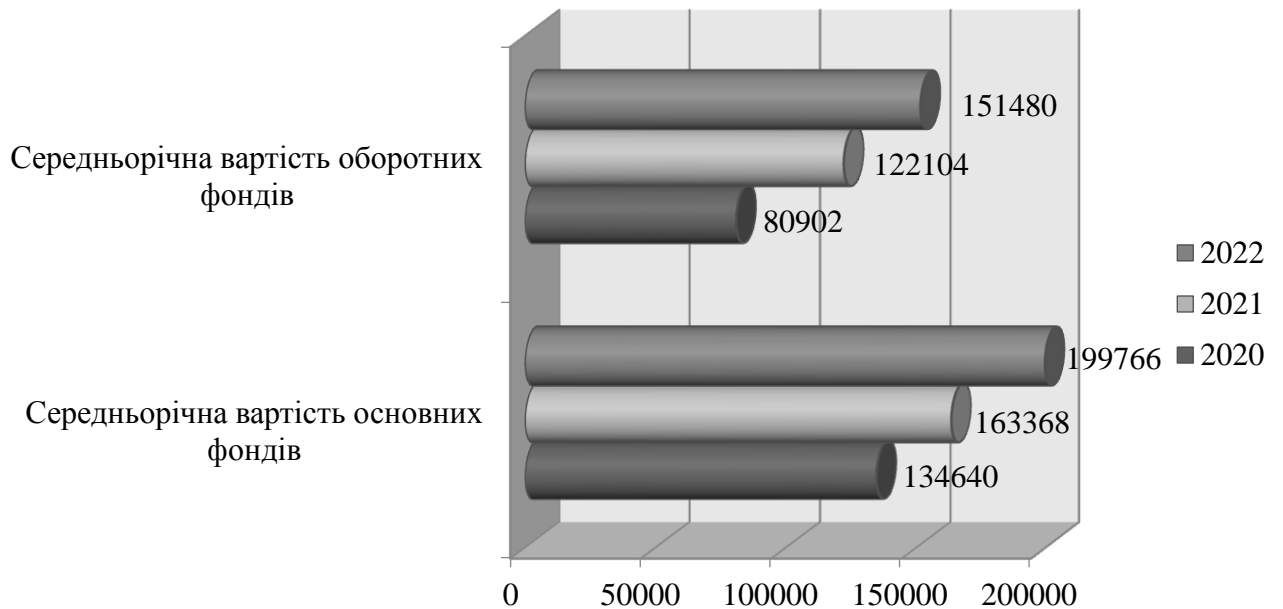


Рисунок 2.3 – Середньорічна вартість фондів протягом 2020 – 2022 рр., тис.грн.

Середньорічна вартість фондів зростає протягом 2020 – 2022 рр., зокрема

середньорічна вартість основних фондів становила 2020 р. – 134640 тис.грн, 2021 р. – 163368 тис.грн та 2022 р. – 199766 тис.грн., середньорічна вартість оборотних фондів становила 2020 р. – 80902 тис.грн, 2021 р. – 122104 тис.грн та 2022 р. – 151480 тис.грн.

Фондовіддача вказує на ефективність використання активів товариства для генерації чистого доходу, і означає, що кожна одиниця активу товариства згенерувала відповідно у 2020 р. – 4,32, 2021 р. – 4,97 і 2022 р. – 2,89 гривень чистого доходу (рис. 2.4). Фондомісткість вказує на ефективність використання активів товариства для генерації доходу, і означає, що кожна одиниця активу товариства згенерувала у 2020 р. – 0,23, у 2021 р. – 0,20 і 2022 р. – 0,35 гривень доходу (рис. 2.4).

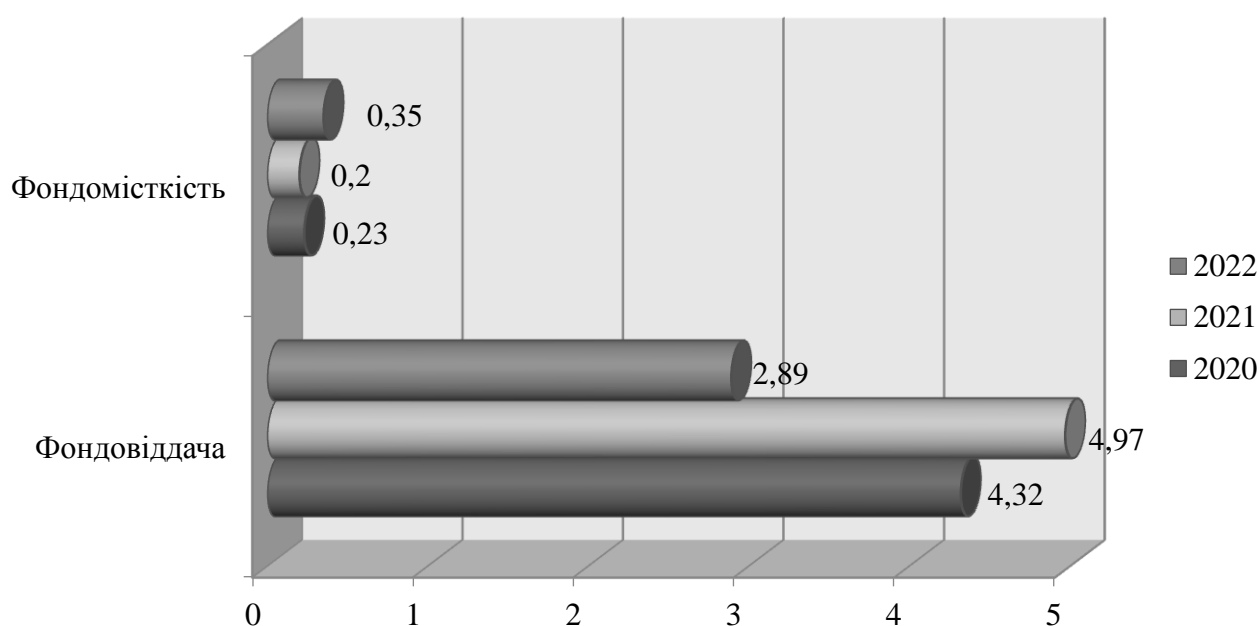


Рисунок 2.4 – Фондовіддача та фондомісткість протягом 2020 – 2022 рр., грн.

Витрати містять значну частку у доході товариства, і характеризуються показником витрати на 1 грн реалізованої продукції, і становлять у 2020 р. – 0,77 грн, 2021 р. – 0,77 грн і 2022 р. – 0,77 грн.

Оскільки діяльність товариства є прибутковою, тому рентабельність діяльності товариства є позитивною, і становить у 2020 р. – 12,17, у 2021 р. –

12,24 і 2022 р. – 5,81.

## 2.2 Аналіз матеріально-технічного забезпечення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Для проведення аналізу матеріально-технічного забезпечення товариства проаналізуємо активи. Склад і структура необоротних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020–2022 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Склад і структура необоротних активів товариства за 2020–2022 рр.

Активи підприємства	2020		2021		2022		Зміни (+; –) 2021 – 2020		Зміни (+; –) 2022 – 2021	
	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %	тис. грн	частка, %
Нематеріальні активи	317	0,20	286	0,15	222	0,10	-31	-0,05	-64	-0,05
Незавершені капітальні інвестиції	12355	7,91	14043	7,53	2945	1,39	1688	-0,38	-11098	-6,14
Основні засоби	134640	86,25	163368	87,65	199766	94,42	28728	1,40	36398	6,77
Інші фінансові інвестиції	8525	5,46	8525	4,57	8525	4,03	0	-0,89	0	-0,54
Довгострокова дебіторська заборгованість	276	0,18	166	0,09	112	0,05	-110	-0,09	-54	-0,04
Усього	156113	100,0	186388	100,0	211570	100,0	30275	0	25182	0

Необоротні активи протягом аналізованого періоду складають у 2020 р. – 156113 тис.грн, у 2021 р. – 186388 тис.грн та у 2022 р. – 211570 тис.грн. В загальному підсумку вони зростають у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. на 30275 тис.грн. та у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. на 25182 тис.грн.

Найбільшу питому вагу в структурі необоротних активів товариства належить основним засобам, а саме 2020 р. – 86,25%, 2021 р. – 87,65% та 2022 р. – 94,42% (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Структура необоротних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 р.

Показники стану основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» товариства протягом 2020–2022 років наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники стану основних засобів товариства протягом 2020–2022 рр.

Показники	тис. грн			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021 – 2020, тис.грн.	2021/2020, %	2022 – 2021, тис.грн.	2022/2021, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації	581386	811393	576737	230007,0	139,6	-234656,0	71,1
2. Середньорічна вартість основних засобів, у т. ч.:	134640	163368	199766	28728,0	121,3	36398,0	122,3

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Первісна (переоцінена) вартість основних засобів, у т. ч.:	211967	257164	312074	45197,0	121,3	54910,0	121,4
3.1. Машини і устаткування	108944	124680	146416	15736,0	114,4	21736,0	117,4
4. Надійшло основних засобів, тис. грн, у т. ч.:	42356	45985	55410	3629,0	108,6	9425,0	120,5
4.1. Машин і устаткування	12110	16150	21807	4040,0	133,4	5657,0	135,0
5. Вибуло основних засобів, тис. грн, у т. ч.:	421	788	500	367,0	187,2	-288,0	63,5
5.1. Машин і устаткування	91	414	71	323,0	454,9	-343,0	17,1
6. Операційний прибуток	68045	95963	38100	27918,0	141,0	-57863,0	39,7

Вартість основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зростає, також зростає вартість машин і устаткування (рис. 2.6).

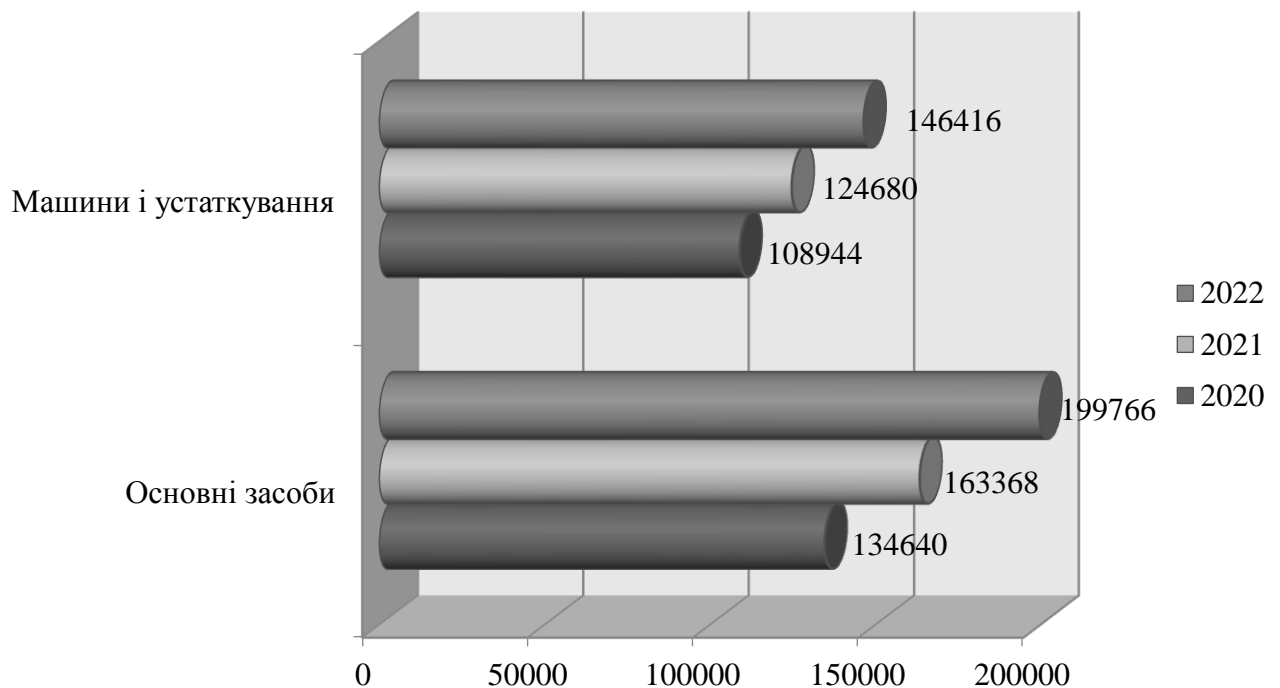


Рисунок 2.6 – Вартість основних засобів та машин, устаткування протягом 2020 – 2022 рр., грн.

Таким чином вартість основних засобів складає у 2020 р. – 134640 тис.грн, у 2021 р. – 163368 тис.грн та у 2022 р. – 199766 тис.грн., надійшло їх у 2020 р. – 42356 тис.грн, у 2021 р. – 45985 тис.грн та у 2022 р. – 55410 тис.грн., вибуло – у 2020 р. – 421 тис.грн, у 2021 р. – 788 тис.грн та у 2022 р. – 500 тис.грн.

Вартість машин і устаткування – у 2020 р. – 108944 тис.грн, у 2021 р. – 124680 тис.грн та у 2022 р. – 146416 тис.грн., надійшло їх у 2020 р. – 12110 тис.грн, у 2021 р. – 16150 тис.грн та у 2022 р. – 21807 тис.грн., вибуло – у 2020 р. – 91 тис.грн, у 2021 р. – 414 тис.грн та у 2022 р. – 71 тис.грн.

Показники ефективності використання основних засобів товариством протягом аналізованого періоду наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання основних засобів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020–2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
				2021 – 2020	2022 – 2021
1. Коефіцієнт фондівдачі грн, у тому числі:	4,32	4,97	2,89	0,65	-2,08
2. Коефіцієнт фондомісткості, грн	0,23	0,20	0,35	-0,03	0,15
3. Коефіцієнт оновлення, частки одиниці, у тому числі:	0,1998	0,1788	0,1776	-0,0210	-0,0013
3.1. Машин і устаткування	0,1112	0,1295	0,1489	0,0184	0,0194
4. Коефіцієнт вибуття, частки одиниці, у тому числі:	0,002	0,003	0,002	0,001	-0,0015
4.1. Машин і устаткування	0,0008	0,0033	0,0005	0,0025	-0,0028
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	2,74	3,16	1,85	0,41	-1,31
6. Період оновлення основних засобів, років, у тому числі:	13,73	17,64	10,41	3,92	-7,24
6.1. Період оновлення машин і устаткування, років	48,01	50,24	26,45	2,23	-23,79
7. Коефіцієнт фондорентабельності, частки одиниці	0,51	0,59	0,19	0,08	-0,40

Показники ефективності використання основних засобів погіршилися у 2022 р. , про що свідчить скорочення коефіцієнту придатності основних засобів

(у 2020 р. – 13,73, у 2021 р. – 17,64, у 2022 р. – 14,41) та коефіцієнт фондорентабельності (у 2020 р. – 0,51, у 2021 р. – 0,59, у 2022 р. – 0,19).

Аналіз складу, структури і динаміки активів товариства наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу, структури і динаміки активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020–2022 рр.

Вид активів	Дані за роками			Відхилення				Вертикальний аналіз, %		
	2020	2021	2022	Абсолютне		Відносне		2020	2021	2022
				2021-2020	2022-2021	2021 / 2020	2022 / 2021			
Необоротні активи	156113	186388	211570	30275	25182	119,4	113,5	39,54	36,01	40,72
Оборотні активи	238650	331216	307952	92566	-23264	138,8	93,0	60,45	63,99	59,27
Необоротні активи та групи вибуття	38,0	38	38	0	0	100,0	100,0	0,01	0,01	0,01
Разом	394801	517642	519560	122841	1918	131,1	100,4	100,0	100,0	100,0

Найбільшу питому вагу у структурі активів належить оборотним активам: у 2020 р. – 238650 тис.грн або 60,45%, у 2021 р. – 331216 тис.грн або 63,99% та у 2022 р. – 307952 тис.грн або 59,27%, також, значна питома вага припадає на необоротні активи: у 2020 р. – 156113 тис.грн або 39,54%, у 2021 р. – 186388 тис.грн або 36,01% та у 2022 р. – 211570 тис.грн або 40,72%. Необоротні активи та групи вибуття становлять не значну частину 38 тис.грн або 0,01% протягом 2020–2022 рр.

Аналіз складу, структури і динаміки оборотних активів наведено у табл. 2.7 та рис. 2.7.

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів належить запасам: у 2020 р. – 80791 тис.грн або 33,85%, у 2021 р. – 121968 тис.грн або 36,82% та у 2022 р. – 151054 тис.грн або 49,05%. Значна частка припадає на іншу поточну

дебіторську заборгованість: у 2020 р. – 54561 тис.грн або 22,86%, у 2021 р. – 57505 тис.грн або 17,36% та у 2022 р. – 87962 тис.грн або 28,56%.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу, структури і динаміки оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2020–2022 рр.

Вид активів	Дані за роками			Відхилення				Вертикальний аналіз, %		
	2020	2021	2022	Абсолютне		Відносне		2020	2021	2022
				2021-2020	2022-2021	2021 / 2020	2022 / 2021			
Запаси	80791	121968	151054	41177	29086	151,0	123,8	33,85	36,82	49,05
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40377	42682	45435	2305	2753	105,7	106,5	16,92	12,89	14,75
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	0	74	0	74	–	–	0	0	0,02
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	42743	76445	13867	33702	-62578	178,8	18,1	17,91	23,08	4,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	54561	57505	87962	2944	30457	105,4	153,0	22,86	17,36	28,56
Гроші та їх еквіваленти	16745	22411	3080	5666	-19331	133,8	13,7	7,02	6,77	1,00
Витрати майбутніх періодів	111	136	426	25	290	122,5	313,2	0,05	0,04	0,14
Інші оборотні активи	3322	10069	6054	6747	-4015	303,1	60,1	1,39	3,04	1,97
Разом	238650	331216	307952	92566	-23264	138,8	93,0	100,0	100,0	100,0

Значну частку у оборотних активах припадає, також, на дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги (у 2020 р. – 40377 тис.грн або 16,92%, у 2021 р. – 42682 тис.грн або 12,89% та у 2022 р. – 45435 тис.грн або 14,75%) та дебіторську заборгованість за виданими авансами (у 2020 р. – 42743 тис.грн або 17,91%, у 2021 р. – 76445 тис.грн або 23,08% та у 2022 р. – 13867 тис.грн або 4,5%).



Рисунок 2.7 – Структура оборотних активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 р.

Всі інші статті займають меншу частину у структурі оборотних активів. В цілому стан матеріально-технічного забезпечення ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є достатнім для реалізації всіх функцій та випуску продукції.

### 2.3 Дослідження інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Інформаційно-комунікаційне забезпечення процесів управління товариства здійснюється як всередині і з використання інформаційних технологій, систем зберігання та обробки даних, комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення, так і за рахунок зовнішніх комунікацій з клієнтами партнерами та

іншими зацікавленими сторонами. Сам процес інформаційно-комунікаційного забезпечення товариства зображено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Процес інформаційно-комунікаційного забезпечення товариства

Система інформаційно-комунікаційного забезпечення у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складається з наступних елементів:

- а) облік та обробка інформації;
- б) управлінська звітність;
- в) підсистема, що аналізує показники діяльності товариства;
- г) підсистема бюджетування.

Підсистему обліку й обробки інформації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено на рис. 2.9.

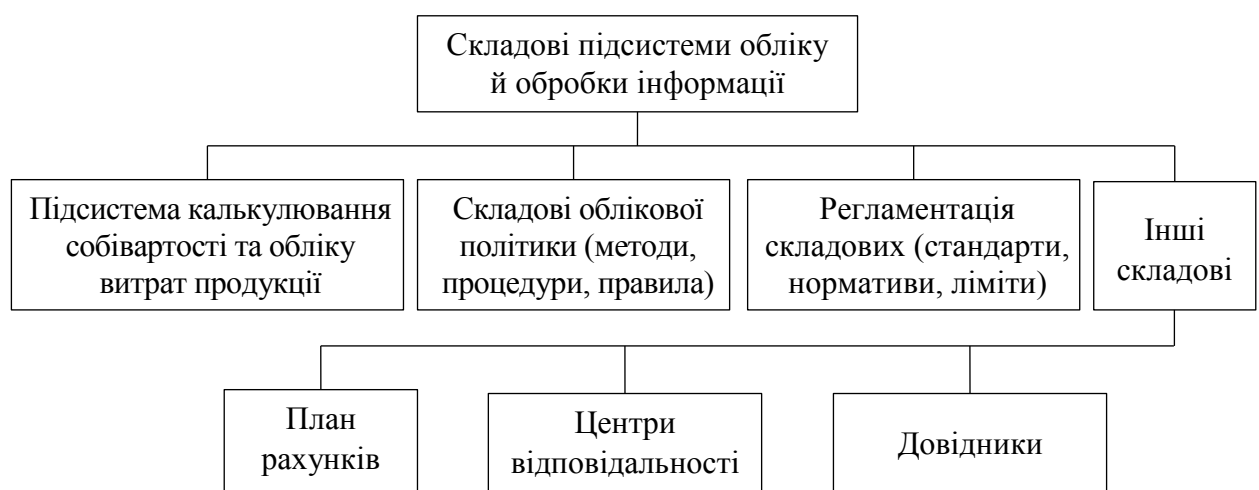


Рисунок 2.9 – Підсистема обліку й обробки інформації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Підсистема обліку й обробки інформації є важливою складовою інформаційно-комунікаційного забезпечення товариства. Вона включає в себе процеси збору, обробки, зберігання та аналізу інформації, пов'язаної з фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Основні звітні форми, що дозволяє сформувати підсистема обліку й обробки інформації представлені на рис. 2.10.



Рисунок 2.10 – Основні звітні форми підсистеми обліку й обробки інформації

Основні звітні форми підсистеми обліку й обробки інформації поділяються за видами діяльності: збут, виробництво, постачання, фінанси.

Підсистему управлінської звітності наведено на рис. 2.11.

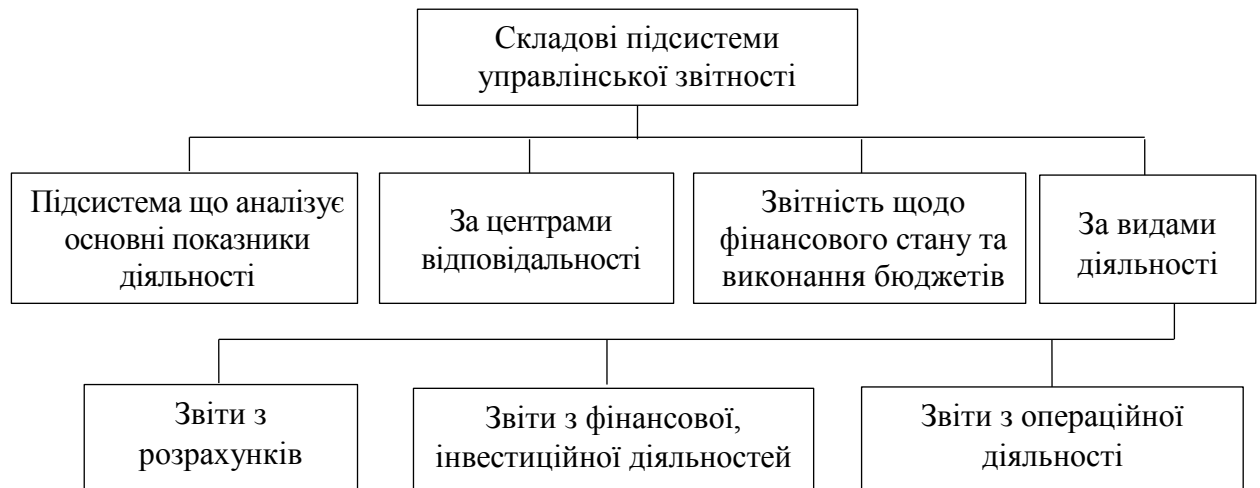


Рисунок 2.11 – Підсистема управлінської звітності у  
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Підсистема, що аналізує показники діяльності товариства включає вагомі показники діяльності до яких належать:

- а) фінансові показники – дебіторська та кредиторська заборгованість, прибуток, надходження коштів;
- б) показники виробництва – витрати на сировину, матеріали, комплектуючі, енергоресурси, виробнича собівартість, незавершене виробництво;
- в) маркетинг та збут – витрати на збут, реалізацію готової продукції;
- г) адміністративні витрати.

Підсистема бюджетування містить планові форми, які наведені на рис. 2.12.

Така підсистема є надзвичайно корисною, оскільки вона інтегрована з обліковими програмами товариства і дозволяє на етапі планування відслідковувати всі фінансово-економічні параметри діяльності товариства. При цьому початковим етапом є прогнозування збуту, під що формується виробнича програма. Відповідно до попередніх етапів формується бюджет постачання з деталізацією наявних ресурсів та залишків на складах. Далі процес бюджетування здійснюється у розрізі фінансування та інвестиційного забезпечення представлених етапів, а також створюються відповідні форми.



Рисунок 2.12 – Основні форми бюджетів

Корисність створених бюджетів для системи управління важко переоцінити внаслідок посилення комунікації між підрозділами при формуванні та затвердженні бюджетів. Також значно активізується система обміну інформацією між керівниками різних рівнів, що забезпечує системний контроль процесів у товаристві.

Необхідність погодження планових показників і контроль за їх дотриманням і виконанням створює необхідність налагодження комунікацій як у межах самого підприємства, так і з сторонніми організаціями (покупцями і постачальниками) для отримання достовірних даних про ціни на наступний рік.

Хоча обліково-аналітична система товариства і функціонує на належному рівні, система інформаційно-комунікаційної взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами потребує удосконалення. Доцільно розробити відповідний механізм, який би дозволяв чітко ідентифікувати всі етапи такої взаємодії та забезпечував можливість оперативного обміну, аналізу та контролю інформації.

Крім того, необхідно також використовувати сучасні автоматизовані системи обґрунтування та прийняття управлінських рішень з метою активізації збуту та ефективного керування запасами товариства. Це актуально внаслідок специфіки функціонування товариства, а також значного обсягу сировини та матеріалів, які необхідні для забезпечення операційної діяльності та загальних потреб товариства.

Крім традиційних методів та інструментів обміну інформацією, необхідно розглядати можливість використання нейронних мереж та штучного інтелекту з метою використання у роботі чат-ботів та систем спілкування у найбільш популярних месенджерах, хоча до такого етапу необхідно впровадити цифровий обмін даними між всіма відокремленими структурними підрозділами товариства.

Враховуючи актуальний стан інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», доцільно сформулювати певний перелік рекомендацій з його удосконалення.

### **3 РЕКОМЕНДАЦІ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»**

#### **3.1 Удосконалення механізму інформаційно-комунікаційної взаємодії з партнерами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»**

Сучасний світ бізнесу кардинально змінюється внаслідок активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери життя. Не виключенням є і промисловість, де все більше процесів не лише автоматизуються, а й набувають зовсім інших характеристик з позиції їх реалізації та інформаційного супроводу.

На сьогодні конкурентною перевагою для більшості компаній є інформаційне охоплення ринків та налагодження ефективної комунікації з діючими та потенційними клієнтами. Соціальні мережі та їх вплив на просування товарів на ринках кардинально відрізняються від реалій десятирічної давності. Таргетована реклама та інші методи візуалізації продукції компанії і донесення інформації безпосередньо до споживача змінюють вимоги і до менеджменту процесів на підприємствах.

На сьогодні відділ продаж (який традиційно є на більшості промислових підприємств) повинен виконувати не лише функції збуту, а й забезпечувати активне просування продукції на ринках.

Аналіз діяльності товариства «Хмельницькзалізобетон» свідчить про необхідність удосконалення інформаційно-комунікаційної складової його діяльності за рахунок ще більш чіткого і оперативного обміну інформацією у межах структурних підрозділі товариства, а також активної взаємодії із потенційними споживачами продукції за рахунок активного просування власного бренду у соціальних мережах. При цьому великою перевагою

товариства є диверсифікованість його діяльності, що дозволяє співпрацювати за різними напрямками бізнесу, а враховуючи попит на продукцію підприємства та імідж надійного партнера, активізація інформаційно-комунікаційної діяльності може принести додатковий дохід за рахунок зростання платоспроможного попиту.

В умовах війни доволі суттєво сповільнилися темпи будівництва, однак враховуючи потужності товариства, воно спроможне забезпечувати значний обсяг виробництва продукції, однак «працювати на склад» в сьогоденних умовах не вигідно, тому необхідно постійно моніторити ринок та шукати нових клієнтів, які б могли відразу розраховуватись за поставлені обсяги продукції. При цьому підвищення якості комунікації із діючими клієнтами та партнерами можуть відкривати нові перспективи співпраці у сферах, де на перший погляд, нічого спільного і не було.

Оскільки товариство має досвід співпраці з іноземними компаніями скандинавських країн, а також із Туреччиною, доцільно розглядати можливість створення англomовного контенту і активного пошуку напрямків співпраці з компаніями відповідних країн. При цьому співпраця не стосується лише реалізації продукції товариства, вона передбачає пошук нових технологій та інноваційних рішень, створення спільних проєктів, диверсифікацію діяльності товариства та інші варіанти активної взаємодії з іноземними партнерами. При цьому товариство вже має позитивний досвід придбання іноземних технологій, які дозволили отримати значні конкурентні переваги на ринку будівельних матеріалів Хмельниччини і західного регіону.

Також окремою складовою удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності товариства є взаємодія з контролюючими органами і автоматизація процесів фінансово-облікових розрахунків. Хоча у сфері управління фінансами у товаристві все відбувається злагоджено і ефективно, при взаємодії з контролюючими органами (наприклад з митницею) не завжди інформаційно-комунікаційна складова функціонує на високому рівні.

Доцільно також здійснювати систематичний моніторинг цифрових платформ, які супроводжує держава (наприклад «Дія»), які можуть суттєво пришвидшити отримання певних документів та удосконалити співпрацю з державними органами у частині запитів та інших корисних елементів.

Доцільно розробити механізм інформаційно-комунікаційного забезпечення (ІКЗ) взаємодії товариства із потенційними партнерами (рис. 3.1).

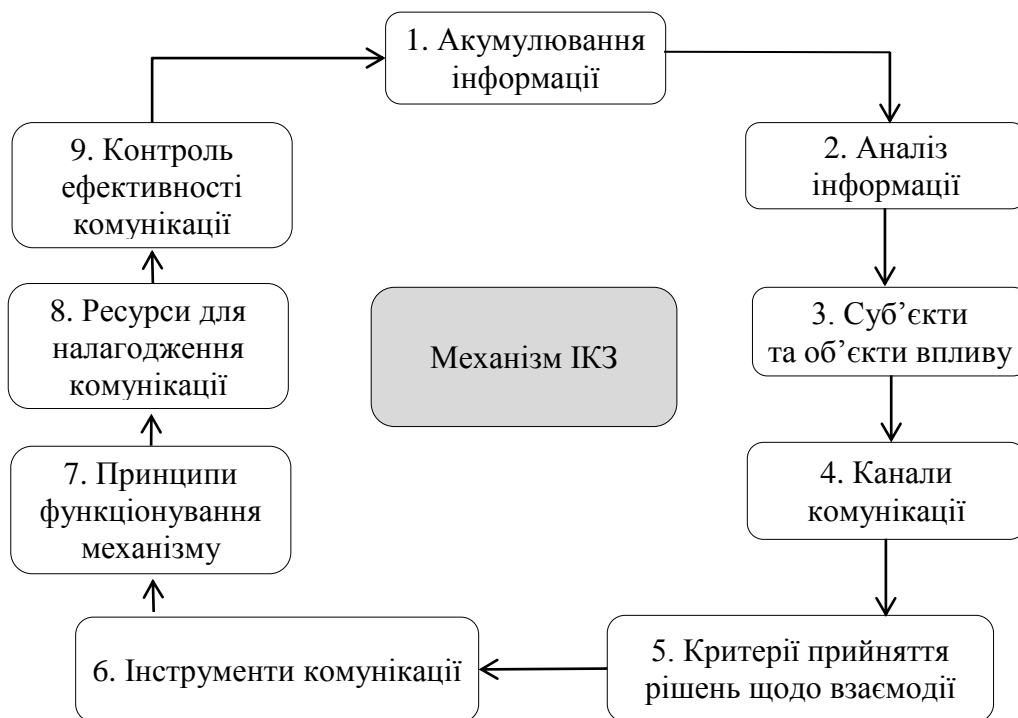


Рисунок 3.1 – Механізм інформаційно-комунікаційного забезпечення (ІКЗ) взаємодії товариства із потенційними партнерами

Для належного функціонування механізму ІКЗ на першому етапі доцільно максимально ретельно і відповідально підійти до формування інформаційного масиву даних. Акумуляція інформації відбувається на основі використання даних зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище надає масив інформації про розвиток ринків, його сегменти, основних гравців ринку, інституційну структуру кожного ринку та поведінку гравців на такому ринку. Формується окремий масив даних про перешкоди у комунікації з потенційними партнерами (мовні, культурні, економічні, соціально-політичні та інші).

Стосовно внутрішнього середовища, в першу чергу, визначаються джерела надходження та витоку інформації, що особливо актуально з позиції економічної безпеки. Визначають інформаційні потоки у межах підприємства та основні суб'єкти, які безпосередньо впливають на такі потоки і забезпечують формування інформаційного масиву певної якості для подальшого його аналізу відповідно до запитів і потреб менеджменту підприємства.

На другому етапі відбувається аналіз інформації відповідно до посадових обов'язків працівників. Ефективність функціонування механізму ІКЗ суттєво залежить від ідентифікації суб'єктів такого механізму, які і забезпечують його безперервну і системну роботу. Основними суб'єктами представленого механізму є менеджери, які приймають рішення на рівні всього підприємства та на рівні окремих структурних підрозділів. Також важливе значення у процесах комунікації з потенційними партнерами і діючими партнерами має відділ збуту, оскільки перший контакт з клієнтами відбувається найчастіше з працівниками такого відділу. Саме тому, у представленому механізмі одними з головних генераторів запуску та його роботи, крім менеджменту підприємства, є і відділ збуту. Основними об'єктами впливу є не лише покупці та потенційні і діючі партнери, а і працівники підприємства, які повинні відповідати у контексті своїх знань, умінь та навичок реаліям та запитам часу. Вимоги до персоналу, які взаємодіють з клієнтами, обов'язково передбачають володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, знаннями основ спілкування у соціальних мережах, а також бажано і володіння іноземними мовами.

Надзвичайно важливим елементом механізму є канали комунікації. Такі канали дозволяють оптимізувати потоки інформації та аналітичних даних, і забезпечують її надходження у визначений час потрібному суб'єкту. З розвитком мережі інтернет і сучасних засобів зв'язку, а також враховуючи досвід спілкування під час пандемії ковід, більшість компаній проводять наради і зустрічі віддалено з використанням різних засобів та інструментів, що значно скорочує витрати на організаційні заходи та дозволяє особисто обговорити всі проблемні питання на попередніх етапах колективно і у присутності всіх

зацікавлених осіб. При цьому всі розуміють, що ведеться запис розмови і факти фіксуються всіма сторонами учасниками. З позиції власників компаній такий варіант ведення справ дозволяє значно підвищити контрольованість найманих працівників та дозволяє зрозуміти позицію та реакції партнерів на комерційні пропозиції.

Враховуючи таку специфіку на кожному підприємстві, менеджмент і власники розробляють власні критерії прийняття рішень щодо взаємодії з потенційними партнерами, а також формують політику інформаційно-комунікаційного обміну у межах компанії. За умови налагодження стійких зв'язків з партнером і наявності спільних цінностей у бізнесі, приймаються рішення щодо системності та довго строкowości партнерства і рівня лояльності компанії до кожного конкретного клієнта.

При цьому здійснюється вибір інструментів представленого механізму, оскільки враховуючи особливості партнерів, обираються традиційні або надсучасні інструменти комунікації та передавання інформації. При цьому формується «клієнтська база» із зазначенням контактів, засобів зв'язку, формату спілкування, оперативності реакції клієнта на запит або пропозицію. Інструменти поділяються на суто управлінські, які мають бути інтегровані у внутрішньо системні процеси управління компанією, та технічні, які безпосередньо забезпечують оперативний контакт з партнерами та замовниками.

Після чого менеджмент підприємств розробляє основні принципи взаємодії з клієнтами і функціонування механізму ІКЗ (оперативність, гнучкість, технологічність, зрозумілість, можливість контролювання, відповідність стратегії компанії та основним цінностям).

Після вищезазначених етапів відбувається виділення необхідних ресурсів для забезпечення функціонування такого механізму, а також відбувається їх перерозподіл у межах конкретного підприємства, а також обґрунтовується їх використання для налагодження інформаційно-комунікаційного обміну з основними партнерами компанії.

На останньому етапі функціонування представленого механізму відбувається контроль ефективності комунікації та формуються висновки щодо удосконалення елементів такого механізму, або його трансформації відповідно до потреб ринку і вимог потенційних партнерів і споживачів.

Розроблений механізм сприятиме удосконаленню інформаційно-комунікаційної складової функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та дозволить значно ефективніше менеджменту підприємств контролювати процеси взаємодії компанії із зовнішнім та внутрішнім середовищем життєдіяльності підприємства.

### 3.2 Удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління запасами товариства

Більшість великих підприємств стикається з проблемою ефективного управління запасами, хоча у досліджуваному товаристві запаси не мають характеристик продукції, що швидко псується, однак обсяг запасів доволі значний внаслідок специфіки виробничих процесів. Саме тому інформаційно-аналітичне забезпечення управління запасами є необхідним елементом функціонування товариства, а постійне його удосконалення буде оптимізувати процеси в цілому. Управління запасами у товаристві охоплює всі склади товариства, підрозділи, цехи та інші структурні підрозділи. Деталізовано, рух будь-якої кількості матеріальних ресурсів знаходить відображення у первинній документації, на основі якої формується дані про рух запасів у загальній інформаційній системі товариства. У зв'язку із значною кількістю складів, на сьогодні практично неможливо у повному обсязі автоматизувати процеси управління рухом запасів у товаристві. Внаслідок такої ситуації, певна частина інформації про рух запасів вноситься у інформаційну систему із запізненням та у спрощеному вигляді. В цілому, первинна документація є переліком

документів про зарахування, відвантаження, списання, використання у виробництві, внутрішнє переміщення. Створення і використання таких документів регламентовано обліковими стандартами товариства. З наведених вище даних формується загальна інформаційна база, яка необхідна прийняття управлінських рішень щодо операцій із запасами.

На основі даних про рух запасів у товаристві формується інформація про рівень наявного запасу ресурсів, про обсяги їх руху у розрізі складів, інформація про фактичний стан запасів, терміни їх невідповідного використання. Загальна інформація щодо потреб виробництва у матеріальних ресурсах розраховується на основі планів виробництва з допомогою наявної системи автоматизованого управління товариством. Такий план витрат ресурсів формується щомісяця і містить інформацію про плани витрат ресурсів на три місяці наперед. Реальна наявність планової та фактичної інформації про рух запасів та ресурсів є необхідною умовою для використання різних методик прийняття управлінських рішень та підвищення загальної ефективності наявної системи управління запасами.

Значне підвищення ефективності функціонування інформаційної системи пов'язане із введенням додаткової інформації, що дозволяє забезпечити прийняття управлінських рішень на більш якісному рівні. Загальні особливості інформаційної системи підтримки прийняття рішень для аналізу стану запасів, а також використання нових методик інформаційної підтримки прийняття рішень, обумовлюють необхідність використання сучасної цифрової платформи, яка забезпечуватиме аналіз наявних даних у товаристві.

Таким комплексом є Streamline, який є безкоштовним програмним продуктом у частині управління запасами, однак може бути платним у випадку комплексного застосування на підприємстві. Така програма може використовуватись спільно з наявною інформаційною системою товариства та призначена для інформаційної підтримки прийняття рішень у процесі управління запасами. Основними користувачами є працівники відділів постачання та збуту.

Перша частина Streamline призначена для підключення даних про рух ресурсів та планової інформації щодо такого руху з існуючої інформаційної системи товариства. З наявного обсягу даних робиться вибірка необхідної інформації, яка оперативно індексується для прискорення доступу. У програму імпортуються необхідні цільові довідники: номенклатура ресурсів, реєстр складів, одиниці виміру та інші. Додатково здійснюється активне створення необхідних структур даних, а також налаштовуються модулі прийняття рішень. До таких модулів відносяться актуальні норми страхових запасів, норми розрахунку планових витрат, умови закупівлі та інші умови. Ця частина Streamline дозволяє підготувати основні дані щодо реалізації функцій прийняття рішень.

Друга частина Streamline призначена для виконання функції вибору ресурсів, що потребує детального аналізу та коригування планів їх використання. Третя частина Streamline дозволяє провести загальний аналіз стану запасів. У розділі аналізуються графіки використання запасів, структура витрат, списки операцій. Четверта частина Streamline дозволяє оперативно розраховувати оптимальний графік поставок матеріальних ресурсів до складу відповідно до встановлених норм страхових запасів, варіантів закупівельних цін та графіка відвантажень продукції. Основним результатом розрахунку є безліч варіантів графіків постачання, можливих у рамках заданих обмежень та впорядкованих за рівнем витрат.

Підходи щодо розрахунку альтернативних методів використання запасів реалізовано в наступній частині Streamline. Це дозволяє виявити та спрогнозувати появу надлишкових запасів товариства, розробити найбільш ефективні шляхи їх використання. Streamline на практиці довів можливість реалізації альтернативних підходів та використання їх у процесах підтримки прийняття управлінських рішень суб'єктами господарювання. Розроблені у програмі підходи до прийняття управлінських рішень, можуть бути використані без значних доопрацювань наявної інформаційної системи товариства.

Відповідно, порівняння запропонованих у Streamline підходів з існуючими моделями управління запасами доцільно реалізовувати у контексті ефективності виконання цих функцій. Однією з важливих рис розроблених у програмі підходів є умова наявності запланованого чи прогнозного плану витрат ресурсів. У існуючих альтернативних моделях, як правило, враховується характер постачання і його періодичність. З позиції універсальності, запропоновані у Streamline підходи дозволяють використовувати різні способи прогнозування потреб, зокрема й ті, які є у існуючих альтернативних моделях.

Однак, у порівнянні з традиційними підходами, у Streamline підходи є більш універсальними і залежать від характеру попиту, а також можуть бути інтегровані з різними наявними моделями прогнозування попиту.

У розповсюджених методиках управління запасами, функцією оптимізації є функція витрат, що розраховуються на заданому відрізку часу. Основна методика розрахунку фактичних витрат включає найбільш повний перелік видів витрат, що враховуються і застосовуються в існуючих моделях управління запасами. Для більшості підходів можна вважати, що функція оптимізації є більш ефективною у Streamline. Програма дозволяє врахувати витрати під час надходження основних видів запасів, їх зберігання, вибутті, втрати вартості ресурсу, старіння морального та фізичного. Представлена цільова функція оптимізації є більш точною та всеосяжною, більш гнучкою та настоюваною під певний характер попиту, постачання, зберігання запасів. Така функція дозволяє отримати більш точний результат відразу для більшості різних видів матеріальних ресурсів, ніж застосування однієї чи двох видів моделей управління запасами. Наведений у Streamline підхід до визначення оптимального плану поставок ґрунтується на аналізі та ідентифікації можливих варіантів поставок і знаходженні їх найкращого варіанту, що відповідають функції оптимізації витрат, на певному відрізку часу існування запасу певного виду.

Через те, що метод перебору варіантів дозволяє вибрати дійсно оптимальне рішення, що визначається функцією оптимізації, і через те, що

методика розрахунку витрат повніше дозволяє врахувати комплекс витрат, ніж існуючі моделі, можна стверджувати, що запропоновані у Streamline підходи дозволяють вирішити задачу розрахунку оптимального графіка поставок ефективніше, ніж існуючі альтернативні моделі. При цьому необхідно відзначити, що ефект досягається шляхом введення деякої додаткової інформації про види та розміри страхових запасів, норми розрахунку витрат.

Складні завдання управління надлишковими запасами у існуючих підходах вирішуються кількома способами. Одним із них є метод визначення зайвого запасу за деяким періодом перебування матеріалу на складі без руху. Цей спосіб неефективний, оскільки до часу встановлення такого факту проходить певний період, протягом якого матеріал втрачає фізичну і моральну вартість, заморожуються оборотні кошти. Більш ефективний існуючий метод передбачає виявлення зайвих запасів шляхом порівняння запланованого обсягу споживання та фактичного наявного запасу. Але це метод не гарантує виявлення зайвих запасів і, тим паче, зниження витрат, оскільки не визначено цільову функцію оптимізації системи управління запасами. Розроблені у Streamline підходи до виявлення зайвих запасів і прийняття рішень щодо їх використання дозволяють не тільки виявляти матеріали в реальному режимі часу, але в деяких випадках, забезпечують прогнозування їхньої появи, що говорить про більшу ефективність щодо описаних вище існуючих методів. Внаслідок застосування Streamline, виявлення зайвих запасів проводиться швидше. Якщо раніше було потрібно для виявлення неліквідів півроку - рік, то тепер цей час скорочується до нуля і, в окремих випадках, їх поява може бути спрогнозовано заздалегідь. Весь виявлений обсяг неліквідів може бути реалізований значно швидше, що дає змогу зменшити обсяги витрат на: зберігання, старіння, збитки від заморожування оборотних коштів. Так проведемо розрахунок потенційної економії для товариства.

Середньорічний обсяг запасів товариства становить:  
 $2270,9 + 3833,3/2 = 3052,1$  тис. грн. З цієї суми обсяг неліквідних запасів становить 1%, або 30521 грн.

Відповідно, додатково за рахунок заморожування оборотних активів товариство втрачатиме певні суми за рахунок необхідності використання позичкових коштів  $30521 \times 20\% = 6104,2$  грн.

Таким чином, за рахунок підвищення ефективності управління запасами товариство може отримати економію витрат на рівні  $30521 + 6104,2 = 36625,2$  грн. Це дозволить за рахунок удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління запасами та отримати економію витрат.

Пропозиції з удосконалення інформаційно-комунікаційної діяльності товариства представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Удосконалення механізму інформаційно-комунікаційної взаємодії з партнерами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Розробка механізму інформаційно-комунікаційного забезпечення взаємодії товариства із потенційними партнерами	Розроблений механізм дозволить значно ефективніше менеджменту підприємств контролювати процеси взаємодії компанії із зовнішнім та внутрішнім середовищем життєдіяльності товариства
2	Удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері управління запасами товариства	Обґрунтування доцільності використання програмного комплексу для управління запасами Streamline	За рахунок підвищення ефективності управління запасами, товариство може отримати економію витрат на рівні 36625,2 грн.

## ВИСНОВКИ

Управління інформаційно-комунікаційною складовою діяльності підприємств потребує від менеджменту постійної уваги та відповідних управлінських рішень. Сучасні технологічні інновації змушують товаровиробників все активніше використовувати передові засоби комунікації з потенційними клієнтами і контрагентами.

Інформація є базовим елементом інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності підприємства і використовуються для прийняття управлінських рішень. Вона накопичується з різних джерел, таких як бази даних, звітів, досліджень, статистичних центрів, досліджень тощо.

Аналіз літературних джерел дозволяє представити існуючі підходи щодо сутності поняття «інформаційне забезпечення», що було реалізовано у першому розділі роботи.

Також було досліджено поняття «комунікація», яке можна трактувати як обмін інформацією між індивідами з використанням загальної складної системи символів. Детальний аналіз існуючих підходів щодо самої сутності поняття «комунікація» наведено у роботі.

Зазначимо, що сучасні технології інформаційно-комунікаційного забезпечення функціонування підприємств передбачають наявність різних інформаційно-комунікаційних мереж, які реалізують всі можливості ефективного управління функціонуванням товариства.

Стосовно діяльності досліджуваного товариства, необхідно підкреслити, що основні показники його функціонування свідчать про наявність фінансового резерву. Так, чистий дохід від реалізації на підприємстві протягом аналізованого періоду спочатку зростає, а потім суттєво зменшується, і становить у 2020 р. – 581386 тис. грн., у 2021 р. – 811393 тис. грн., у 2022 р. – 576737 тис. грн. Чистий прибуток підприємства, також зріс у 2021 р. у порівнянні з попереднім роком і зменшився у 2022 р. в порівнянні з попереднім роком, і

становить: у 2020 р. – 54486 тис. грн., у 2021 р. – 77734 тис. грн., у 2022 р. – 27429 тис. грн.

У другому розділі роботи було проведено аналіз інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності товариства і представлено підсистему управлінської звітності.

На основі проведеного аналізу стану інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», у третьому розділі роботи було сформовано перелік рекомендацій з його удосконалення.

Запропоновано удосконалення механізму інформаційно-комунікаційної взаємодії з партнерами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що дозволяє менеджменту підприємства значно ефективніше контролювати процеси взаємодії товариства із зовнішнім та внутрішнім середовищем його функціонування. Це є запорукою стабільного розвитку і розширення ринків збуту в майбутньому.

Також запропоновано удосконалення інформаційного забезпечення прийняття базових управлінських рішень у сфері управління запасами товариства на основі використання програмного комплексу для управління Streamline, що дозволяє зменшити витрати і отримати їх економію на рівні 36625,2 грн.

Наведені пропозиції дозволяють певним чином удосконалити процеси інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності досліджуваного товариства у середньостроковій перспективі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія / В. М. Бебик. – Київ: МАУП, 2005. – 440 с.
2. Безбородова Т. В. Структурно-морфологічна модель системи інформаційного забезпечення процесу управління / Т. В. Безбородова // Економіка та держава. – 2007. – № 4. – С. 27–29.
3. Боднар А. В. Организационно-экономический механизм информацией и коммуникациями на предприятиях: дис. на соискание ученой степени к.э.н.: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами) / А. В. Боднар. – Донецк, 2016. – 180 с.
4. Босак А. О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види / А. О. Босак // Вісник Національного Університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2005. – № 547. – С.12–21.
5. Босак І. П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект / І. П. Босак, Є. М. Палига // Регіональна економіка: науково-практичний журнал. – 2007. – № 4. – С. 193–196.
6. Бруханський Р. Ф. Проблеми і пріоритети інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту сільськогосподарських підприємств України / Р. Ф. Бруханський. // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 9, ч. 2. – С. 69–71.
7. Волкова В. С. Внутриорганизационные коммуникации. Анализ системы внутриорганизационных коммуникаций [Електронний ресурс] / В. С. Волкова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 2. – Режим доступу: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3976>.

8. Горященко Ю. Г. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: аналіз категоріально-понятійного апарату / Ю. Г. Горященко // Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки. – 2010. – №4(8). – С. 235–242.

9. Гронська Н. С. Інтеграція комунікаційної та підприємницької діяльності в ракурсі матеріально-енергетичного й енергоінформаційного обміну / Н. С. Гронська, М. Б. Граб, Р. Р. Данків // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. - № 776. – С. 94–103.

10. Демидова Е. Н. Модель управління коммунікационным потенциалом суб'єктів реального сектора / Е. Н. Демидова // Економіка і організація управління. – 2008. – № 3. – С.31–35.

11. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М. П. Денисенко, І. В. Колос // Економіка та держава. – 2006. – № 7. – С. 19–24.

12. Ивашова В. А. Исследования внутренних коммуникаций в организации / В. А. Ивашова, Ю. Б. Надточий // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – №6 (108). – Ч. 3. – С. 181–185.

13. Іванова І. І. Інформаційна основа економічних трансформацій / І. І. Іванова // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – №5. – С. 215–221.

14. Івченко Є. І. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор управління інноваційним розвитком підприємств / Є. І. Івченко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – Харків : ХАІ, 2008. – №4(4) – С. 80–91.

15. Інформаційні системи в менеджменті: навчальний посібник / С. В. Глівенко, Є. В. Лапін, О. О. Павленко та ін. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 407 с.

16. Коваленко О. О. Сучасні інформаційні системи – інвестиції в розвиток підприємства / О. О. Коваленко Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 2. – С. 10–13.

17. Козак В. Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення економічного аналізу / В. Г. Козак // Економіка АПК. – 2005. – № 1. – С. 66–70.

18. Комунікаційні мережі організації. Виникнення і розвиток комунікаційних мереж Комунікаційна мережа колесо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://maccase.ru/uk/ios/kommunikacionnye-seti-organizacii-vozniknovenie-i-razvitie-kommunikacionnyh.html>.

19. Крупяк Т. П. Аналіз інформаційних потреб підприємства / Т. П. Крупяк // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1 – С. 220–227.

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

21. Лозиченко О. М. Формування та використання системи інформаційного забезпечення управління діяльністю на промислових підприємствах/ О. М. Лозиченко. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 22. – Ч. 2. – С. 81–86.

22. Матвійчук А. В. Моделювання економічних процесів із застосуванням методів нечіткої логіки: монографія / А. В. Матвійчук. – Київ : КНЕУ, 2007. – 264 с.

23. Мильнер Б. З. Горизонтальные связи в организации и управление инновациями / Б. З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 10. – с. 19–30.

24. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности: монографія / Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова, О. Ю. Кононов и др. – Харків : ИД «ИНЖЭК», 2006. – 312 с.

25. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб./ О. Б. Моргулець. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

26. Морозова Н. А. Коммуникации в организации: комплексный поход / Н. А. Морозова // Современные технологии управления – 2011. – № 4 (04). – С. 10–14.
27. Наумік К. Г. Удосконалення класифікації комунікацій / К. Г. Наумік // Торгівля і ринок України. – 2011. – №31. – Т.2., С. 108–112.
28. Оліфіров О. В.. Інформаційні ресурси і комунікації в управлінні асортиментом торговельних мереж: монографія / О. В. Оліфіров, Г. В. Шершньова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 220 с.
29. Петренко С. М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія / С. М. Петренко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.
30. Петрова Е. А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google [Електронний ресурс] / Е. А. Петрова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 1. – Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181>.
31. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-Бланш, 2004. – 370 с.
32. Рыжкова Г. А. Структура модели коммуникационного процесса предприятия / Г. А. Рыжкова // Збірник матеріалів Всеукраїнської науковопрактичної конференції «Актуальні проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні» 28 вересня 2004 року. – Полтава: Видавництво ПЕМ «Світоч», 2004. – С.54–57.
33. Сіменко І. В. Сутність організаційних комунікацій та передумови забезпечення їх якості / І. В. Сіменко // Торгівля і ринок України . – 2010. – №30. – Т.2. – С. 339–346.
34. Терещенко Л. О. Інформаційні системи і технології в обліку: навчальний посібник / Л. О. Терещенко, І. І. Матвієнко-Зубенко. – Київ: КНЕУ, 2004. – 187 с.

35. Тиртишніков О. І. Класифікація комунікаційних мереж багатопроцесорних комп'ютерних систем на основі уточненого поняття розмірності / О. І. Тиртишніков, Ю. М. Корж, О. О. Ботвін // Системи обробки інформації: зб. наук. пр. – Х: ХУПС ім. І. Кожедуба, 2016. – Вип. 2 (139). – С. 126 – 131.

36. Тиртишніков О. І. Оцінювання ступеню асиметричності та топологічної вартості статичних комунікаційних мереж / О. І. Тиртишніков, О. О. Ботвін, В. В. Сенько // Системи обробки інформації: зб. наук. пр. – Харків: ХУПС ім. І. Кожедуба, 2015. – Вип. 2 (126). – С. 162 – 165

37. Череп А. В. Економічний аналіз: навчальний посібник / А. В. Череп. – Київ: Кондор, 2005. – 160 с.

38. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: навчальний посібник / М. Г. Чумаченко. – Київ: КНЕУ, 2001. – 540 с.

39. Шпак Н. О. Комунікаційний процес машинобудівного підприємства / Н. О. Шпак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – С. 145–149.

40. Шпак Н. О.. Сутність та складові інформаційного забезпечення систем управління підприємством / Н. О. Шпак, Н. Г. Дулиба. // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – 2012. – Вип. 22.7. – С. 307–316.

41. Evolutionary replicative data reorganization with prioritization for efficient workload processing / A. I. Spivak, A. V. Razumovskiy, A. V. Miagkov, D. A. Nasonov. // Procedia Computer Science. – 2015. – Vol. 51. – P. 2357–2366.

42. Mescon M. H. Management / M. H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. – New York: Harper & Row, 1988 – 777