

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК _____

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 09 » _____ грудня _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування механізму інформаційно-
комунікаційного менеджменту підприємства»

Виконав :

Студент 2-го курсу, групи УВ-11мп
Леґейда Гліб Андрійович _____

Науковий керівник:

Професор кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н, доц. Жигалкевич Жанна Михайлівна _____

Рецензент:

Професор кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., проф. ЗОЗУЛЬОВ Олександр Вікторович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студент _____

Київ – 2022 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«09» грудня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію здобувачу
ЛЕГЕЙДІ ГЛІБУ АНДРІЙОВИЧУ**

1. Тема дисертації: Формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства,

науковий керівник дисертації Жанна Михайлівна Жигалкевич, д.е.н, доц.

затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року №4143-с.

2. Строк подання здобувачем дисертації: 02 грудня 2022 року.

3. Об'єкт дослідження: розвиток складової механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту на підприємстві.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних положень та дій щодо інформаційно-комунікаційної складової менеджменту підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методична частина:

- Розглянути основні поняття та наукове підґрунтя інформаційно-комунікаційних технологій;
- Розглянути засоби комунікацій та обміну інформації;
- Розглянути закономірності здійснення успішного менеджменту в комунікаційній складовій

б) дослідницько-аналітична частина :

- Подати загальну характеристику ТОВ «ЦНТІ»;
- Зробити наліз галузевого ринку функціонування ТОВ «ЦНТІ»;
- Ознайомитись з проблемами здійснення управлінської діяльності на ТОВ «ЦНТІ»;

в) рекомендаційна частина:

- Загальна стратегія подальшого функціонування та розвитку ТОВ «ЦНТІ» з урахуванням перспектив розвитку виставкової галузі;
- Опис та економічне обґрунтування пропозицій;
- Рекомендації щодо менеджменту в інформаційно-комунікаційній сфері.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1. Результати діяльності підприємства ТОВ «ЦНТІ»;
2. Економічна характеристика ТОВ «ЦНТІ» за 2019-2021;
3. Аналіз основних показників систему механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства;
4. Дослідження проблеми функціонування інформаційно-комунікаційного менеджменту ТОВ «ЦНТІ»;
5. Пропозиції щодо вдосконалення механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту компанії;
6. Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів;

7. Дата видачі завдання: _____ 202__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів роботи	Примітка про виконання
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних джерел з релевантної тематики.		
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу, обробка та аналіз інформації щодо механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту		
3.	Дослідження передумов удосконалення системи		
4.	Аналіз та діагностика існуючого механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства		
5.	Оцінка механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства		
6.	Формування проєкту удосконалення механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства		
7.	Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства		
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра		

Здобувач

(підпис)

Гліб ЛЕГЕЙДА
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи

Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти» на тему: «Формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства» містить 109 сторінок, 20 таблиць, 13 рисунків, 8 формул, 7 додатків. Перелік посилань нараховує 52 найменувань.

Метою дослідження є: вивчення та аналіз теоретичних положень, розроблення та формування практичних рекомендацій щодо перебудови та вдосконалення механізмів інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства, підбір та обґрунтування комплексу заходів щодо збільшення ефективності, розширення та створення нових сучасних підходів до інформаційно-комунікаційної підтримки організації.

Об'єктом дослідження є: інформаційно – комунікаційна складова менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є: сукупність теоретичних та практичних положень та дій щодо інформаційно-комунікаційної складової менеджменту підприємства.

У процесі виконання роботи були використані такі **методи дослідження:** вивчення основ, структури, системи та внутрішніх бізнес-процесів роботи підприємства, діагностика фінансового стану, оцінка потенціалу підприємства, кадровий склад, оцінка конкурентного середовища, вивчення сучасних методів реалізації інформаційно-комунікаційних процесів, графічні методи подання інформації.

Практична значущість. За результатами проведеного дослідження розроблено та запропоновано проект розвитку діяльності ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій», який передбачає розширення географії

бізнесової діяльності та налагодження сучасних процесів у інформаційно-комунікаційному менеджменті підприємства.

Проект передбачає:

- відкриття нової площадки за кордоном України;
- перебудову бізнес-процесів з залученням українського потенціалу та нових можливостей ринку Польщі та ЄС;
- розширення існуючих механізмів та використання нових підходів при здійсненні менеджменту у сфері інформаційно-комунікаційних складових бізнесу.

Ключові слова: підприємство, інформаційно-комунікаційний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, бізнес-процеси, кадровий менеджмент, PR, оцінка, інформаційні технології.

A B S T R A C T

Diploma thesis of the second (master's) level of higher education" on the topic: "Formation of the mechanism of information and communication management of the enterprise" contains 109 pages, 20 tables, 13 figures, 8 formulas, 7 appendices. The list of links counts 52 titles

The purpose of the research is: study and analysis of theoretical provisions, development and formation of practical recommendations for the restructuring and improvement of information and communication management mechanisms of the enterprise, selection and justification of a set of measures to increase efficiency, expand and create new modern approaches to information and communication support of the organization

The object of the study is: information and communication component of enterprise management.

The subject of the study is: a set of theoretical and practical provisions and actions regarding the information and communication component of enterprise management.

In the course of the work, **the following research methods were used:** study of the foundations, structure, system and internal business processes of the enterprise, diagnosis of the financial state, assessment of the enterprise's potential, staffing, assessment of the competitive environment, study of modern methods of implementing information and communication processes, graphic methods presentation of information.

Practical significance. Based on the results of the research, a development project of the LLC "Center of Latest Technologies and Innovations" was developed and proposed, which involves expanding the geography of business activity and

establishing modern processes in the information and communication management of the enterprise.

The project provides:

- opening of a new site outside Ukraine;
- restructuring of business processes with the involvement of Ukrainian potential and new market opportunities in Poland and the EU;
- expansion of existing mechanisms and use of new approaches in the implementation of management in the field of information and communication components of business.

Keywords: enterprise, information and communication management, foreign economic activity, business processes, personnel management, PR, evaluation, information technologies.

ЗМІСТ

СТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного менеджменту	12
1.1. Основні поняття та наукове підґрунтя інформаційно-комунікаційних технологій	12
1.2 Засоби комунікацій та обміну інформації.....	18
1.3. Закономірності здійснення успішного менеджменту в комунікаційній складовій.....	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 Аналіз ефективності роботи ТОВ «ЦНТІ» на ринку виробництва виставкових конструкцій та організації масових заходів.....	35
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЦНТІ».....	35
2.2 Аналіз галузевого ринку функціонування ТОВ «ЦНТІ».....	46
2.3 Проблеми здійснення управлінської діяльності на ТОВ «ЦНТІ».....	50
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 Визначення та обґрунтування напрямків удосконалення діяльності ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» в сфері виставкового бізнесу.....	61
3.1 Загальна стратегія подальшого функціонування та розвитку ТОВ «ЦНТІ» з урахуванням перспектив розвитку виставкової галузі.....	61
3.2 Опис та економічне обґрунтування пропозицій.....	68
3.3. Рекомендації щодо менеджменту в інформаційно-комунікаційній сфері.....	76
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми: формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства, а особливо його зовнішньоекономічної складової, є одним з найголовніших питань сьогоденного менеджменту. Швидкий розвиток технологій, прискорення інформаційного обміну, збільшення частки отримання інформації з комп'ютерних мереж, до 78%, розвиток технологій комунікаційних відносин, в тому числі за рахунок спрощення перетину кордонів, ставлять вживання нових підходів до інформаційної політики та маркетингу на перший план при підготовці планів розвитку будь-якого бізнесу.

Вагомий внесок у дослідження інформаційно-комунікаційного менеджменту та його механізмів зробили вчені: Жук.Ю.О., Кулага І.В., Г.Г.Швачич, В.В.Толстой, Л.М.Петречук, Ю.С.Іващенко, О.А.Гуляєва, Соболенко О.В.та інші. Проблеми щодо використання інформаційних технологій в управлінні підприємством досліджували багато зарубіжних і вітчизняних науковців: Барановська Т.П., Жигалкевич Ж.М., Лепейко Т.І., Мельник Л.Г., Уткін В.Б., Хамер М., Чампі Дж. та інші. Проте питання щодо впровадження механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту залишаються недостатньо розкритими особливо в тематиці розвитку виставочного бізнесу в сучасних реаліях.

Метою дослідження є: розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства. Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі було поставлено такі **завдання:**

- визначення сутності інформаційно-комунікаційного менеджменту;
- визначення поняття менеджменту в умовах сучасних технологій;
- роль інформаційно-комунікаційного менеджменту в діяльності підприємства;
- надання загального опису та характеристики підприємства;

- здійснити аналіз кадрового потенціалу, каналів просування та залучених інформаційних технологій підприємства;
- аналіз та оцінка інформаційно-комунікаційної складової менеджменту для обраного підприємства;
- визначення та оформлення пропозицій щодо поліпшення роботи підприємства завдяки використанню сучасних методів інформаційно-комунікаційного менеджменту на існуючих та нових ринках;
- розрахунки економічної доцільності та потенційних результатів впровадження запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є: інформаційно-комунікаційний менеджмент підприємства.

Предметом дослідження є: сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо формування механізму інформаційно-комунікаційного менеджменту підприємства.

Під час виконання роботи були використані такі **методи дослідження:** вивчення системи та бізнес-процесів роботи підприємства, діагностика фінансового стану, оцінка потенціалу підприємства, оцінка конкурентного середовища, графічні методи подання інформації. Зважаючи на стрімкий розвиток технологій передачі та обміну інформацією комунікаційні ресурси та стратегія роботи на ринках: внутрішньому та зовнішньому, стає одним з найважливіших складових взаємодії з потенційними клієнтами та партнерами.

Практична значущість. За результатами проведеного дослідження розроблено проєкт розвитку діяльності ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій», який передбачає створення нових напрямків в інформаційно-комунікаційній складовій зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Основні поняття та наукове підґрунтя інформаційно-комунікаційних технологій

Інформаційна та комунікаційна складова має дуже велике значення та важливість в житті як кожної особистості, так й усього суспільства. Значної ваги ці речі набувають у суспільстві, яке перебуває в періоді глобалізаційних перетворень, що характеризуються швидким розвитком різноманітних технологій, які застосовуються на усіх рівнях взаємодії, у всіх частинах, сферах, бізнесових середовищах, місцевих та міжтериторіальних просторах керівництва.

Є багато різних тлумачень для понять «комунікації, інформація та менеджмент цих напрямків». Комунікація – це дуже важливе явище, яке впливає та формулює дуже важливі сфери у житті та взаємодії у суспільстві. Під поняттям «менеджмент» більша частина спеціалістів розуміють безпосередньо управління або керівництво людьми, колективами або об'єднаннями з залученням та використанням засобів та шляхів, що дозволяють успішно та в повному обсязі виконувати поставлені питання та завдання найбільш раціональним та економічно обґрунтованим шляхом [1].

Власне поняття або термін інформаційно-комунікаційний менеджмент описується наступним чином: «це система керування інформаційно-комунікативною складовою групи людей на основі використання та з безпосереднім залученням дієвих методів, форм, технологій та механізмів у сферах правового, економічного, гуманітарного та політично орієнтованого менеджменту».

Грунтуючись на цьому ми можемо описати інформаційно-комунікаційний менеджмент через розгляд міжособистісних зв'язків, систем

оповіщення (ЗМІ) та масових комунікацій у взаємодії з прес-службами, піар технологіями та рекламними проявами (як прямими, так й більш завуальованими) [6].

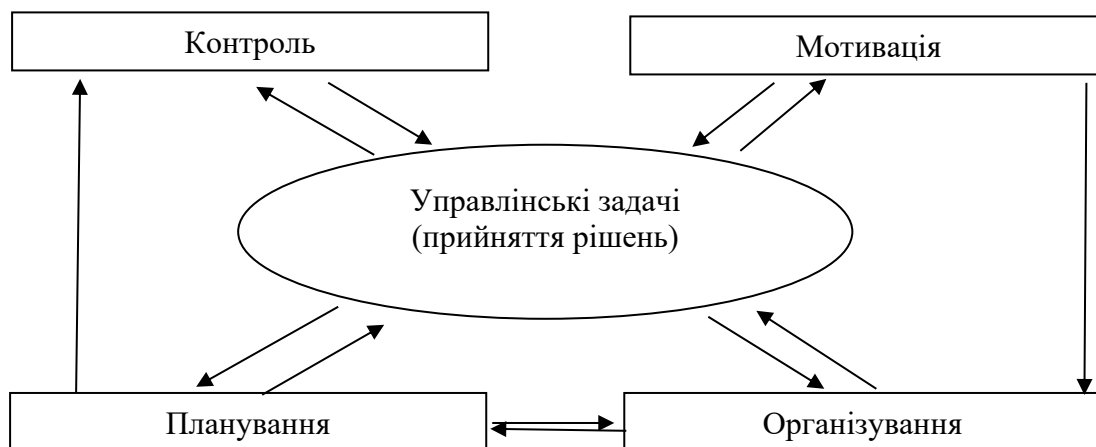


Схема 1.1. – Схема комунікацій при прийнятті управлінських рішень

Інформаційно-комунікаційному менеджменту характерно використання та застосування наступних інструментів за засобів:

- 1) PR та зв'язки з громадськістю та суспільством;
- 2) комунікації та виробка взаємовідносин із інвесторами, партнерами та стейкхолдерами;
- 3) створення, підтримка та розвиток бренду;
- 4) формування та підтримка на належному рівні іміджу та репутації;
- 5) взаємодія зі ЗМІ;
- 6) просування та розповсюдження інформації.

Спільний посилений ефект від успішного та широкого використання технологій і інструментів інформаційно-комунікативного менеджменту відчувається в досягненні найбільш успішного та ефективного результату від діяльності усієї економічної системи бізнесу. Такий підхід може служити вагомим та серйозним аргументом на користь використання та впровадження сучасної інтегрованої комунікації в якості підґрунтя для запровадження

системи комунікативного менеджменту.

В сучасній науці інформаційно-комунікаційний менеджмент треба розглядати в контексті вивчення типології менеджменту комунікацій в наступних важливих аспектах:

- 1) ієрархічно-територіального рівня керування;
- 2) базових підґрунть, які складають сучасне суспільство (правове, гуманітарне, економічне, духовне, державне, соціальне);
- 3) галузево-функціональних якостей та сфер менеджменту;
- 4) ієрархічно-регулятивних рівнів керування;
- 5) часового управління. [1].

В бізнесових середовищах до ієрархічно-територіального керівництва відносять:

- 1) глобальний інформативно-комунікативний менеджмент;
- 2) територіально-цивілізаційне управління (вид комунікативного менеджменту на рівні держав-націй, що можуть бути об'єднанні між собою за спільними цивілізаційними принципами та якостями – західна (європейська, католицька), православна, конфуціанська (Конфуціанство – найбільш популярно в Китаї), індуїстська (країни південно-східної Азії), мусульманська (іслам), буддистська (Індія, Непал, частина Китаю, Таїланд, тощо), африканська (племенна), латино- та південно американська, мексиканська та японська цивілізації);
- 3) державний та національно визначений менеджмент (мається на увазі рівень керування державою (або нацією), який більш відомий у суспільстві під визначенням «державне управління та політика»);
- 4) обласний або регіональний інформаційно-комунікативний менеджмент (визначає питання управління окремими або спільними територіями, які мають схожі економічні та, соціальні інтереси та ідеї, при цьому визначені кордони для таких об'єднань можуть не співпадати з офіційно визначеними

державними кордонами);

5) локально-звужений інформаційно-комунікативний менеджмент (являє собою місцеве управління (або самоврядування окремої територіальної одиниці: міста, містечка, селища тощо). [3].

Головна роль та мета інформаційно-комунікативного менеджменту полягає, в першу чергу, в реальному повному інформаційному забезпеченні та супроводженні усіх керівництва та управління (менеджменту), оскільки визначено, що головним ресурсом для сучасного менеджменту є інформація, а головною технологією її донесення до загальних мас - комунікація.

У сучасному світі, з його можливостями зв'язку та швидкості передачі інформації, інформаційно-комунікаційна складова має найбільш динамічний розвиток. Швидкий розвиток всесвітньої мережі Інтернет за рахунок використання космічних технологій, мультимедійні розробки та системи, швидкісний та практично безмежний мобільний зв'язок стали потужним поштовхом та реальним каталізатором глобалізації світу, в першу чергу, економічної складової життя суспільства. В повсякденне життя вже увійшли поняття «електронний та мобільний бізнес» (e-business), «електронна торгівля та комерція» (e-commerce), технології упізнавання особи за лицем, сітчаткою ока або відбитками пальців. [2].

Якщо розглядати специфіку комунікативного менеджменту, то згідно визначених складових її можна відобразити у переліку наступних спеціальних функцій та складових:

- 1) інтегруюча функція – ця складова обумовлена використанням у комунікаціях сучасних управлінських та маркетингових моделей, розроблених та освоєних інформаційних технологій, підходом з використанням інновацій та сучасних розробок;
- 2) інформаційна функція – обумовлена задіянням у комунікаціях відповідних знань та закономірностей інформаційних кампаній та обмінів, що

використовуються для досягнення визначеної та обумовленої практичної мети або досягнення вирішення існуючої проблеми;

3) функція встановлення та налагодження контактів – дуже важлива складова, від успішної реалізації якої може залежати успіх усього процесу, для чого дуже важливим та потрібним є досконале вивчення та розуміння ЦА - цільової аудиторії;

4) функція самопрезентації – вона має бути реалізована для створення бренду, позитивного іміджу, бездоганної репутації, які, в свою чергу, не обов'язково можуть мати хоч якесь відношення до комунікативної частини;

5) ритуальна функція – найчастіше використовується та має велике значення у кадровому менеджменті та в вдосконаленні методів роботи з колективами (командообразуючі заходи, корпоративні програми, спільні святкування, тощо. Також має застосовуватись при міжнародних зустрічах та церемоніях, які мають встановлені правила та схеми проведення;

6) освітня функція – вивчає комунікативні навички загальних або окремих цільових аудиторій, повинна на практиці застосовувати нові розробки та ідеї.

Функції комунікативного менеджменту	
-	Інтегруюча
-	Інформаційна
-	Контактовстановлююча
-	Самопрезентації
-	Ритуальна
-	Освітня

Таблиця.1.1. – Функції комунікативного менеджменту

З усього вищевикладеного, ми можемо зробити узагальнюючий висновок, що інформаційно-комунікативний менеджмент – це окремий вид менеджменту або керівництва, що вивчає та реалізує системи використання

існуючих закономірностей при обміні даними та інформацією, знаннями та інтелектуальними розробками в процесі становлення, реорганізації та сталого розвитку сучасних економічних та бізнесових систем. [1].

Українські підприємці наразі не в повній мірі ознайомлені та використовують усі наявні можливості, що можуть надати чітко сплановані, вчасно та успішно реалізовані комунікації. Це багато стейкхолдерів та топових керівників не зрозуміли, що комунікативна та інформаційна складова бізнесу мають не менше, а іноді й більше, значення ніж фінанси та інші ресурси.

Однією з найважливіших та найдієвіших відомих технологій управління комунікаціями є пропаганда. Її появу можна віднести до XVII століття. У той час католицька церква почала здійснювати активні дії щодо розширення свого впливу та охоплення нових територій. Вже в наші часи під пропагандою стали розуміти політичні або державні інформаційні кампанії, що направлені на формування у суспільстві однієї, необхідної керівному складу, позиції. В наші часи цей термін більше всього пов'язують з тоталітаризмом. Різні вчені по-різному трактували «закони» та поняття пропаганди, але об'єднуючою ідеєю залишалось розуміння того, що пропаганда направлена на вплив на людську свідомість та є одним з основних постулатів маніпуляції. Відомий вчений-психолог Р. Девідсон говорив, що головна ціль пропаганди – вплив на суспільство або обмежену аудиторію за допомогою стимулів, які хоч й знаходяться за межами свідомого розуміння, все ж регулюються інформаційним впливом на людські почуттів. Тому пропаганда завжди націлена на емоції та почуття аудиторії (без залежності чи мали місце такі події, чи уся інформація є повною вигадкою). [4].

Інша модель має у своїх основі паблік релейшн – піар. Одним з відомих вчених які займалися цим питанням, є Айві Лі. Він серед перших дослідників виявив наявність взаємозв'язку між позитивною інформую у ЗМІ про бізнес або політичні партії з наступним досягненням ними значних успіхів у

найближчі часи.

Найбільш важливою частиною у цій моделі є взаємодія з пресою та іншими засобами масової інформації.

Інший вчений, Е. Бернайс, називав інформаційно-комунікаційну складову «інженерією громадської згоди», та наполягав на обов'язковій необхідності вироблення правил та стандартів для провадження ефективної PR – діяльності (за аналогією з іншими організаційними бізнес-процесами). Сутність піару, на його думку, має включати та враховувати при побудові основи наукових, дослідницьких та конструкторських сфер, в т.ч. процесів керування. Він визнавав високу ефективність маніпулювання масами при чітко побудованому процесі «атаки» на їх підсвідомість.

Третя модель - ситуаційна модель менеджменту комунікацій. В цій моделі основу складає саме характер організацій інформаційно-комунікативного менеджменту. Основа цієї моделі – робота має здійснювались не тільки середньої ланкою персоналу, а й усією загальною системою керування.

Вибір певної моделі комунікації залежить від типу проблеми, фази політики й фази громадськості.

1.2. Засоби комунікацій та обміну інформації

Основним засобом комунікації в суспільстві є комунікативний процес. Його можна визначити як обмін інформацією та даними між двома чи декількома людьми або сукупністю особистостей. Основною метою інформаційно-комунікативного процесу є забезпечення факту розуміння отриманої від людей або джерел інформації, яка виступає саме предметом обміну, тобто інформаційних повідомлень. Однак, треба зауважити, що сам факт обміну даними ще зовсім не гарантує якості, швидкості та ефективності її передачі. В зв'язку з чим, необхідно попередньо сформулювати та

сформувати інформацію про стадії проходження процесу комунікації.

Визначимо саме поняття «комунікацій». Комунікації – це сформований та реалізований процес передачі даних або будь-якої інформації від однієї особи до іншої або до декількох осіб або до об'єднання осіб. Ефективними можуть вважатися комунікації, в яких отримане особою повідомлення близьке або практично не відрізняється за значенням від первинно надісланого. Серед основних складових ефективних інформаційно-комунікаційних дій можна виділити:

- неопрацьовану інформацію, факти та дані, що відображають собою або їх сукупністю окремий факт або аспект дійсності;
- інформаційні дані, які представлені у вигляді або форматі, що несуть сенсові (почуттєві) ефекти. [5].

Інформація може вважатися цінною та важливою, якщо її зміст є достовірним, вона передана своєчасно, в повному обсязі та є доречною у конкретній ситуації. Початок комунікаційного процесу (обміну інформацією) розпочинається в той час, коли одна персона (відправник інформації або даних) має за мету передати іншій особі (отримувачу) якийсь факт, дані, цифри, ідеї, повідомлення або іншу інформацію.

ВИДИ ТА ТИПИ КОМУНІКАЦІЙ	
Комунікації:	
- Міжособистісні	- Формальні
- Організаційні	- Неформальні (чутки)
- Внутрішньо-особистісні	- Суспільні
- Міжособистісні	- Внутрішньо-організаційні
- У малих групах	- Зовнішні

Таблиця 1.2. Види та типи комунікацій

Наступна дія у процесі передачі або обміном інформацією – кодування інформації або даних у форматі та вигляді, що найбільше відповідає існуючому моменту або поточній ситуації. Таке кодування може мати вигляд або форму речень, виразу обличчя, сформованих та продемонстрованих жестів або реальних фізичних подій. Сформоване та належним чином закодоване повідомлення надсилається його отримувачу відповідним чином через засоби зв'язку (канали), найбільш доречні та можливі у застосуванні для даного виду інформації. Для бізнесових та підприємницьких структур зазвичай засобами передачі такої інформації є електронна пошта, записки, телефонні дзвінки, наради, зустрічі тощо.

Наступним кроком зі сторони отримувача інформації відбувається її «декодування» у зрозумілу для нього форму. «Розшифровка» таких отриманих даних може відрізнятися від початкового, що в багатьох випадках стає підставою для надання сформованої відповіді відправнику. З цих операцій утворюється своєрідний цикл.

Таким чином, зважаючи на вище викладене, у форматі та процесі обміну інформацією ми можемо визначити чотири основні базові елементи, які приймають участі у такому обміні.

1 елемент. Відправник – персоналія, що формує інформацію та намагається передати її відповідному адресату.

2 елемент. Повідомлення – це власне сама інформація або дані, закодовані або зашифровані за допомогою спеціальних форматів або виразів.

3 елемент. Канал – це засіб для передачі інформації від відправника до отримувача або цільової аудиторії.

4 елемент. Одержувач – персону або сукупність персоналій, яким адресовані дані або інформація та які мають її розшифрувати та інтерпретувати її зміст належним чином.

Бізнесові, державні, виробничі, торгівельні та інші структури та об'єднання користуються у своїй діяльності найрізноманітнішими засобами передачі інформації та комунікаційних взаємовідносин як для контактів із зовнішньою середою, так й для внутрішніх комунікацій. Топ менеджери компаній мають завжди мати відкритими комунікації та здійснювати передачу інформації менеджерам середніх та нижчих ланок, що в кінцевому результаті приводить до обміну інформацією з усіма працівниками підприємства. [3].

Комунікаційна Система			
Внутрішня (всередині підприємства)	Формальна	Неформальна	Зовнішня (між організацією і зовнішнім середовищем)
- Від нижчих рівнів до вищих	-	-	- З держаними органами
- Від вищих рівнів управління до нижчих	-	-	- З політичною системою
- Між керівником і його робочою групою	-	-	- Зі споживачами
- Між різними підрозділами	-	-	- З постачальниками
- Через неформальні комунікації			

Таблиця 1.3. – Схема комунікаційної системи організації

Комунікативні схеми передачі інформації – це способи та форми, завдяки використанню яких відбувається спілкування групи або команди в бізнесі між собою. Наразі можна виділити два види комунікаційних зв'язків у компанії: вертикальні та горизонтальні.

Вертикальні комунікації – обмін інформацією, яка здійснюється у двох напрямках зверху вниз та знизу вгору. В такому вигляді вони є засобом з активним зворотнім зв'язком, що робить їх дуже ефективними та корисними для розвитку організації, ніж однонаправлені інформаційно-комунікаційні зв'язки.

Горизонтальні комунікації – це взаємовідносини та обмін інформацією, що відбувається між колегами по відділу, департаменту або групі на одному рівні. Такі комунікації сприяють налагодженню ефективних взаємовідносин та координації між ланками компанії. Вони можуть відігравати головну та дуже важливу роль у проектних командах, де працюють люди з різних відділів

та підрозділів. [1].

У процесі здійснення комунікацій дуже часто виникають різні перешкоди на рівні як особистих, так й організаційних комунікацій. Для міжособових обмінів інформацією це можуть бути перешкоди у сприйнятті інформації, мовні бар'єри, різні види невербальних перешкод, відсутність або погана якість зворотніх повідомлень, невміння вислуховувати та аналізувати отримані дані. Для бізнесових структур такими перешкодами можуть стати невідповідність переданих повідомлень оригіналу, викривлення інформації, перевантаження процесів та кадрів, відсутність ефективної організаційної структури.

Види комунікацій приведені на схемі 1.5.



Схема.1.2. – Види комунікацій.

Далі розглянемо поняття та структуру організаційних комунікацій. Організаційні комунікації – один з видів інформаційних взаємодій між

членами об'єднання який направлений на досягнення визначеної мети. Основою будь-якої керівної діяльності є комунікаційні потоки. Їх наявність надає об'єднанню цілісний характер, тому що при обміні даними та інформацією між собою пов'язуються в одне ціле усі ланки та елементи, що сприяє швидкому та якісному вирішенню нагальних питань та поставлених перед об'єднанням завдань.

В деякій мірі ми можемо вважати інформаційно-комунікативною будь-яку організаційну систему.

Під структурою комунікацій можна вважати наявність взаємодії між їх внутрішніми елементами. Пропоную розглянути загальну структуру будь-яких наявних організаційних комунікацій.

Серед основних складових частин інформаційно-комунікаційної структури об'єднання є:

- наявні зовнішні та внутрішні системи передачі інформації та комунікації;
- безпосередні (від особи до особи) або опосередковані (в разі участі посередника для передачі інформації: телефонний зв'язок, телеграма, офіційний лист, факсимільний зв'язок) комунікації;
- формальні - неперсональні (передача інформації про роботу підприємства через опис функціональних обов'язків або із застосуванням посадових інструкцій та наказів);
- неформальні - персональні (такі комунікації завжди засновуються на особистих симпатіях і інтересах до членів колективу або до отримувача інформації);
- передача інформації, що зумовлена подіями, які мають власний графік (збори, конференції, семінари, наради тощо);
- ситуаційні засоби передачі інформації (зустрічі, нагальна потреба особистості у спілкуванні з іншими персоналіями, які відбуваються непередбачувано або спонтанно);
- комунікацій між окремим особами, комунікації від групами осіб або між окремими підприємствами або організаціями;

- передача інформації електронним шляхом;
 - комунікації між членами або прихильниками однієї культури або релігії або між членами – прихильниками різних культурних слоїв;
 - місцеві, регіональні, загально національні або світові (глобальні) комунікації.
- [4].

Пропоную більш ретельно розглянути характеристики найбільш вживаних типів інформаційних комунікацій.

Зовнішні комунікації – це взаємодії що направлені на зовнішнє середовище (за межами одного підприємства або об'єднання). Метою саме таких комунікацій є необхідність забезпечення ефективної, швидкої та своєчасної взаємодії з власниками, стейкхолдерами, уповноваженими або важливими для бізнесу представленими інших спільнот, що мають бути зацікавлені в позитивних результатах роботи компанії.

Серед списку таких комунікацій можна виділити офіційні релізи для преси або цільової аудиторії, систему зв'язків з громадськістю та споживачами, взаємодія з конкурентним середовищем, державними та громадськими спільнотами, розробка та здійснення рекламних та маркетингових кампаній.

Внутрішні комунікації – інформаційні потоки, що направлені у внутрішнє середовище бізнесу (цільова аудиторія посилення та відправник інформаційного повідомлення знаходяться всередині об'єднання). Серед різновидів таких комунікацій можна визначити наступні: корпоративні програмні продукти, сторінки або сайти, локальні газети та інші видання, інформаційні дошки, розсилки та т.п.

Зазначені в попередніх підрозділах вертикальні та горизонтальні інформаційно-комунікаційні зв'язки в компаніях в подальшому можуть бути сформовані в комунікаційну мережу. Комунікаційна мережа – особливим способом сформовані інформаційно-комунікаційні відносини, що нараховують потоки інформаційних повідомлень між двома, декількома та

більшою кількістю персоналій. Інформаційно-комунікаційна мережа представляє собою деякий вид комунікаційної структури об'єднання, при цьому у багатьох випадках може виникнути проблеми у взаємодії та співвідношенні інформаційно-комунікаційної та організаційної побудови. Саме організаційна структура має спрямовувати комунікаційні потоки в необхідному цільовому напрямку. Також загалом відоме питання щодо взаємозв'язку між величиною організаційних структур та загальним спланованим розвитком усієї мережі. Якщо зростає розмір структури (бізнесу, компанії), в більшості випадків будуть ускладнюватись й інформаційно-комунікативні відносини в середині цього об'єднання. Усі ці нюанси ми повинні враховувати, тому що якість створення та розбудови інформаційно-комунікаційної мережі значно впливає на ефективність та прогнозованість усієї діяльності бізнесу в цілому.

Складність інформаційно-комунікаційних структур дуже часто пов'язана зі складністю та розмірами завдань, що мають вирішуватись в об'єднанні. Для більш простих та примітивних завдань повністю підходять саме централізовані інформаційно-комунікаційні мережі. При такому підході є можливість більш швидко вирішуватись рутинні проблеми, які не потребують значного часу на підготовку та обробку даних, та відповідно, до прийняття рішень та вжиття заходів лідером об'єднання.

Для більш складних багато векторних завдань більш ефективно застосовувати децентралізовані інформаційно-комунікаційні мережі. При такому підході дані та інформація буде доступною для усіх задіяних членів та підрозділів команд, що в кінцевому значенні буде більш ефективно для прийняття найбільш правильного рішення. Крім цього, треба завжди звертати увагу на неформальні комунікації, які не пов'язані з офіційними каналами, але можуть визначати та сильно впливати на персональну поведінку членів команди. [2].

Пропоную більш ретельно розглянути також питання комунікацій у розрізі бренду компанії або бізнесу.

Будь-яка компанія у сучасному світі не повинна зосереджуватись тільки на маркетингових стратегіях або внутрішній корпоративній культурі. Компанії в сучасному світі вже мало мати тільки індивідуальне неповторне «обличчя». Значний вплив на комунікацій та прийняття рішення замовником бути мати враження та внутрішні емоції, які він відсуває до цього бізнесу. Наразі найефективнішим засобом для створення такого роду відносин виступає таке поняття як «бренд». Більш простими словами це ТМ - торгівельна марка, що в сучасному світі набуває ознак мрії для покупця або замовника. Коли торгова марка стає брендом, символом якісного сучасного товару, послуги або продукції, вона вже може активно використовуватись для проведення націлених та успішних рекламних кампаній.

В наш час важливою проблемою, на яку треба звертати увагу, при просуванні бренду, це впровадження ТМ у «свідомість споживача» й при цьому своєчасний та ефективний перехід від прямої реклами товару (послуги) до альтернативних методів просування, як то піар, спонсорські проекти, дії направлені та стимулювання збуту (знижки, лотереї, тощо). Створені якісні бренди можуть набувати матеріальної форми у вигляді переваг, які можуть надавати споживачу більш складні, на завжди «вловимі оком» цінності.

Сучасні провідні ТМ та бренди обіцяють кожному їх прихильнику сучасний стиль, фінансові гарантії, впевненість у майбутньому, свободу вибору та звичайне людське щастя. Дуже часто, отримувач послуги або покупець обирає саме ту марку або бренд, який за його розумінням та «внутрішнім голосом» задовольняє саме його глибинні, нагальні та приховані від суспільства внутрішні потреби. Споживач отримує не просто товари, а саму можливість до реалізації бажань та давніх мрій. Наразі, за даними провідних економістів, ТМ та бренди стать найважливішою складовою у «вартості» бізнесу [4].

Вартість деяких світових брендів приведена на Рисунку 6. Ми можемо спостерігати, що деякі провідні компанії світу, наприклад Кока Кола, мають у своїй вартості значну частку саме бренду. Один з керівників компанії якось заявив, що якби наша компанія втратила усі свої виробництва в усіх частинах світу, вартість нашого бізнесу скоротилася б на 3-4 відсотка, бо саме головне, що ми маємо – це бренд Coca Cola.

Pure Retail Top 5					Fast Food Top 5				
Rank 2020	Brand	Brand Value 2020 \$M	Brand Value % Change 2020 vs. 2019		Rank 2020	Brand	Brand Value 2020 \$M	Brand Value % Change 2020 vs. 2019	
1		415,855	+32%		3	 McDonald's	129,321	-1%	
2	 Alibaba Group 阿里巴巴集团	152,525	+16%		7		47,753	+4%	
4		57,585	+8%		16	 KFC	16,584	-4%	
8	 Walmart	45,783	+24%		19	 SUBWAY	13,768	-20%	
11	 Costco WHOLESALE	28,677	+35%		22	 Domino's	10,743	+12%	

Рис.1.1. - Вартість провідних світових брендів.

1.3. Закономірності здійснення успішного менеджменту в комунікаційній складовій.

Інформаційно–комунікаційні проєкти можуть слугувати для виконання найрізноманітніших соціальних функцій:

- а) Однобічна комунікація – складові та зміст передаваної інформації визначається особою, що є її відправником. Одностороння масова комунікація – це система чинників та задумок, при якій відправники інформації намагаються застосовуючи різні методи її «упаковки» впливати на прийняття рішень або психологічний стан отримувачів такої інформації.
- б) Двонаправлена та асиметрична інформаційна комунікація – це такий вид розповсюдження інформації, при якому комунікатор усіма можливими наведеними даними має за мету зміну поглядів ЦА (отримувачів) такої інформації, але при цьому, його власні погляди та переконання не можуть

змінюватись. Така форма комунікацій має прагнути знаходженню порозуміння між сторонами обміну інформує.

В підсумку, інформаційно-комунікаційний процес має за мету вирішення однієї або численних політико-соціальних завдань із застосуванням наступними методів та засобів [5]:

1. Примус – має за ціль спонукати оточуючих поступати так, як того вимагають або хочуть керівні підрозділи або структури об'єднання;
2. Переконавання – мета цієї комунікації полягає у тому, щоб примусити отримувача повірити в реальність, значимість, важливість та наявну користь від отриманої ним інформації;
3. Маніпуляція – це комунікативні дії, що призначені нав'язати ЦА або отримувачу даних бажаного відправником інформації образу поведінки цієї персоналії. [1].

Комунікація та передача інформації включають у себе різні функціональні процеси, за допомогою яких з'являється можливість для впливу однієї персоналії на іншу.

В самій основі інформаційних комунікацій закладено багато різних прагнень та намагань, як то шлях до порозуміння, виробка специфічних звичок, емоційність та інші процеси, для яких комунікація виступає у ролі однієї з найважливіших сторін у формуванні людських відносин.

Ще однією з цікавих та важливих сторін інформаційно-комунікаційного менеджменту можна визначити лобіювання. Під цією назвою у суспільстві прийнято розуміти намагання однієї сторони поширити свій вплив на інших та вплинути на їх подальші дії. Воно може відбуватися як в індивідуальному, так й у груповому форматі. Наразі найбільш поширеним таке явище є серед державних структур, політичних партій та місцевих адміністрацій заради схвалення їх до прийняття рішення на користь якоїсь з зацікавлених сторін.

На будь-якому підприємстві для створення умов ефективної та сучасної організації праці та з метою управління спільною діяльністю дуже велике значення надається формам та засобам прийому-передачі та обробки інформаційних потоків. Велика залежність успіху таких процесів полягає в правильній побудові структури бізнесу, ефективності комунікативних зв'язків та систем. Власне сама інформаційно-комунікаційна структура має виглядати як розгалужена мережа комунікаційних каналів, за допомогою яких в компанії проводиться обмін даними та інформацією.

Термін «організаційні комунікації» – це такий вид комунікацій, які мають проходити в межах ідей, завдань, планів та інтересів якогось визначеного підприємства.

В процесі інформаційно-комунікаційної взаємодії всередині компанії мають досягатися наступні цілі та вирішуватись питання щодо:

- створення комунікаційних каналів, що з'єднують працівників із підрозділами підприємства, при залученні яких утворюється системна функціональна процедура обміну даними в компанії, робітники та топ менеджмент якої погоджують та координують свої взаємовідносини;
- розвитку та вдосконалення між особових взаємин, дякуючи чому, робітники компанії перетворюється в сучасний ефективний працездатний колектив, що може успішно вирішувати найскладніші завдання;
- створення функціональних виробничих процесів, які відповідають та сприяють реалізації місії та планів підприємства;
- регулювання та відпрацювання інформаційних потоків всередині компанії та її підрозділів;
- створення інформаційно-комунікаційної бази з метою розвитку сучасної модернізованої системи здійснення зовнішніх зв'язків. [6]

Всередині окремого підприємства взаємовідносини між працівниками можуть здійснюватися різноманітними способами із залученням системи внутрішньої передачі інформації та комунікації:

- «усні» можливості та засоби (бесіди, наради, збори окремих структур або загальні збирання усіх працівників компанії);
- «письмові» можливості та засоби (випуск газети, дошка для розміщення оголошень, випуск спеціалізованих внутрішніх печатних матеріалів, періодичні звіти про роботу та досягнення компанії);
- використання передачі інформації за рахунок візуальних (відео) та аудіо можливостей;
- персональні засоби соціальної підтримки та заохочення (подарунки до днів народження, створення власного кафетерію для співробітників, внутрішні фітнес-проекти та курси вивчення іноземних мов, соціальна допомога, «каса взаємодопомоги»);
- загально урочисті або об'єднуючі акції та івенти (ювілеї, спільні свята та «вихідні на природі», спільний виїзд на короткі екскурсії, спортивні змагання, івенти для зближення колективу, тощо).

Принципи організації ефективного комунікаційного процесу в компанії також мають велике значення.

Серед таких принципів для формальних комунікацій з працівниками можна виділити:

- проведення постійних досліджень відношення робітників до своєї компанії та топових керівників (це може сприяти виявленню потенційних вузьких місць та проблем ще на моменті її виникнення);
- створення системи інформаційних комунікацій для розповсюдження повідомлень для усіх видів новин компанії (як позитивних, так й негативних);
- широта у поданні та правдивості інформаційних комунікацій, врахування її особистого направлення та характеру;
- постійне інформування колективу про перспективи та майбутні плани розвитку компанії;
- сучасний підхід та використання новітніх технологій у виборі каналів здійснення комунікацій;
- мультинаправленість у здійсненні інформаційної політики та комунікацій.

Щодо неформальної комунікації, на мою думку дуже велике значення у цих процесах мають відігравати комунікаційні можливості поширення інформації, які відомі під назвою «чутки». Чутки – це набір різноманітних оціночно-нейтральних повідомлень або даних (правдивих чи помилкових), які отримуються з невідомих (або незрозумілих) джерел й періодично активно поширюються за допомогою неформального спілкування.

Така інформація не може бути повністю достовірною, тому найчастіше виникає при наявному дефіциті спілкування або отримання даних від офіційних джерел або керівництва компанії.

Багато працівників надають велике значення чуткам та використовують їх у своїх розмірковуваннях про компанію. Типова інформація, що розповсюджується за допомогою чуток, найчастіше стосується кадрових проблем, скорочень, зміни форми та розміру оплати праці, звільнення деяких співробітників, тощо. У розповсюдженні чуток також найчастіше беруть участь власне робітники підприємства, яких можна «кваліфікувати» наступним чином:

- а) «посильні» – люди, що займаються активним розповсюдженням чуток;
- б) «інтерпретатори» – люди, які вносять до інформації власні міркування та здогадки;
- в) «скептики» – працівники, які сумніваються в правдивості такої інформації;
- г) «прихильники» – люди, хто «стоїть горою» та повністю покладається на дані, отримані з чуток;
- д) «приймають рішення» – працівники, які мають схильність до дій за інформацією, отриману з чутків. [1].

Керівництво компанії повинно використовувати можливості чуток в правильному напрямку, наприклад, щоб підготувати персонал до потенційних найближчих структурних змін, або сприйняття іншої інформації, що може мати наслідками стреси чи значущі події. Дані та інформація, що розповсюджується такими шляхами сприяє більш успішній реалізації планів

та зменшенню критичних висловів. Важливо, що чутки, які можуть завдати шкоди діяльності або існуванню бізнесу повинні швидко локалізуватись та припинятись, а їм на протидію необхідно «випускати» альтернативні «думки» за тими ж каналами розповсюдження інформації.

В цілому, людина на посаді менеджера (спеціаліста) з інформаційних комунікацій в компанії має володіти та успішно застосовувати технології, що допомагають:

- класифікувати ступінь поінформованості робітників та неформальних внутрішніх об'єднань, з основних питань функціонування бізнесу;
- визначати розмір поінформованості керівної ланки структурних підрозділів про потенційні існуючі оцінки її роботи з боку підлеглих;
- виявляти наявні перешкоди та чутки, кваліфікувати їх, та проводити заходи по їх подальшому використанню в інтересах компанії;
- знаходити неформальні інформаційно-комунікаційні канали та людей, які в цьому залучені, виявляти їх ролі та вживати заходів для їх підтримки (придушення) згідно завдань та планів компанії;
- розробити систему інформування робітників щодо внутрішніх процесів та висвітлення роботи підрозділів компанії;
- створювати умови для неофіційного спілкування том менеджменту з працівниками компанії усіх ланок та рівнів;
- створити та підтримувати ефективну систему отримання та систематизування зворотного зв'язку. [6].

Для успішної реалізації будь-якого проекту або бізнесу в цілому, вченими та практиками з усього світу розроблена система заходів, яка має використовуватись на кожному підприємстві.

Спочатку, кожен керівник має розуміти, в якому бізнес-середовищі та поточному стані знаходиться його бізнес. Для таких цілей необхідно визначитися з питаннями, які описуються у SWOT-аналізі, а потім для кожного сегмента побудувати плани роботи.

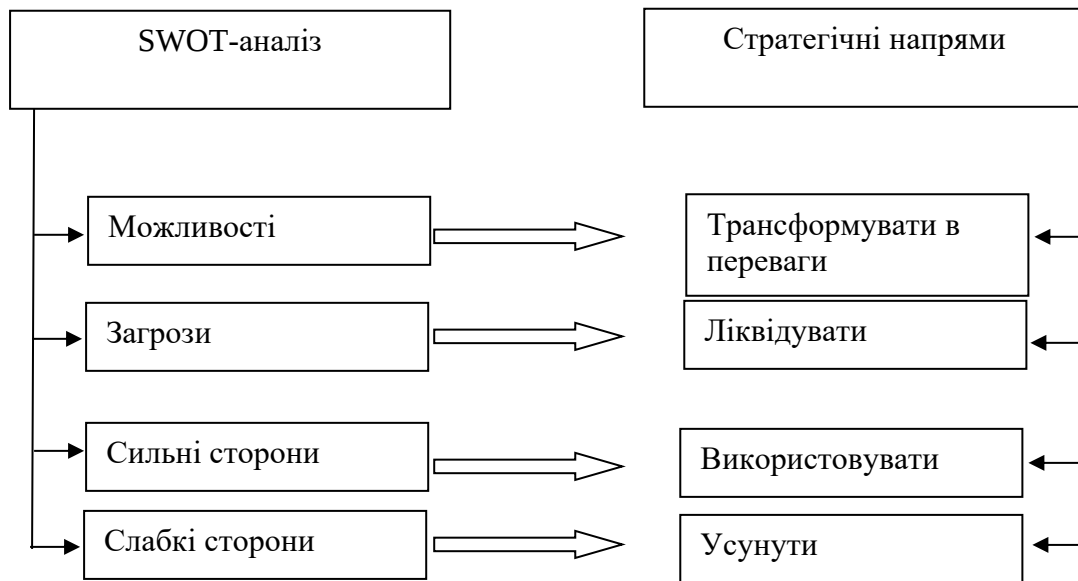


Схема.1.3. – Вигляд стандартної схеми реагування на дані свот-аналізу

Далі необхідно звернути увагу на бізнес-процеси, які функціонують на підприємстві. Проаналізувати їх ефективність, налагодженість та контрольованість управлінського циклу. [3].

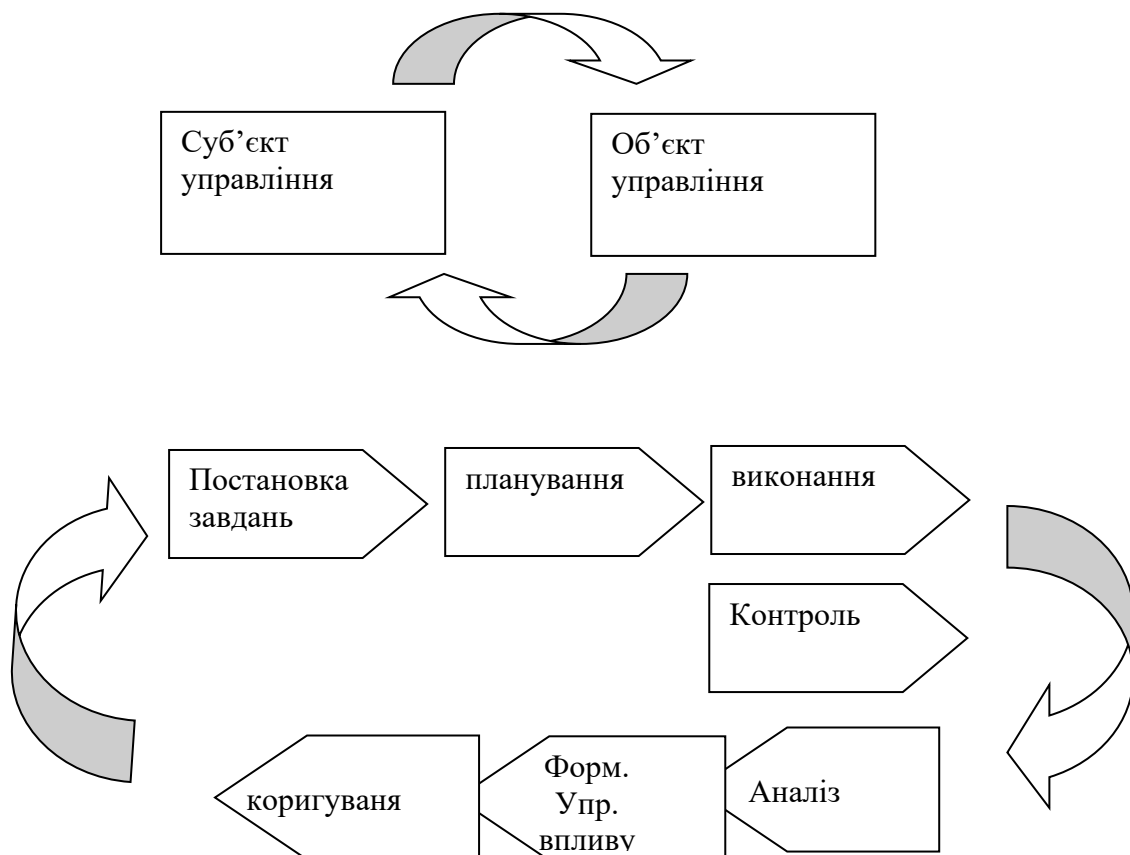


Схема. 1.4. – Управлінський цикл підприємством



Таблиця 1.4 – Схема аналізу бізнес-процесів

Загалом, у світі розроблений міжнародний стандарт ISO, успішне застосування та постійне додержання якого ставить ваш бізнес на один рівень з провідними успішними компаніями світу.

В основу оновленої системи ISO 9000: 2000 покладено вісім основних принципів, які відповідають принципам концепції системи загального управління, а саме:

1. Безумовна орієнтація на споживача;
2. Персональне лідерство;
3. Залучення кадрового складу;
4. Сформований та описаний процесний підхід до операцій;
5. Сучасний системний підхід до здійснення функцій менеджменту;

6. Постійне покращення та вдосконалення;
7. Прийняття управлінських рішень виключно на основі фактів;
8. Налаштування взаємовигідних процесів з посередниками.

Що дає впровадження ISO 9001 вашій організації? Пройшовши відповідну процедуру сертифікації, ви отримуєте спеціальний документ – «Сертифікат відповідності вашої системи менеджменту вимогам міжнародного стандарту». З цього часу ваша компанія та ваш бізнес будуть бажаними партнерами для будь-якого бізнесу в усіх куточках світу. Це дуже важливо для компаній, які планують виходити або розширяти діяльність на міжнародних ринках [6].

Серед переваг, які ви безпосередньо отримаєте для свого бізнесу:

- підвищення якості та ефективності керування;
- значне зниження витрат, які пов'язані браком продукції або неналежним рівнем наданих послуг;
- розширення географії збуту та збільшення кількості лояльних споживачів;
- вагоме збільшення строку дії сертифікатів на продукцію та послуги;
- значні конкурентні переваги для перемоги в тендерах, в т.ч. на закордонних ринках;
- збільшення рівня поваги до вашого бренду та покращення іміджу вашої компанії.
- Таким чином, перехід та перебудова вашого бізнесу за вимогами цих правил є одним з найважливіших кроків для значного стрибку вашої компанії. Й це буде дуже важливим для підприємства, діяльність та перспективи якого я буду розглядати в наступних розділах. Загальні вимоги до процесного управління, які встановлені у цьому стандарті, надані мною у Додатку №5.

Висновок до розділу 1.

Будь-який бізнес створюється з метою отримання прибутку. Але цей шлях пролягає через багато різних процесів, ефективне та налагоджене функціонування яких є дуже важливим для досягнення загального результату. Одним з найважливіших процесів у будь-якому суспільстві, об'єднанні або підприємстві є інформаційно-комунікаційні зв'язки.

Для ефективного управління цими комунікаційними процесами необхідно чітко розуміти яка інформація є важливою в даний момент, якими каналами її можна передати цільовій аудиторії, щоб отримати найбільш ефективний результат, які комунікаційні та технічні можливості більш доцільно використовувати та як отримати зворотній зв'язок, щоб зрозуміти правильність та ефективність прийнятого вами рішення.

Кожен менеджер високого рівня повинен досконало володіти основами інформаційно-комунікаційних процесів та постійно вивчати та застосовувати новітні методики та технології, які розробляються та використовуються провідними інституціями світу.

Розділ 2. Аналіз ефективності роботи ТОВ «ЦНТІ» на ринку виробництва виставкових конструкцій та організації масових заходів

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ЦНТІ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» – модернове підприємство, яке засноване приватними особами – громадянами України в повній відповідності до норм законодавства України.

За своїми реєстраційними документами «ЦНТІ» отримало та використовує наступні реєстраційні дані:

Код за ЄДРПОУ – 43480165.

Адреса реєстрації – 01010, місто Київ, вулиця Круглоуніверситетська, буд.14

«ЦНТІ» зареєстроване в якості платника податку на додану вартість та є платником податку на прибуток на загально-визначених підставах за ставкою 20%.

Адреса сайту «ЦНТІ» в мережі інтернет – www.cnti.tech

Підприємство відкрило та підтримує офіційні сторінки в усіх основних соціальних мережах Twitter, Facebook, Instagram та LinkedIn.

Основними видами діяльності ТОВ згідно Статуту визначено:

- організація конгресів та торгівельних виставок;
- діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками;
- оптова торгівля за винагороду або на основі контракту;
- установлення та монтаж машин та устаткування;
- маркетингові дослідження ринків;
- консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- діяльність туристичних агентств;
- надання інших інформаційних послуг.

- ремонт та технічне обслуговування машин та устаткування промислового призначення.

Також, Статут компанії передбачає право Товариства на наступні дії та проведення операцій та заходів:

- здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України та відповідає цілям, передбаченим Статутом;
- набувати, продавати, обмінювати, здавати в оренду, надавати в тимчасове користування будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар, інші матеріальні цінності, що належать Товариству, списувати їх з балансу, а також використовувати майно, що належить Товариству, у тому числі на благодійні цілі;
- створювати, реорганізовувати, ліквідовувати на території України та за її межами відокремлені підрозділи, філії, представництва; брати участь у створенні та діяльності підприємств, господарських товариств, об'єднань, громадських організацій, в тому числі спільно з іноземними особами;
- філії та представництва Товариства діють від імені Товариства на підставі положень про них, які затверджує Товариство, а дочірні підприємства на підставі статутів, затверджених вищим органом Товариства;
- від свого імені вчиняти правочини, не заборонені чинним законодавством України;
- використовувати працю громадян, в тому числі іноземних, шляхом укладання з ними трудових договорів (у тому числі трудових угод, контрактів та угод цивільно-правового характеру), в порядку встановленому чинним законодавством України;
- самостійно встановлювати ціни на продукцію, яка виробляється та реалізується, на товари, на виконувані роботи та послуги, що надаються;

- на основі довіреностей, договорів доручень здійснювати представництво інтересів юридичних та фізичних осіб;
- за встановленим порядком вступати у зовнішньоекономічні відносини, самостійно проводити експортно-імпортні операції;
- направляти спеціалістів, в тому числі і за кордон, у відрядження для навчання, стажування, перепідготовки, збирання ділової інформації, ознайомлення з досвідом організації та діяльності фірм, банків, підприємств тощо, щоб брати участь у переговорах, встановлення ділових контактів;
- відраховувати кошти на будівництво житла, об'єктів соціально-культурного та побутового призначення для учасників і працівників Товариства;
- розміщувати кошти в облігаціях, сертифікатах банків та інших цінних паперах, що знаходяться в обігу;
- самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки та інші пільги, не заборонені чинним законодавством України.

Також у Статуті товариства з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» передбачено наступне:

«Товариство також може мати та набувати інші права, що не суперечать законам України.

Товариство має право користуватися кредитом українських і зарубіжних банків, комерційним кредитом, у тому числі в іноземній валюті, а також купувати валюту на аукціонах, валютних біржах, у юридичних осіб і громадян у порядку, встановленому законодавством.

Товариство має право у встановленому порядку відкривати банківські рахунки на території України і за її межами.

Товариство має самостійний баланс і діє на основі повного господарського

розрахунку, самофінансування і самоокупності.

Товариство самостійно в здійсненні своєї діяльності, визначенні форми управління, прийняття господарських рішень, збуту, встановленні цін, оплати праці, розподілі чистого прибутку;

Товариство може мати штампи і бланки зі своїм фірмовим найменуванням, власну емблему, а також зареєстрований у встановленому порядку товарний знак та інші засоби індивідуалізації.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями свої учасників.»

Головний операційний офіс компанії «ЦНТІ» розташований у Подільському районі міста Києва.

Генеральним директором підприємства є Ольга Колесова. Вона має значний досвід керівництва бізнесами та компаніями, вищу технічну освіту МВТУ ім.Баумана та ефективні навички ведення підприємництва у різних сферах діяльності, частина з яких, є основними для поточного бізнесу компанії.

Підприємство відкрило рахунки в національній валюті України - гривні, а також мультивалютні рахунки в доларах США та євро, в декількох українських банках, серед яких ПУМБ та Приват Банк .

В компанії розроблені та використовуються власний логотип, кольорова гама, бланки, візитівки, конверти та інші зразки документів, який використовується для ідентифікації бренду компанії в проведенні ділового спілкування, офіційної переписки та оформленні стендів та будівель, які спроектовані та встановлені «ЦНТІ».

Серед напрямків діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Центру новітніх технологій та інновацій» можна визначити:

- 1) організація власних та аутсорсингові послуги на замовлення третіх осіб по проведенню міжнародних конференцій та івентів в Україні;
- 2) визначення ідеї, підготовка та організація галузевих заходів: майстер класів, навчальних семінарів, тощо, як в режимі онлайн, так й за безпосередньою участю запрошених;
- 3) підготовка ТЗ, створення макетів, розробка дизайну, виготовлення, доставка, монтажні роботи для виготовлених конструкцій;
- 4) забезпечення інформаційної та маркетингової складової у демонстраційному та виставковому бізнесах;
- 5) різні види супроводження, освітлення, підготовки та забезпечення безпеки проведення заходів;
- 6) підготовка та проведення міжнародних конференцій та тимбілдінгів за кордоном;
- 7) підготовка та реалізація проектів щодо відвідування бізнесменами провідних виробничих площадок у сферах:
 - агропромислового комплексу;
 - виробництва промислової та харчової продукції;
 - хімічної промисловості;
 - новітніх технологій та ІТ сектору.
- 8) розробка та реалізація ексклюзивних програм для спеціалізованих та нестандартних поїздок;
- 9) надання інших послуг та виконання замовлень, що передбачені Статутом ТОВ «ЦНТІ» та для якісного та своєчасного виконання яких підприємство має відповідний кваліфікований персонал та потужності.

Для реалізації прийнятих та затверджених акціонерами бізнесових та ринкових стратегій, «ЦНТІ» створило та розвиває необхідну структуру та персонал.

Наявний кадровий склад визначений у затвердженому штатному розписі, який наведений в Додатку А. Згідно чинного законодавства для

кожної посади на ТОВ «ЦНТІ» розроблені та підготовлені для використання спеціальні посадові інструкції. Допуск співробітника до роботи можливий лише після ознайомлення та здачі тестів по цим інструкціям.

Військові дії також внесли свої корективи у це питання. Деякі працівники компанії виїхали за кордон та продовжують свою діяльність у віддаленому режимі онлайн. Це призвело до необхідності перебудови деяких бізнес процесів та створення нових ланцюжків обробки інформації та прийняття необхідних рішень

Усі працівники товариства з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» мають вивчити та чітко дотримуватись наступних документів:

- «Правила пожежної безпеки на підприємстві»;
- «Правила санітарної безпеки на підприємстві»;
- «Правила техніки безпеки при користуванні засобами, що несуть небезпеку»;
- «Правила безпеки при знаходженні на робочому місці в офісі підприємства»;
- Кодекс «Законів про працю України», затверджений Верховною Радою України;
- перелік та контактних осіб (згідно своєї компетенції) основних клієнтів, замовників, партнерів та конкурентів бізнесу;
- основну ринкову інформацію про стан, тенденції, проблеми та перспективи розвитку виставкового бізнесу України та світу;
- основні схеми взаємовідносин між працівниками та відділами підприємства;
- питання за обмеження, що захищають комерційну таємницю на підприємстві.

Для забезпечення ефективної роботи та конкурентоздатності ТОВ

«ЦНТІ» на підприємстві встановлені наступні вимоги до працівників та кандидатів на посади:

- високі професійні якості;
- наявність відповідної освіти;
- креативне мислення, можливість приймати швидкі та нестандартні рішення в рамках поставлених завдань;
- активна життєва та суспільна позиція;
- вміння працювати в команді та виходити з інтересів команди;
- постійний розвиток, як професійний, так й особистий;
- повага до ідей, місії та колективу;
- наявність гарного почуття гумору та ведення здорового способу життя.

Плинність кадрів в товаристві з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» можна охарактеризувати як середню для аналогічних підприємств та галузі в цілому.

Середньо статистичний працівник займає посаду в середньому 2,1-2,2 роки. Для інформації та можливого порівняння, середній строк знаходження працівника на посаді в провідних світових бізнесах як Гугл або Фейсбук становить в середньому за останній час близько 0,9 - 1,3.

Штатний розпис підприємства приведений в Додатку А. ТОВ «ЦНТІ» влітку 2022 року провело спеціальне опитування серед своїх працівників. Воно показало наступні результати:

Таблиця 2.1. результатів опитування працівників ТОВ «ЦНТІ»
(загалом анонімно опитано 24 співробітника):

№	Питання	Кількість відповідей «ТАК»	Кількість відповідей «НІ»	Кількість відповідей «НЕ МОЖУ ВІДПОВІСТИ»
1	Чи задоволені ви поточним станом справ в компанії?	18	4	2
2	Чи задоволені ви рівнем заробітної платні, яку ви отримujete після 24.02.2022 року?	16	8	0
3	Чи вважаєте ви, що компанія має збільшити витрати на заробітну платню?	8	14	2
4	Чи вважаєте ви, що керівництво має приділяти більше уваги навчанню співробітників?	10	10	4
5	Чи готові ви відраховувати частину заробітної платні на потреби ЗСУ?	22	0	2
6	Чи готові ви до скорочення, якщо реальний об'єктивний стан справ в бізнесі погіршиться?	4	18	2
7	Чи вважаєте ви дії керівництва по подоланню кризових явищ достатньо кваліфікованими та ефективними?	18	1	5
8	Чи готові ви перейти на роботу онлайн з одночасним незначним (до 15%) зниженням посадових окладів?	2	20	2
9	Чи готові ви взяти на себе обов'язки працівника з посади, яка є вакантною, з незначним підвищенням посадового окладу?	17	4	3
10	Чи маєте ви психологічні проблеми, які спричинені війною?	5	16	3

Табл. 2.1. Результати опитування співробітників. Складено автором

Частина питань з цього опитування була закритою, тому їх висвітлення не є можливим у цій роботі.

Для ефективного виконання завдань та планів, що затверджені на підприємстві, ТОВ «ЦНТІ» створило наступну структуру, де

використовується праця як штатних співробітників, так й залучених спеціалістів за окремими контрактами.

Основна діяльність підприємства протягом останніх років проводилась у наступних країнах:

- Україна;
- Німеччина;
- Литовська Республіка;
- Республіка Польща;
- Туреччина;
- Чеська Республіка та інших країнах.

Враховуючи воєнний стан в Україні та загарбницькі дії зі сторони російського агресора, географія роботи товариства з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» відчула значних змін та скорочень.

В 2022 році реальна робота здійснювалась лише в 3 країнах (Україна, Польща, Литва) в обмеженому обсязі.

Зовнішньо економічна діяльність «ЦНТІ» проводиться як з безпосередніми замовниками послуг, так й з підприємствами – посередниками, які оголошують тендера в інтересах свого контрагента. Основними параметрами, за якими відбувається відбір, є:

- найкраща та найбільш вигідна для замовника, цінова пропозиція;
- визначення чітких та конкурентних умов, форм та строків оплати послуг з їх обов’язковим дотриманням;
- модерновість та креативність форм та підходів;
- підтвердження наявного та успішного досвіду виконання аналогічних видів робіт;
- незаперечна та позитивна репутація.

Серед головних причин та факторів, що сильно впливають та поточну бізнесову та виробничу діяльність ТОВ «ЦНТІ» зазначимо наступні:

1. Наслідки пандемії та військові дії в Україні.

Ці обидва фактори призвели до зриву нормальних умов виробництва, логістики та можливостей реального планування. Зростання курсу валют, підвищення відсоткових кредитних ставок, неможливість прогнозування ситуації скоротили прибутки підприємства на 90%.

2. Складність з логістикою.

Розрив налагоджених транспортних маршрутів, відсутність авіасполучення, неможливість деякий час проводити розрахунки в іноземній валюті призвели до заморожування ЗЕД на значний період. Операції почали потроху відновлюватися тільки в липні 2022 року.

3. Кадрові проблеми.

В зв'язку з війною пройшов значний відтік професійних кадрів та кваліфікованих спеціалістів. Багато людей переїхало на тимчасове проживання до західних регіонів України або за кордон. Це призвело до дефіциту деяких спеціалістів та необхідності розробки схеми взаємодії підрозділів у нових умовах.

4. Коливання та зміни на ринку фінансових ресурсів.

Військові дії призвели до значного коливання курсів валют, значного зростання кредитних відсотків, неможливості кредитування за кордоном. Крім того, значні скорочення надходжень й відмова банків від кредитних канікул або зниження ставок, призводять до повного вимивання обігових коштів.

5. Проблеми на ринку енергопостачання.

Ракетні обстріли російського агресора призвели до руйнування енергетичної інфраструктури та віялового відключенню підприємств від енергопостачання. Що створило додаткові проблеми у діяльності ТОВ «ЦНТІ».

Існуючі матеріальна, виробнича та технічна можливості ТОВ «ЦНТІ» надані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Виробнича та технічна бази підприємства

№	Назва обладнання	Дата виготовлення	Середній рівень завантаженості	Наявність сировини
1	Обладнання для нарізки та вигнуття профілей	2011 рік	15,00%	++
2	Обладнання для зварювання та з'єднання пластикових панелей та рулонних плівок	2014 рік	25,00%	+++
3	3-D устаткування для печати моделей та зразків	2018 рік	50,00%	+
4	Комп'ютерні ІТ системи та програмні комплекси для дизайну, обробки та створення зображень та моделей	2018 - 2020 рр.	75,00%	Не потребує

Складено автором

Загальну ситуацію з фінансовими показниками та цінами яскраво проілюструє таблиця розрахунку вартості побудови стенду (Табл.2.3), в якій дані наведені на жовтень 2021 та жовтень 2022 років. Вартість матеріалів та ресурсів збільшилась в 2-2,5 рази, а закупівельна спроможність бізнесових структур піросла значно менше.

Таблиця 2.3. - розрахунок вартості побудови стенду

№	Опис	Од. Виміру	Кількість	Вартість грн. жовтень 2021р.	Вартість грн. жовтень 2022р.
1	2	3	4	5	6
1	Підлога				
	Фальшива підлога висотою 80мм. Алюмінієвий куток по периметру.	м. Кв.	60	12600,00	26300,00
	Покриття ковrolін Ехро серії. Колір узгоджується додатково.	м.Кв.	60		

2	Рецепція. Виготовляється з ламінованого ДСП з використанням самоклеющоїся плівки відповідно до узгодженого проекту.	шт	2	6400,00	14100,00
3	Застройка стін у зарахуванням монтажу/демонтажу				
	Каркас виставочна система Максима. Банери з повнокольоровим друкуванням.	м. Кв.	60	93100,00	164220,00
	Встановлені вітрини відкриті із встановленої сторони з освітленням.	шт	2		
	Перфавовані панелі для розміщення прикладів замовника.	Комплект	1		
	Обладнання повсякденного приміщення: стелажі та тумби в необхідній кількості.	шт	1		
4	Оформлення виставочного стенду.				
	Повнокольорове друкування	шт	6	4500,00	7700,00
	Тонірування	м.Кв.	15	3750,00	6040,00
5	Освітлення				
	Декоративні світильники «люмінісцентні лампи»	комплект	2	5000,00	8300,00
	Прожектора металогалогенні для сцільного освітлення стенда	шт	10	1500,00	2880,00
	Проведення струму по стенду, комунікація	послуга	1	3000,00	4900,00
6	Логістика по збору матеріалів й поставка стенду на	послуга	1	4000,00	7550,00

	монтаж/демонтаж				
Сумма за стенд «під ключ»				133850,00	241990,00

Розроблено автором

Розділ 2.2. Аналіз галузевого ринку функціонування ТОВ «ЦНТІ»

Основні українські компанії, що є конкурентами ТОВ «ЦНТІ» на даний час подано в табл.2.4

Таблиця 2.4. – Основні конкуренти ТОВ «ЦНТІ»

№	Назва	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	ВЦ Наука	На ринку з 1996 року Має власну виробничу базу та складські приміщення	Дуже низька впізнаність бренду, практично не проводить рекламної діяльності
2	Бланше	Є власні офіси в декількох регіонах світу Креативний кадровий склад	Не має власного виробництва та складу Працює тільки на ринках, де має власні офіси
3	PremierExpo	Організує власні великі заходи в Україні За рахунок закордонних власників має доступ до «дешевих» грошових коштів	Більш відома як організатор, а не забудовник Не має сучасної мат-технічної бази

Складено автором

SWOT-аналіз діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» наведено в табл.2.5

СИЛЬНІ СТОРОНИ: - наявність власних виробничих можливостей - кваліфікований персонал - репутація на ринку	СЛАБКІ СТОРОНИ: - відсутність власного автотранспорту - відсутність власних монтажних бригад - відсутність іноземних представництв
МОЖЛИВОСТІ: - розширенн географії роботи - залучення нових технологій - відкриття супутніх напрямків роботи	ЗАГРОЗИ: - обмеження військового стану - коливання курсів валют, нестабільна фінансова ситуація в країні - складна логістика

Таблиця 2.5. – SWOT-аналіз бізнесу ТОВ «ЦНТІ»

Основними цільовими ринками товариства з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» є:

- Україна;
- Польща;
- Туреччина;
- Італія;
- Литва;
- Німеччина;
- ОАЕ.

ТОВ «ЦНТІ» розробляє як класичні стандартні проекти, так й сучасні креативні ефектні моделі. У виробництві використовуються різні види матеріалів та конструкцій, використовуються сучасні ІТ технології. Завдяки цьому, вартість виготовлення та монтажу такого стенду сильно залежить від цінової структури на багато товарів та послуг на ринку. Дефіцит деяких комплектуючих дуже часто вимагає їх заміни на існуючі чи доступні аналоги, вартість яких дуже часто перевищує ціну основних матеріалів, що використовуються в стандартній щоденній роботі. Тому дуже важливим для ТОВ «ЦНТІ» є наявність широкої бази постачальників та професійних кваліфікованих кадрів.

Щодо цінових пропозицій на галузевому ринку, можна визначити наступне. Вартість класичного стандартного стенду коливається від 120 до 1350 доларів США за 1 квадратний метр загальної площі забудови. Замовниками таких стендів є невеликі компанії та бізнеси, які використовують їх протягом 3-5 років на усіх заходах, де вони приймають участь. Кожного року такий замовник може запросити у ТОВ «ЦНТІ» легкий редизайн (зміну кольорів, оновлення меблів та інфраструктури, додавання сучасних технічних засобів). Це робить стенд «новішим» та не потребує значних вкладень від замовника. Варіант такого стенду приведений на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Дизайн стандартного стенду.

Для ексклюзивних стендів ціна 1 кв.м може відрізнятися у рази, та коливатися від 350 до 10500 дол. США в залежності від моделі, країни монтажу, типу конструкції та технічних засобів та використаних матеріалів. Такі стенди використовують відомі світові бренди, вони ніколи не повторюються й кожен рік влаштовуються «змагання» між конкурентами за найяскравіший та креативний дизайн стенду (приклад наведений в Додатку В).

ТОВ «ЦНТІ» працює на висококонкурентних регіональних ринках (додаток Г), тому має необхідність постійно відслідковувати та вивчати нових та основних «гравців» та вносити зміни та доповнення до власних пропозицій. Час від часу, власних можливостей ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» не достатньо й він вимушений шукати інші шляхи «боротьби» з конкурентами.

Для прикладу, було визначено та вивчено кілька конкурентів ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6. – Опис конкурентів ТОВ «ЦНТІ» на закордонних ринках
Розроблено автором

№	Назва компанії - ТМ	Країна	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Kraiz GmbH	Німеччина	- Давно на ринку - має власні потужності - працює по всьому світу	- високі ціни - не дуже креативні дизайнери
2	East Construction	Польща	- Має власні представництва в 7 країнах - швидке реагування на потреби клієнта - власний автопарк	- високі ціни - відсутність власних виробничих потужностей - немає власних монтажних бригад
3	Faziz & Co Ltd	ОАЕ	- бездоганна репутація - високі зарплати у співробітників - наявність представників в країнах Близького Сходу	- високі ціни - не працює на Європейських ринках - невеликий перелік додаткових послуг
4	Marbo Group	Туреччина	- помірні ціни - власний автопарк та виробництво - залучають креативних дизайнерів	- нестабільна якість - репутація «з плямами» - довготривалий процес прийняття рішень

Розділ 2.3. Проблеми здійснення управлінської діяльності на ТОВ «ЦНТІ».

Після вивчення поточної діяльності ТОВ «ЦНТІ» та чіткого розуміння складностей в роботі, які обумовлені воєнним станом, складемо діаграму та

визначимо на ній поточні проблемні та «вузькі» місця бізнесу (мал. 2.4.)



Рисунок. 2.2. – Вузькі місця в роботі ТОВ «ЦНТІ»

Розроблено автором

Після вивчення обмежень в ланцюжках бізнес-процесу, звернемо увагу на фінансові показники діяльності ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій».

На їх стан в останні роки мали значний вплив наступні чинники:

- ковідні обмеження протягом останніх років;
- військова агресія росії;
- неможливість прогнозування та планування через причини, вказані в п.1-2;
- коливання на фінансових ринках.

Розглянемо існуючу редакцію бюджету ТОВ «ЦНТІ» на 2022 рік. Вона була прийнята наприкінці 2021 року й не враховувала умови роботи в умовах воєнного часу. Зміни до бюджету вносяться в «ручному режимі», тому що ситуація змінюється «щогодини» й спрогнозувати наслідки змін дуже важко.

Таблиця 2.7. – Бюджет 1-го півріччя 2022 року за формою P&L

№	Стаття / операція	січ	лют	бер	кві	тра	чер	ЗАГАЛОМ
Доходи, тис.грн								
1	Дохід від операцій на внутрішньому ринку	25	75	220	460	490	190	1460
2	Дохід від операцій на зовнішніх ринках	0	2190	4005	3777	1940	590	12502
3	Дохід від некласиф. однократних операцій	30	30	30	30	30	30	180

4	Інші доходи	0	0	0	0	0	0	0
Всього		55	2295	4225	4267	2460	810	14142
Витрати, тис. грн								
5	Закупівля матеріалів	10	50	150	325	375	200	1110
6	Виробничі витрати	10	15	25	30	30	20	130
7	Заробітна плата	120	120	175	175	175	150	915
8	Транспортні витрати	5	35	85	115	90	75	405
9	Оплата відряджень	110	95	145	130	195	135	810
10	Митні послуги	2	3	5	5	6	4	25
11	Маркетинг (вивчення ринків, аналітика)	10	10	20	20	10	10	80
12	Реклама (ЗМІ, SMM)	30	35	55	55	45	40	260
13	Устаткування та обладнання	0	120	0	0	0	30	150
14	Ремонт та обслуговування	5	10	25	30	15	15	100
15	Госптовари та канцтовари	3	4	1	3	3	1	15
16	Послуги третіх осіб	15	10	5	8	12	9	59
17	Поштові витрати	2	1	3	3	2	1	12
18	Податки	20	25	30	35	35	25	170
19	Банківське обслуговування	1	1	1	1	1	1	6
20	Обслуговування кредитів	25	25	25	25	25	25	150
21	Зв'язок та інтернет	1	2	3	3	2	1	12
22	Незаплановані витрати	10	50	150	150	75	50	485
Всього		379	611	903	1113	1096	792	4894
БАЛАНС		- 324	1684	3322	3154	1364	18	9248

Розраховано автором

Приклад фінансової звітності підприємства за один з останніх періодів наведений в Додатку Б.

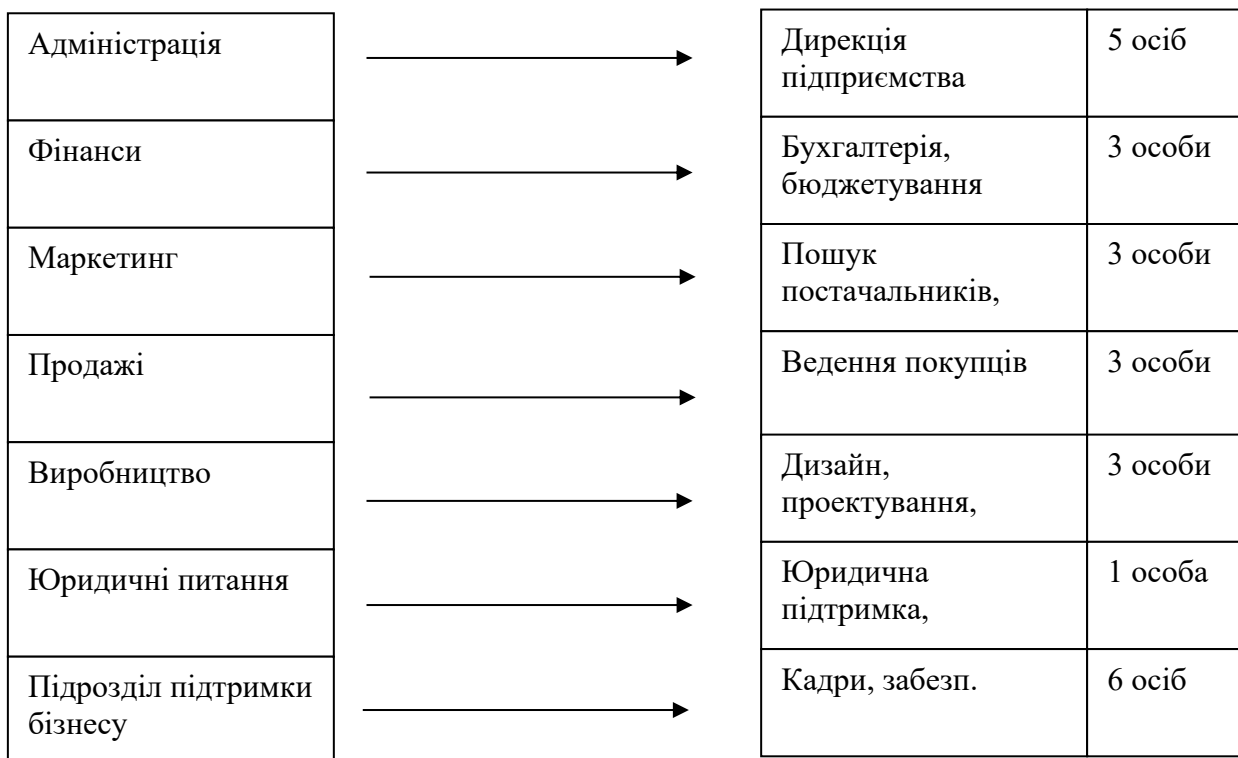
Станом на сьогодні бюджет виконаний:

- по доходам на 19 % - отримано 2 686 000 грн;
- по витратам (з урахуванням збільшення цін) на 38% - 3 514 000 грн;

Дефіцит коштів склав – 828 000 грн.

Джерело отримання додаткових коштів – фінансування засновників.

Структурна схема управління підприємством має наступний вигляд:



Таблиця. 2.8. Структура ТОВ «ЦНТІ». Розроблено автором

У своїй діяльності підприємство максимально враховує вимоги стандартів ISO, які визначають основні критерії управління якістю продукції, куди входить й процес взаємовідносин між усіма ланками компанії.

За останні два роки на підприємстві була проведена аналітична робота, щодо визначення якості та ефективності прийнятих керівництвом рішень.

Усі рішення фіксувались, потім проводилось їх реалізація, аналіз отриманих результатів, вивчення цих результатів та опрацювання питань, щодо правильності їх прийняття, можливості прийняття інших (більш ефективних рішень) та напрацювання шляхів, які в майбутньому допоможуть значно підвищити якість та швидкість прийняття найбільш правильних та своєчасних рішень.

Загальна статистика за 2020-2021 роки приведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Аналіз ефективності деяких прийнятих управлінських рішень

№	Зміст прийнятого рішення	Успішність реалізації	Висновки на майбутнє
1	Створити складський запас необхідних матеріалів на рівні 30% від річного обороту	65%	Зважаючи на постійний розвиток технологій, кожний рік у виробництві використовуються новітні матеріали. Тому частина запасу повинна в більшій частині мати тільки базові матеріали.
2	Провести оптимізацію відділу дизайну (скоротити) та перейти на аутсорсінг	10%	Знайти креативних дизайнерів, які знайомі з галуззю та виконують взяті на себе обов'язки щодо якості та термінів виявилось практично неможливо, тому підприємство повернулося до схеми з власним відділом дизайну.
3	Провести більш активну та агресивну промо кампанію на азійських ринках	70%	При реалізації цього проекту не повністю врахували національні особливості регіонів та їх «практику» ведення бізнесу. В подальшому прийнято рішення більш прискіпливо вивчати історичні, релігійні та бізнесові особливості кожної країни.
4	Змінити структура доходів працівників, зменшити часту фіксованої ставки – збільшити відсоток від успішно реалізованих операцій	80%	В цілому даний проект можна вважати успішним, самим складним питанням було розподілити реальний внесок кожного працівника в загальний успіх.
5	Відкрити безкоштовні (за рахунок компанії) курси англійської мови для співробітників	95%	100% прийнято колективом. Отримано багато позитивних відгуків та пропозицій щодо подальшого розвитку в цьому напрямку.

Складено автором

Загалом, управлінська діяльність - це сукупність різних факторів та знань, як то історичний досвід, наукові та дослідницькі знання, різноманітні та специфічні навички, вміння та засоби цілеспрямованих та доцільних в даний час вчинків і дій конкретної людини у різних сферах управління.

Управлінська діяльність включає у себе комплекс усіх елементів, які наявні на підприємстві: кадровий потенціал, інформація, технології, технічні засоби, тощо. Ефективне, креативне та своєчасне залучення усіх цих можливостей й призводить до успіху в управлінні бізнесом.

Основними параметрами, які використовуються, при здійсненні управлінської діяльності в ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» можна виділити:

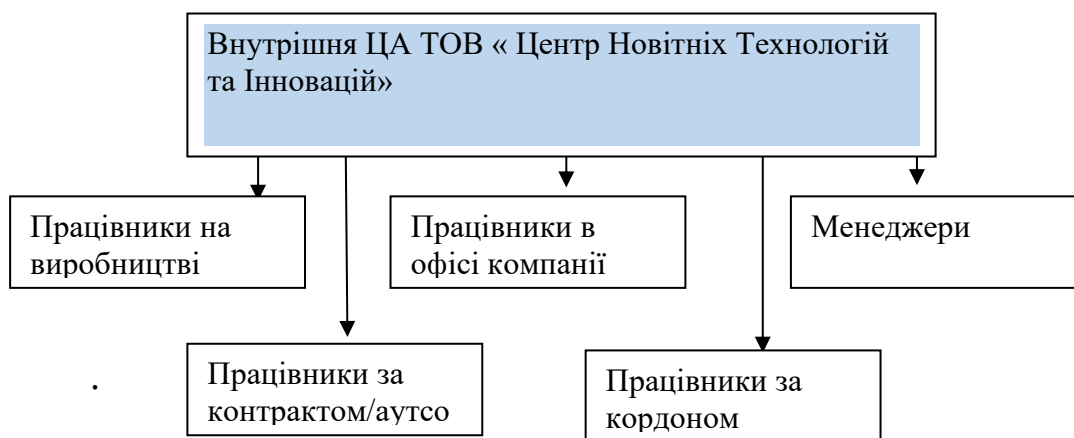
- аналіз та оцінка ситуації;
- формування планів та КРІ;
- створення регламентів та положень для кожного підрозділу та напрямку;
- прогнозування та моделювання ситуацій;
- організація виконання прийнятих рішень;
- контролюючі функції;
- оцінка результатів та напрацювання рішень по їх вдосконаленню.

Керівний склад менеджменту ТОВ «ЦНТІ» має значний досвід керування бізнесом у різних умовах, але поточні умови, які склалися в Україні після ковідних обмежень та агресії російської федерації потребують нових підходів та напрацювання нестандартних рішень.

Як ми вже зазначали в першому розділі нашої роботи, правильно налаштовані процеси та менеджмент інформаційно-комунікаційної діяльності на підприємстві є дуже важливим фактором для його розвитку, стійкості та перспектив

Спочатку визначимо цільову аудиторію (ЦА) комунікаційних взаємовідносин для ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій».

На схемі зображена внутрішня ЦА для побудови комунікаційних каналів в товаристві:



На наступній схемі зобразимо зовнішню ЦА для побудови комунікаційних каналів в товаристві з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій».



Надалі розглянемо за рахунок яких інструментів та інформаційно-комунікаційних каналів проводиться взаємодія ТОВ «ЦНТІ» з ви визначеною нами аудиторією:

- періодичні наради з середньою та вищою ланкою;
- зустрічі з усім складом трудового колективу 1 раз на місяць;
- випуск корпоративного електронного журналу;
- участь у благодійних та спонсорських проектах;
- участь у галузевих асоціаціях;
- реклама у ЗМІ (електронних);
- випуск статей на сторінках компанії у соціальних мережах.

Основні проблемні питання, з якими стикалося та продовжує стикатися ТОВ «ЦНТІ» у проведенні своєї бізнесової діяльності:

1. Дефіцит кваліфікованих дизайнерів та розробників;
2. Неможливість спрогнозувати введення та час дії обмежень на бізнес активність в деяких регіонах світу.
3. Складність отримання кредитів та інвестицій на конкурентних з західними країнами умовах;
4. Відсутність реальної статистичної інформації з питань виставкового бізнесу в Україні.

Але у 2022 році додалося багато нових проблем та викликів, які мають вирішувати топ-менеджери компанії. Серед них найбільш болючими та значними можна визначити:

1. Проблеми з логістикою вантажів та матеріалів.
- Ця проблема виникла на тлі необхідності направити усі ресурси (вантажівки, тощо) для вирішення проблем фронту. Більшість перевізників значно скоротили свою діяльність та не беруться виконувати замовлення як з деяких

регіонів України, так й з-за меж України.

2. Фінансування та кредитування.

Зважаючи на військові дії та загальні проблеми, які виникли в економіці України, ТОВ «ЦНТІ» стикнулося з новими викликами в цій сфері а саме:

- збільшення курсу валют практично у 2 рази;
- підвищення облікової ставки НБУ що призвело до значного подорожчання кредитів та лізингу;
- відмова банківських установ та лізингових компаній йти на реструктуризацію боргів;
- відсутність належних обігових коштів, що є наслідком проблем з веденням бізнесу останні два роки, що було викликано пандемією Ковід-19.

3. Проблеми з кадровим забезпеченням.

Постійні ракетні обстріли території України призвели до великих міграційних процесів як людей, так й бізнесу. Багато професіоналів покинули свої робочі місця та переїхали в інші регіони або за кордон. Така ситуація призвела до повної руйнації напрацьованих схем роботи та потребувала термінових заходів щодо перебудови усіх процесів.

4. Відсутність бізнесової активності в Україні.

Зважаючи на те, що бізнес ТОВ «ЦНТІ» має дуже тісний зв'язок з поточною підприємницькою ситуацією в країні, то вплив військових дій на весь бізнес призвів до зменшення замовлень в кілька разів. При цьому березень-червень 2022 року були зовсім «пустими». Ситуація почала трохи виправлятися в липні 2022 року, але нові обстріли в жовтні 2022 року знову значно погіршили прогноз на 2022 рік.

5. Проблеми з інформаційно-комунікаційним менеджментом.

В зв'язку із змінами географічних ринків для роботи ТОВ «ЦНТІ» не має наразі чітко розробленої та спланованої інформаційно-комунікаційної

кампанії. Не визначені канали передачі інформації та способи її донесення до цільової аудиторії.

Усі ці проблеми стали не аби яким викликом та потребують нових нестандартних шляхів вирішення. В наступному розділі ми розберемо дії, які були прийняті менеджментом Товариства з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» та запропонуємо власні пропозиції для розширення можливостей щодо вирішення питань та зменшення потенційних збитків компанії.

Висновок до розділу 2.

Військові дії на території України створили нові реалії для усієї бізнес спільноти, яка має одночасно підтримувати українське військо, платити заробітну плату та податки, а також знаходити нові можливості для роботи та потенційного розвитку у цих складних незвичайних умовах.

Немає чітко розроблених механізмів та кейсів як має діяти менеджмент та стейкхолдери у такій ситуації. Втрати по споживачам та клієнтам сягнули 90% від загального обсягу, «зламалися» усі логістичні ланцюжки, почалися перебої з паливом та електрикою. Робота на зовнішніх ринках була паралізована НБУ й почала відновлюватися в деяких частинах тільки в липні 2022 року.

Не зважаючи на усі труднощі, керівництво товариства з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» вживає багато заходів, які допомагають вирішувати деякі проблеми та не накопичувати нові. У своїй роботі, в наступному розділі, я спробую запропонувати топ менеджерам свої ідеї та пропозиції, успішна та своєчасна реалізація яких, на мою думку, може дати позитивний ефект в найближчі строки.

Розділ. 3. Визначення та обґрунтування напрямків удосконалення діяльності ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» в сфері виставкового бізнесу.

Розділ 3.1. Загальна стратегія подальшого функціонування та розвитку ТОВ «ЦНТІ» з урахуванням перспектив розвитку виставкової галузі.

Для опису можливої стратегії розвитку діяльності нам необхідно розглянути загальні перспективи розвитку виставкового бізнесу в наших цільових регіонах, де ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» вже працює та має деякий досвід.

Крім цього, значний вплив на поточну діяльність можуть мати наступні сфери та напрямки:

- комунікації з цільовими аудиторіями у різних напрямках та каналах;
- поточна конкурентна ситуація на ринку та наявні дії конкурентів щодо подолання кризової ситуації;
- державна політика по підтримці бізнесу та підприємництва, особливо у сферах, які зачіпають інтереси ТОВ «ЦНТІ»;
- політика та дії, яку проводять галузеві об'єднання та організації по підтримці своїх членів та галузі загалом;
- «кадрова міграція»;
- фінансова ситуація на ринках, в т.ч. кредитна та лізингова політика фінансових компаній та банків;
- інші фактори впливу.

Найбільш важливим, як на мене, є безумовне застосування в ТОВ «ЦНТІ» принципів міжнародних стандартів, а саме ISO9001. Наразі на підприємстві не існує чітко структурованих дій та документів з цього приводу,

але, як показує світовий досвід, без їх використання та впровадження буде дуже складно успішно конкурувати на західних ринках. Ось чому, моєю першою порадою було чітке використання в роботі принципів цього стандарту, а саме 8 основними постулатами успішного управління:

а) Орієнтація на замовника.

«Організації залежать від своїх замовників і тому мають розуміти поточні й майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань». Для цього необхідно проводити ретельні маркетингові дослідження, вивчати міжнародні ринки, тенденції, конкурентів та очікування споживачів.

б) Лідерство.

«Керівники встановлюють єдність призначеності та напрямів діяльності організації. Їм треба створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути цілком залучені до досягнення цілей, поставлених перед організацією.»

Тут важливу роль відіграє саме інформаційно-комунікаційна складова. Про її використання та нові пропозиції ми поговоримо в подальшому в наступних підпунктах цього розділу.

в) Залучення працівників.

«Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їх цілковите залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації». В цьому питанню важливу роль відіграють кадрові підрозділи та керівники структурних ланок. Саме вони повинні надихати людей та формувати ефективні сучасні драйвові команди.

г) Процесний підхід.

«Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та

пов'язаними з нею ресурсами керують як процесом».

Топ-менеджмент підприємства має чітко формувати, описувати, контролювати та модернізувати усі основні процеси, які відбуваються на підприємстві та від чіткої роботи яких залежить успіх та стабільність.

д) Системний підхід до управління.

«Визначання й розуміння взаємопов'язаних процесів та управління ними як системою сприяє організації результативно та ефективно досягати цілей». Компанія повинна працювати як ефективна прогнозована та сучасна система. Діяльність компанії повинна бути налагоджена таким чином, щоб від звільнення одного чи деяких працівників ніяк не відображалась на роботі системи.

е) Постійне поліпшування.

«Постійне поліпшування загальних показників діяльності організації треба вважати незмінною ціллю організації».

Світ постійно розвивається. Створюються нові технології, матеріали, розробляються новітні підходи на основі ІТ технологій. Тому, якщо бізнес хоче бути конкурентним та стабільно зростаючим, він має відслідковувати усі ці новинки та застосовувати їх у своїй діяльності.

ж) Прийняття рішень на підставі фактів

«Ефективні рішення приймають на підставі аналізування даних та інформації».

Це питання також має відношення до інформаційно-комунікаційного менеджменту та чіткої роботи каналів передачі даних.

з) Взаємовигідні стосунки з постачальниками.

«Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності». Підрозділи закупівель в будь-якому бізнесі мають одне з ключових значень. Вони повинні забезпечувати не тільки безперебійність поставок за найкращими цінами та умовами, а й налагоджувати з ключовими постачальниками неформальні якісні відносини, щоб завжди отримувати найкращі умови, бути в курсі усіх акцій та новинок, отримувати більш гарні умови ніж конкуренти бізнесу.

На основі цих позицій є необхідність у чіткому структуруванні та опису процесів підготовки планів на наступний рік. Я запропонував наступну модель: [Додаток 5]

Такий чіткий підхід створить умови, коли кожна ланка та кожний працівник буде чітко розуміти, які документ, куди та коли він повинен надати для формування загального бізнес-плану компанії. Наразі ця процедура не була чітко формалізована, що на мою думку, мало негативний ефект, в т.ч. на чіткість та ефективність внутрішніх інформаційно-комунікаційних процесів.

Після розуміння основних теоретичних постулатів, повернемося до реального стану та розглянемо заплановані перспективи розвитку виставкової діяльності в Україні:

Табл. 3.1. - Динаміка показників виставкового бізнесу в Україні, 2015–2022 рр.

Показники	Роки							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*
К-сть суб'єктів вист. діяльн., шт	144	149	137	142	114	107	119	126
К-сть проведених	1117	1242	1371	1327	1002	604	899	1177

заходів, шт								
К-сть учасників, шт	77012	84545	57244	77201	65015	21080	39220	44400
Середній показник купівлі виставкової площі одним учасником, кв.м	13,7	19,2	17,7	16,8	21,1	10,2	12,3	14,7
Загальна робоча площа усіх ВЦ, в тис. кв. м	206	222	241	216	199	204	188	200
Кількість реальних відвідувачів заходів, в млн.	11,1	12,6	11,8	10,1	10,4	3,9	6,2	8,0
Загальна кількість кадрового персоналу у організаторів, тільки в штаті	2044	2177	1244	1755	1640	990	1130	1200

Таблиця 3.1.- план Складено автором

В зв'язку з існуючою ситуацією спрогнозуємо яка кількість виставкових центрів в Україні зможе відновити свою роботу в 2022 – 2023 роках.

Табл.3.2. - НАЯВНІСТЬ ВИСТАВКОВИХ ЦЕНТРІВ в УКРАЇНІ та ПРОГНОЗ ЇХ РОБОТИ на 2022-23 роки

Місце проведення – заклад	Назва закладу / власника / якорного організатора	Індикатор можливості роботи
Дніпро	ЕЦ «Метеор»	Так
Запоріжжя	Запорізька ТПП	Ні
Київ	Київ Експо Плаза	Так
	Експоцентр України - ВДНХ	Так
	МВЦ на Лівому березі	Так
	Компанія Прем'єр Експо	Так
	Київський Планетарій	Ні
	Палац Спорту	Ні
	ВЦ ТПП України	Ні
	ТОВ КМКЯ	Так
Львів	ПП Новий Бізнес	Так
	ВЦ Центральний	Так
	ВЦ Гал ЕКСПО	Так
Миколаїв	ВЦ «НАРІМЄКСПО»	Ні
Одеса	ПП МедіаКомпас	Так
Сорочинці	Сорочинський ярмарок, смт. Сорочинці	Ні
Суми	Сумська ТПП	Ні
Харків	ВЦ Центр	Ні

Таким чином, виходячи з наведеної інформації, ми можемо зробити висновок, що близько 25% виставкових площ мають дуже проблемну перспективу роботи в 2022-23 роках, що значно відобразиться на загальному обсягу ринку.

Крім цього, значне скорочення бізнесової активності в країні також буде мати великий вплив на виставковий бізнес. За прогнозами спеціалістів у 2022 році ринок втратить близько 85% свого потенціалу, а прогноз на 2023 рік поки що не наданий, тому що незрозумілою залишається ситуація з війною та міграційними складовими.

Щодо перспектив розвитку галузі на закордонних ринках мною була отримана наступна інформація.

У європейських країнах державні інституції здійснюють значну підтримку виставковому бізнесу. Серед запропонованих механізмів:

- прямі дотації;
- пільги по сплаті податків як для учасників, так й для організаторів;
- державне стимулювання для інвесторів у виставковий бізнес;
- оплата 100% вартості участі підприємств країни у закордонних виставкових заходах.

Таким чином, з кожним роком виставковий бізнес стає важливим інструментом для міжнародної макроекономічної та інвестиційної політики. Вже сьогодні конференції, івенти, виставки та масові заходи створюють впливове бізнесове інформаційне поле, сприяють формуванню вагомих фінансових потоків, сприяють постійному залученню внутрішніх та іноземних інвестицій з метою реалізації перспективних бізнесових проектів.

Найбільш перспективними країнами для виставкового бізнесу можна визначити:

- ОАЕ;
- Польща;

- Китай;
- Саудівська Аравія;
- Туреччина;
- Німеччина.

Найбільш перспективними бізнес – напрямками, які будуть користуватися виставковими можливостями та нарощувати свою присутність на заходах та івентах, будуть:

- автомобілебудування;
- «зелені технології»;
- IT сектор;
- машинобудування;
- військова сфера;
- сфера новітніх технологій;
- медицина.

Розроблена мною стратегія має за мету розвиток підприємства з урахуванням наступних факторів, які на мій погляд є найбільш серйозними та важливими у поточній ситуації:

1. На даний час прогнозування розвитку ситуації в Україні не є можливим, тому необхідно розглянути питання перенесення частини активної діяльності в суміжні країни, які розвиваються та не втратили свого бізнесового потенціалу.

2. Необхідно розробити схему внутрішніх взаємовідносин, коли працівники, які не мають змоги виїхати з країни у зв'язку з мобілізацією, відтворювали би свою частину роботи в Україні, яка потім могла би бути вбудована в загальну конструкцію.

3. Створити стабілізаційний фонд за рахунок відрахувань відсотку від отриманого прибутку. Ситуація може змінитися швидко й компанія повинна мати як «подушку безпеки», так й фінансові можливості для швидкого

збільшення обсягів виробництва.

Зважаючи на все вище наведене, стратегія розвитку ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» на найближчі 3-5 років може мати наступний вигляд:

Табл 3.3. – Статегічні кроки для розвитку ТОВ «ЦНТІ»

№	Термін виконання	Відповідальний	Опис заходів
1	2022 – 2023 рік	Директор	Провести роботи по розширенню виходу компанії на ринок Європи (Польща), відкрити повноцінний офіс, перебудувати бізнес-процеси
2	2022 – 2023 рік	Директор з персоналу	Відпрацювати нові кадрові процеси, провести планування персоналу, визначити нові КРІ разом з керівниками напрямків
3	2024 – 2025 роки	Директор	Розширення бізнесу на суміжні з Польщею країни, створення власних логістичних та транспортних можливостей в цих регіонах
4	2023 – 2026 роки	Директор з маркетингу	Напрацювати креативні ідеї щодо новітніх форм презентації продукції замовників, використання сучасних екологічних матеріалів, вихід на нові азійські ринки на прямих замовників (виробників – учасників виставок) – запропонувати їм більш ефективні та конкурентні умови.

Розроблено автором

В наступному розділі я спробую описати свої пропозиції та їх обґрунтування, які допоможуть Товариству з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх проектів та інновацій» збільшити потенціал та отримати доходи з нового напрямку.

Розділ 3.2. Опис та економічне обґрунтування пропозицій.

Найбільш ефективним та невідкладним кроком на мою думку має стати створення офісу та логістичного складу на території Польщі. Для цього керівництво підприємством має вирішити наступні завдання:

- реєстрація компанії – резидента республіки Польща;

- відкриття «оффлайн» офісу в одному з перспективних міст Польщі;
- відкриття складу для зберігання матеріалів та конструкцій;
- створення команди за рахунок тимчасової релокації деяких спеціалістів, переведення частини в онлайн режим, набір нових необхідних спеціалістів з числа місцевих;
- розробку та налагодження бізнес-процесів для забезпечення роботою працівників та обладнання, яке неможливо перевезти та які повинні продовжувати працювати в Києві;
- провести комплекс заходів щодо піар кампанії ТОВ «ЦНТІ» та залучення нових клієнтів з Польщі та суміжних країн.

Розглянемо, які позитивні моменти для ТОВ «ЦНТІ» можуть бути у цьому кроці:

- створення бізнесу з власним офісом на території Європейського Співтовариства, що відкриває шляхи до участі у тендерах та закупівлях на рівні з іншими підприємствами, які є резидентами ЄС;
- відсутність значної частини бізнесових ризиків при веденні діяльності, які мали та мають місце в Україні;
- розширення бізнес можливостей за рахунок більш зрозумілої та якісної логістики;
- додаткові переваги у розмірі прибутку завдяки різниці заробітних плат в Україні та Польщі;
- чітке дотримання законодавства та реальне правосуддя на території країн ЄС;
- більша купівельна спроможність бізнесу Польщі та можливість користуватися фінансовими та кредитними механізмами для розвитку бізнесу на зрозумілих та конкурентних умовах.

Тепер розглянемо реальні кроки, які має вжити Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» для забезпечення успішної реалізації мого плану (Табл.3.4.).

Таблиця 3.4. - Першочергові кроки для забезпечення реалізації проекту

№ етапу	Опис дій	Строки виконання
1	Відкриття компанії – резидента Республіки Польща	Жовтень-листопад 2022 р.
2	Відкриття офісу компанії в м.Вроцлав (обраний шляхом маркетингових досліджень, які враховували близькість до основних залів, наявність замовників, логістику та можливості виходи на ринки третіх суміжних країн)	Листопад 2022 р.
3	Організаційні заходи, кадровий менеджмент, підготовка та опис нових бізнес-процесів	Грудень 2022 р.
4	Оренда складських приміщень	Грудень 2022 р.
5	Маркетингові операції, розсилка інформації, пошук клієнтів, укладання договорів з виставковими центрами	Листопад 2022 – Січень 2023
6	Укладання договорів, початок роботи, формування нових пакетів послуг, розширення пропозицій та географії бізнесу	

Наступним кроком проведено необхідні економічні розрахунки та визначимо, наскільки ефективними буде реалізація моєї пропозиції для ТОВ «ЦНТІ».

Спробуємо оцінити потенціал можливостей для розвитку компанії у 2022-2023 роках на ринку Республіки Польща (при цьому не беремо в розгляд роботу на ринку України, тому що на даний час ситуація не є прогнозованою).

2022 рік має стати роком підготовчих та організаційних заходів, тому реальна робота має розпочатися саме в 2023 році.

Спершу, спробуємо розрахувати потенціал роботи для ТОВ «ЦНТІ» на виставковому ринку безпосередньо самої Польщі.

Кількість виставкових та масових заходів в Польщі, які можуть бути цікавими для роботи ТОВ «ЦНТІ»: 410 шт.

За підсумками звітів польських компаній, середня кількість учасників 1 заходу становить близько 140 компаній, тому загальна кількість потенційних учасників складе 57400 компаній.

З них:

- не мають потреби у нестандартному стенді:

$$70\% = 57400 * 0,7 = 40\,180 \text{ компаній};$$

- залишок потенційних та перспективних клієнтів:

$$57400 - 40180 = 17220 \text{ компаній};$$

- з цих компаній, замовниками бюджетних та невеликих (до 20 кв.м.) стендів є:

$$75\% = 17220 * 0,75 = 12\,915 \text{ компаній};$$

- замовниками середніх та великих стендів виступають:

$$17220 - 12915 = 4\,305 \text{ компаній};$$

- з цих компаній прихильниками довгострокової співпраці та тими, хто за будь-яких умов не планує зміни контрагента є 60% підприємств:

$$4\,305 * 0,6 = 2583 \text{ компанії.}$$

Таким чином, враховуючи попередні розрахунки, можна зробити висновок, що потенційними клієнтами для ТОВ «ЦНТІ» на ринку Республіки Польща в 2023 році можуть бути:

$$4305 - 2583 = 1722 \text{ підприємства та бізнеси.}$$

Попередній досвід роботи ТОВ «ЦНТІ» на ринку Польщі та отримана з відкритих джерел аналітика, демонструє наступну потенційну статистику при проведенні маркетингових операцій та пошуку реальних замовників:

– надсилається офферів для спільної діяльності – 1722 компанії;

– залишається без будь-якої відповіді – 90%:

$$1722 * 0,9 = 1549 \text{ шт.};$$

– надсилають хоч якусь відповідь:

$$1722 - 1549 = 173 \text{ компанії};$$

з яких:

– не планують співпрацю або просто дякують – 50%:

$$173 * 0,5 = 87 \text{ компаній};$$

- запитують надати більше інформації й потім відмовляються – 25%: $173 * 0,25 = 43$ компанії;
- обговорюють конкретику та підписують договори: $173 - 87 - 43 = 43$ підприємства та бізнеси.

Таким чином, обсяг потенційних клієнтів, які можуть стати замовниками ТОВ «ЦНТІ» в 2023 році на території Республіки Польща становить 43 компанії.

Далі розрахуємо економічний ефект, який потенційно отримає Товариство з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» в разі успішного та своєчасно виконання визначених стратегічним планом кроків.

Станом на 2022 рік за статистичною інформацією середня вартість 1 кв.м. стенду, що замовляється в Польщі, становить 350 євро. Це у 3 рази дорожче у порівнянні з ринком України.

Середня площа стенду становить 36 кв.м.

Таким чином, вартість цілого стенду складе:

$$36 * 350 = 12600 \text{ євро.}$$

Й ця ціна розрахована тільки за площу. Кожен учасник завжди замовляє додаткові пристрої та модулі, а особливо креативні – індивідуальні проекти з фонтанами, ілюмінацією, роботизацією, власною кухнею, тощо.

Вартість таких «додатків» складає 300-400% від вартості самого стенду. Таким чином, вартість повного комплексу стенду може скласти:

$$12600 * 3,5 = 44\,100 \text{ євро в середньому.}$$

Польські компанії, у своїй більшості, не виступають в якості світових лідерів в різних галузях промисловості, тому й при участі у виставкових заходах та презентаціях не варто очікувати великих сум. Приймемо за основу мінімальну середню ціну, навіть з понижуючим коефіцієнтом 20%.

Враховуючи це, середня ціна стенду на ринку Польщі буде становити:
 $44100 * 0,8 = 35\,280$ євро.

За даними роботи Товариства з обмеженою відповідальністю «ЦНТІ» в попередні роки його середня рентабельність для роботи на ринку Польщі становила 18%. В зв'язку з відкриттям офісу в Польщі та оптимізації багатьох логістичних витрат, в нашому випадку середня рентабельність операції має становити 24%.

Тепер розрахуємо валовий прибуток, який може отримати ТОВ «ЦНТІ» в разі успішного виконання планів у 2023 році:

$$35280 * 43 * 0,24 = 264\,089 \text{ євро.}$$

Якщо взяти до уваги потенційні ризики, новітність багатьох операцій для менеджменту ТОВ «ЦНТІ» саме на ринку Польщі та непередбачувані витрати, ми впевнено можемо скорегуємо цю суму на 20%.

Таким чином, ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» може отримати потенційний дохід від бізнесу в Польщі у 2023 році в розмірі:
 $264\,089 * 0,80 = 211\,271$ євро.

В подальших планах на 2024-2027 роки ТОВ «ЦНТІ» може розраховувати на збільшення доходів на польському ринку на 10-12% щорічно. Тому, в цілому реально, досягнути в 2027 році показника 356 184 євро. Враховуючи стандартні коефіцієнти розрахунку за досвідом ТОВ «ЦНТІ», чистий прибуток компанії складає близько 24% від доходу. Тому при досягненні таких показників, ми можемо очікувати чистий прибуток у 2023 році на рівні 50 705 євро.

Крім цього, слід зазначити, що починаючи з 2024 року підприємство буде мати можливість виходити на ринку суміжних європейських країн та приймати участь у тендерних процедурах, як резидент ЄС. Це, потенційно, надасть змогу значно розшири географію роботи та збільшити доходи ще на 15-17% щороку.

Згідно розрахунків на 2022 рік загальний прибуток ТОВ «ЦНТІ» був запланований на рівні 7 220 550 гривень. Стан української економіки не

дозволяю прогнозувати підсумки року, тому зробимо порівняльну характеристику саме для ринку Польщі та візьмемо показники ТОВ «ЦНТІ» для цього ринку у 2021 році.

Згідно підсумків роботи прибуток ТОВ «ЦНТІ» від операцій на ринку Польщі склав 19 770 євро.

У разі успішної реалізації запропонованих кроків, сума прибутку збільшиться на 305% в перший рік.

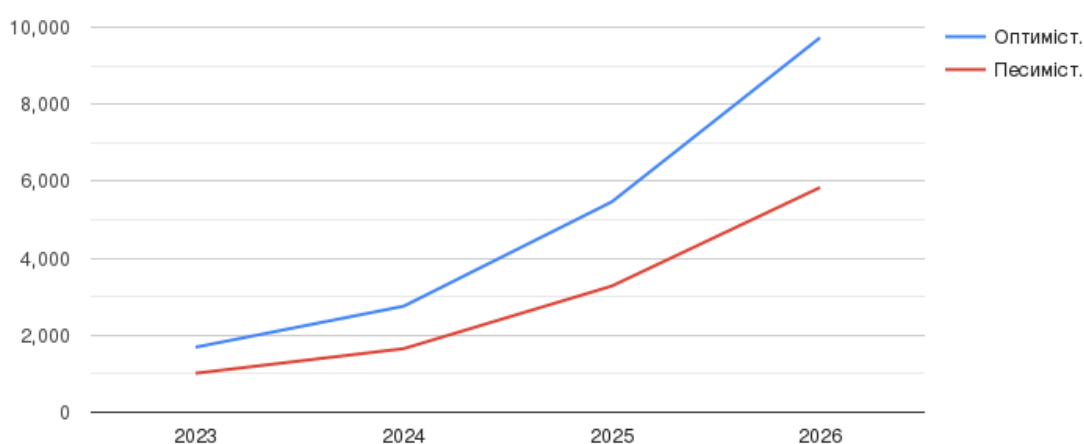
Прогнозні показники наведені в табл.3.5.

Таблиця 3.5. – Прогноз продажів на 2023-2026 рр.

Показник	2023	2024	2025	2026
Очікувана кількість замовлень, кв.м	1990	2650	4050	6120
Середня вартість за 1 кв.м. при 24% прибутку, євро	850	1040	1350	1590
Виручка від продаж послуг, тис. євро	1 691	2 756	5 467	9 730

Розраховано автором

З метою більш чіткого розуміння потенційних сценаріїв, розглянемо можливі ситуації, при реалізації яких загальна сума надходжень може становити нижче очікуваних параметрів (до 60%).

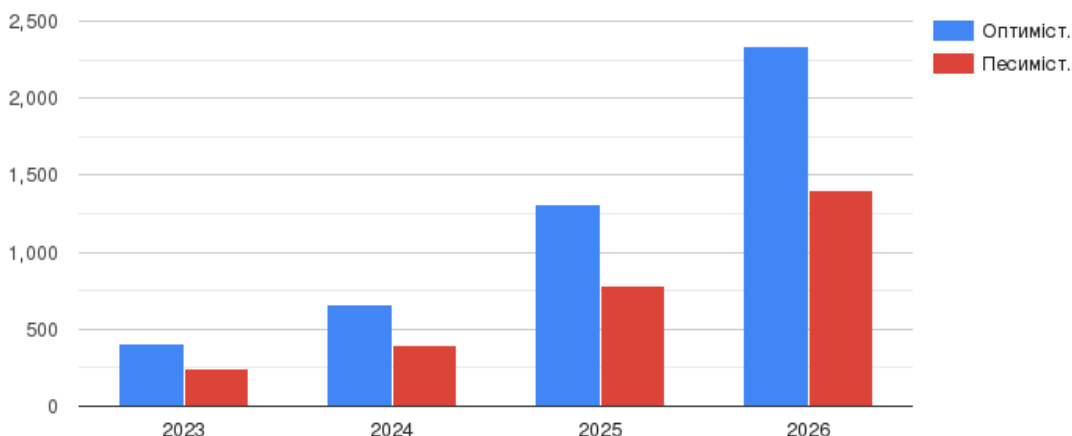


Графік 3.1. – Графіки оптимістичного та песимістичного прогнозів

Розроблено автором

Враховуючі такі показники та з розрахунку рентабельності бізнесових

операцій на рівні 24%, дані по отриманні прибутку за оптимістичним та песимістичним сценаріями приведені на малюнку нижче.



Графік. 3.2. – Діаграма порівняння прибутків за різними сценаріями

Розроблено автором

В разі успішної реалізації запропонованих кроків ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» прогностичний економічний ефект від роботи на новому ринку буде виглядати наступним чином:

Таблиця 3.6 – Розрахунки економії витрат за розробленою пропозицією

№	Параметр	Показник, євро	% збільшення від поточного
1	Прибуток 2023 рік	60298,5	305
2	Прибуток 2024 рік	94704,0	57
3	Прибуток 2025 рік	112003,5	18

Розраховано автором

Дуже важливим є також чітке розуміння параметрів та сценаріїв, які можуть мати потенційні загрози для успішного виконання проекту.

В реальному житті завжди є об'єктивні фактори, які потенційно можуть становити загрозу та час від часу виникати як у внутрішньому, так й у зовнішньому світі. Найважливіші з них та стан їхнього можливого впливу на

досягнення успішних результатів роботи ТОВ «ЦНТІ» представлено в табл.3.7.

Таблиця 3.7. – Фінансово-економічні ризики

РИЗИК	ПОТЕНЦІЙНИЙ НЕГАТИВНИЙ ВПЛИВ
Логістичні ризики	Неможливість виконати замовлення в строк, втрата клієнта або замовлення
Кадрові ризики	Проблеми з підбором персоналу, обмеження на виконання робіт в режимі «онлайн» - неможливість розширення пропозицій та втрата конкурентоздатності
Зростання податків та мит	Зменшення доходів, та як результат - чистого прибутку
Нестача оборотних коштів	Збільшення заборгованості по лізинговим та кредитним платежам, втрата запланованих доходів
Введення обмежень на бізнес	Неможливість працювати з одночасною необхідністю здійснювати основні поточні платежі (зарплата, комунальні, тощо) – призведе до вимивання оборотних коштів та збитків
Зростання цін	Збільшення витрат на закупівлю матеріалів та обладнання враховуючи неможливість швидкого збільшення цін та доходів (контракти укладаються довгострокові й не завжди передбачають значне підвищення вартості стенду)
Зниження попиту на продукцію	Зменшення доходів, необхідність перебудування процесів та скорочення персоналу

Розроблено автором

3.3. Рекомендації щодо менеджменту в інформаційно-комунікаційній сфері.

Провівши розмови із співробітниками компанії з різних ланок та виробничих площадок, проаналізувавши поточний стан розповсюдження інформації на підприємстві, я запропонував трохи змінити та розширити набір механізмів для успішного менеджменту цього напрямку в нових складних умовах роботи компанії.

Зважаючи на те, що головна моя пропозиція торкалась географічних змін роботи та виходу компанії на ринок Польщі та, в подальшому, Східної та Центральної Європи, усі мої пропозиції в інформаційно-комунікаційній сфері відносилися саме до цього плану.

Надалі в цьому розділі я опишу запропоновані мною кроки для кожного виду цільової аудиторії (відносно комунікацій та розповсюдження інформації) та спробую розрахувати потенційний додатковий економічний ефект, який зможе отримати товариство з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» від їх застосування.

Для реалізації пропозицій, що були надані, ТОВ «ЦНТІ» має розробити плани та провести операції щодо вирішення наступних питань роботи на новому ринку:

- а) провести інформування персоналу щодо нових форм роботи;
- б) чітко розробити посадові інструкції та описати бізнес-процеси для роботи в новому форматі;
- в) провести роботи по пошуку нових постачальників (якщо існуючи не зможуть логістично закривати потреби компанії);
- г) створити версію сайту, сторінок в соціальних мережах та рекламних продуктів на польській мові;
- д) розробити план рекламної кампанії та визначити ресурси для його успішної реалізації;
- е) вивчити можливості отримання грантів та допомоги від уряду Польщі та прийняти участь у роботі місцевих галузевих об'єднань;
- ж) визначити посади та позиції, які потрібно «закрити» польськими працівниками, визначити шляхи їх пошуку та вимоги до їх кваліфікаційних навичок.

Далі розглянемо набір кроків та дій, які мають бути здійснені для реалізації кожного з цих пунктів.

А. Провести інформування персоналу щодо нових форм роботи.

Успішна реалізація цього пункту є дуже важливою, тому що кадровий потенціал є основою будь-якого успішного сучасного бізнесу. А зважаючи на

те, що зміни відбуваються в складні часи, під час дії воєнного стану, люди дуже стривожені та будь-які зміни можуть ще сильніше вдарити по їх психологічному стану та робочій ефективності на своїй посаді.

З моєї точки зору для зниження напруги та морально-психологічної підготовки людей до роботи в нових умовах необхідно:

- провести загальні збори робітників компанії для ознайомлення них з планами підприємства, заспокоєння їх, що ніхто не буде звільнений й для кожної людини будуть знайдені оптимальні умови роботи для збереження її ефективності. Крім цього, усі умови та гарантії, визначені трудовим договором на кодексом Законів про працю України, будуть повністю збережені;
- провести нараду з керівниками усіх ланок на якій чітко напрацювати заходи по кожному працівнику та зобов'язати цих керівників довести цю інформацію до кожного працівника;
- постійно, за допомогою персональної розсилки інформації шляхом надсилання електронних листів, інформувати працівників про хід робіт, досягнення на цьому шляху та подальші плани керівництва.

Реалізація усіх цих заходів допоможе зберегти нормальний психологічний клімат в колективі та гарантувати швидке відновлення робочих процесів на новому місті.

Б. Чітко розробити посадові інструкції та описати бізнес-процеси для роботи в новому форматі.

Первинне в реалізації цього пункту є саме формування та опис бізнес-процесів з наступним доведенням цієї схеми до кожного співробітника. Загальний вигляд бізнес-процесу компанії виглядає наступним чином:

Загальний вигляд бізнес-процесу компанії за стандартами ISO.

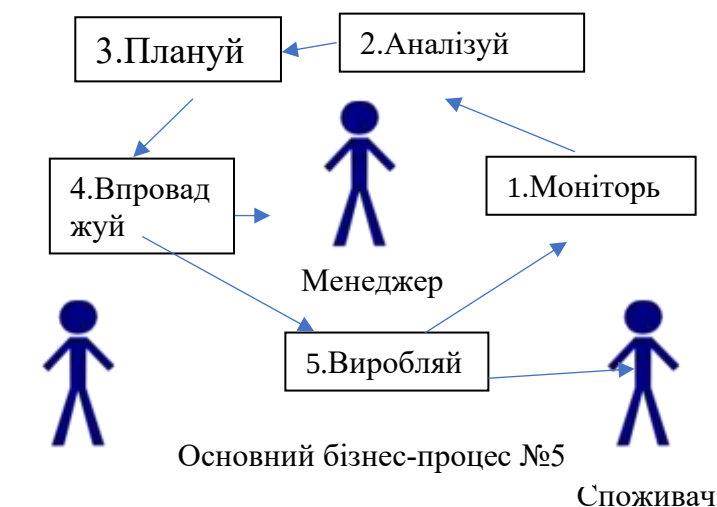


Схема. 3.1. – Схема загального бізнес-процесу компанії

Далі, кожна ланка та кожна «співпраця» між підрозділами описується окремо. В ній чітко прописується «яка посада» з ким взаємодії та з яких питань відбуваються такі контакти.

Багато з цих процесів не будуть потребувати змін, тому що вид та схема діяльності компанії не змінюються. Значні корективи треба буде внести у виробничо-логістичні процеси (на першому етапі єдиний виробничий майданчик залишається в Україні) та інформаційно-комунікаційні процеси, тому що персонал буде працювати на двох площадках (Україна-Польща), частина віддалено онлайн, а частина працівників будуть набрані з місцевих (поляки), яким необхідно бути «влитися» в колектив та спрацюватися з українськими працівниками.

Під розроблені та чітко описані бізнес-процеси ТОВ «ЦНТІ» має сформувати відповідні посадові інструкції, які будуть враховувати усю специфіку нових взаємовідносин, та донести їх зміст до кожного працівника. В будь-якому випадку, як правило, в перші кілька місяців буде проходити відпрацювання нових взаємодій, що не дасть змоги вийти на високий рівень ефективності. Реально, до цих процесів та інструкцій будуть вноситися зміни та доповнення, й підприємство зможе вийти на нормальну ефективну роботу

тільки на 4-5 місяць.

В. Пошук нових постачальників для ТОВ «ЦНТІ» або перебудова схеми взаємовідносин з існуючими.

На даний момент в товаристві з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» існує практика, коли на кожного партнера та постачальника заводиться відповідна персональна картка (див. Додаток. Д).

Усіх постачальників компанії на сьогодні можна розділити по таким параметрам та видам:

- 1) постачання матеріалів для виробництва конструкцій;
- 2) постачання обладнання та устаткування;
- 3) постачання канцтоварів та побутових товарів;
- 4) постачання енергії та ПММ;
- 5) постачання транспортно-експедиційних послуг та митно-брокерських послуг;
- 6) послуги з реклами та дизайну;
- 7) фінансові послуги;
- 8) бухгалтерські та аудиторські послуги;
- 9) послуги з пошуку персоналу;
- 10) юридичні послуги;
- 11) послуги зв'язку;
- 12) послуги з організації заходів;
- 13) ІТ обслуговування;
- 14) послуги з прибирання та ремонту;
- 15) інші послуги та поставки.

Тепер проаналізуємо, які з цих постачальників можуть залишитися повністю, які частково, а від послуг яких буде потрібно відмовитись та шукати нових партнерів на новому місці. В будь-якому випадку, необхідно провести

відповідні комунікативні заходи, щоб залишитися у добрих відносинах з усіма компаніями, тому що співпраця з ними буде відроджена одразу після закінчення військових дій та відміни воєнного стану.

Таким чином, співпрацю в повному обсязі можна залишити з постачальниками 1, 5, 6, 13. Співпраця з іншими компаніями має бути змінена в різних обсягах (від 10 до 90%) в залежності від видів співробітництва.

Г. Створити версії сайтів та сторінок на польській мові.

Цей крок є найбільш об'ємним та самим найважливішим. Успішна реалізація цього проекту значно підвищить шанси ТОВ «ЦНТІ» на швидку адаптацію на розвиток на новому ринку.

Які кроки необхідно здійснити, щоб правильно обрати інформаційно-комунікаційну стратегію в цьому напрямку.

1. Провести маркетингові дослідження існуючого ринку, конкурентів та основних потенційних замовників.
2. Виявити їх сильні та слабкі сторони, якщо буде можливість – отримати їх плани розвитку.
3. Провести аналіз їх сайтів та сторінок.
4. Знайти та проаналізувати інформацію щодо національних характеристик та звичок місцевого населення та бізнесу: що більше дивляться-читають, звідки отримують інформацію, до якого стилю та подачі інформації вони звикли, якими комунікаційними каналами користуються та яким довіряють.
5. Систематизувати інформацію та розробити «Дорожню карту» для товариства з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» щодо маркетингової та інформаційної стратегії виходу на польський ринок.

Д. Розробити план рекламної кампанії.

Для реалізації цього плану треба чітко визначити план такої кампанії,

місця розміщення, виконавців (дизайнерів, ілюстраторів, копірайтерів, тощо). Виконання цих робіт буде здійснюватися власними силами або треба шукати аутсорсингових виконавців, для яких треба розробити технічні завдання та провести конкурс, що також потребує часу.

Крім того, значний вплив на такий план буде мати наявність коштів для фінансування. В разі, якщо коштів недостатньо, необхідно розставити пріоритети, як в завданнях усієї компанії, так й у інформаційних каналах в середині кожного етапу.

Е. Вивчити можливості фінансування та отримання грантів з боку уряду Польщі та інших організацій.

В багатьох європейських країнах малий та середній бізнес, в залежності від галузі та розміру бізнеса, можуть отримувати кошти на власний розвиток під мінімальні відсотки або повністю на безповоротній основі.

В ситуації сьогодення українські компанії також можуть розраховувати на підтримку з боку грантових організацій та урядів. Для цього треба скласти короткий зрозумілий бізнес план, заповнити заявку та надати інформацію, яку проблему суспільного характеру (зайнятість населення, екологія, новітні технології, альтернативна енергетика, тощо) буде вирішувати ваша програма.

Враховуючи відкриття офісу та працевлаштування місцевих спеціалістів ТОВ «ЦНТІ» цілком може підпадати під критерій відкриття нових робочих місць. Успішність реалізації такого буде цілком залежати від правильно обраної та проведеної комунікативної стратегії як з представниками урядових кіл, регіонального місцевого самоврядування, так й з посадовцями грантових організацій та інвестиційних фондів, які також мають частку «грантових» коштів у своїх бюджетах.

Ж. Набір нового персоналу з числа місцевих жителів.

Для реалізації цього важливого кроку спробуємо більш глибоко розглянути систему кадрового менеджменту на ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій».

Система підбору, адаптації та кадрового менеджменту на підприємстві є досить ефективною, систематизованою та розвиненою. Кожний представник та працівник має можливість безпосередньо контактувати з усіма посадовими особами, пропонувати зміни до процесів, нові ідеї, тощо. Більшість з таких ідей розглядаються та відхиляються, але є й такі, що беруться до уваги та успішно реалізуються. В цьому випадку, працівник, що запропонував такі зміни отримує премію, яка іноді може сягати 20 його щомісячних окладів.

Підбором персоналу займається як внутрішня служба компанії, так й кадрові агенції на аутсорсі, в залежності від посади та строків її «закриття».

Для чіткого розуміння усієї системи, керівництвом компанії за допомогою партнерів, була розроблена схема кадрового менеджменту бізнесу, яка, на мій погляд, є універсальною та може застосовуватися будь-яким підприємством.

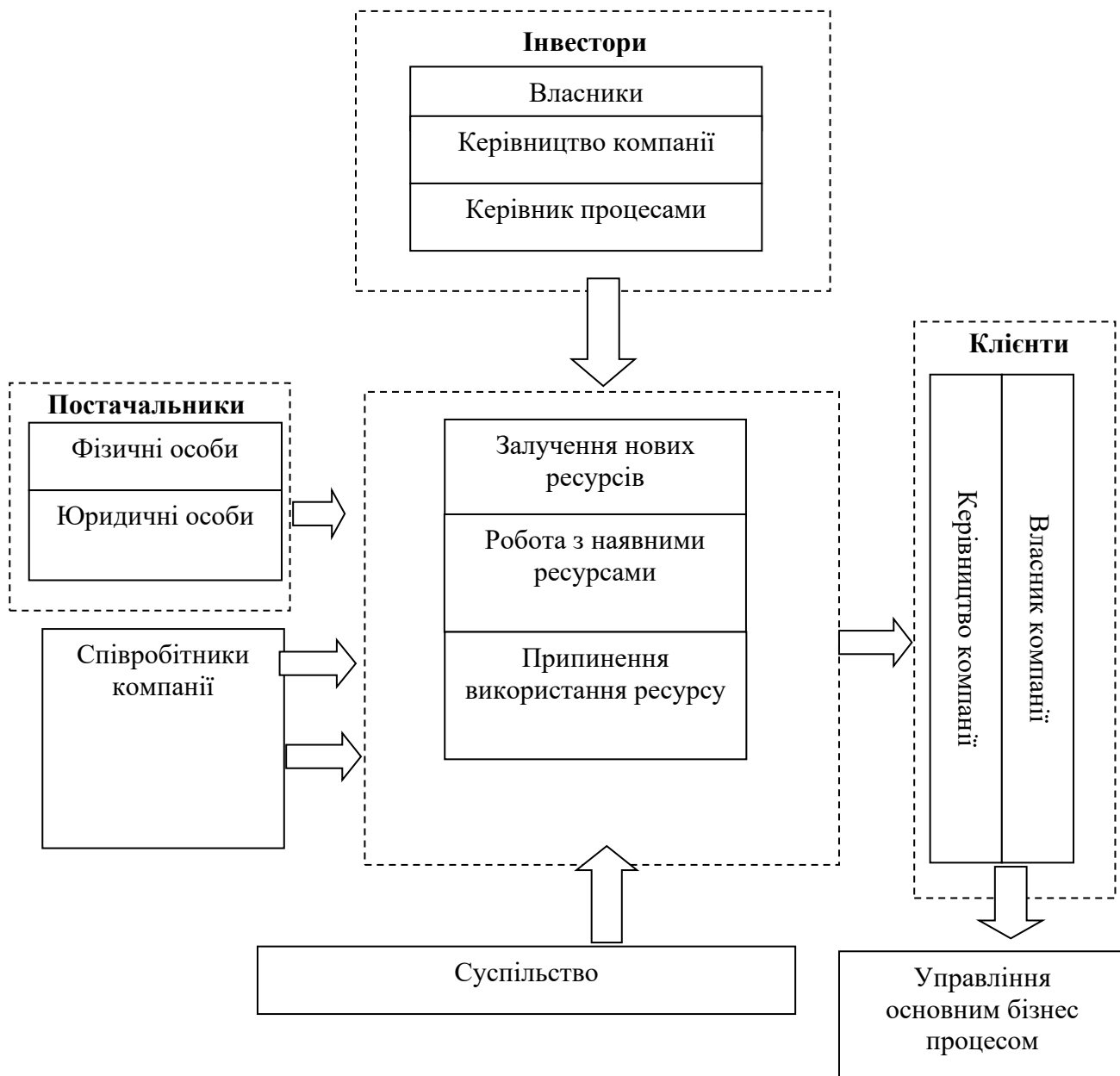


Схема.3.2. – Схема кадрового менеджменту на підприємстві.

Користуючись цією схемою та планами бізнесу на наступний період, кадрові підрозділи можуть чітко сформулювати перелік спеціалістів, які будуть потрібні компанії в найближчій перспективі, а які посади мають бути скорочені.

Тепер розглянемо питання пошуку спеціалістів саме в Польщі. План їх підбору може мати наступний вигляд:

- вивчення законодавства Польщі у кадровій сфері;

- чіткий розподіл завдань та відповідальності між посадами в кадровому департаменті (хто за що буде відповідати в польському сегменті) – можливо буде необхідність пройти відповідні курси або семінари;
- вивчення та аналіз існуючих аналогічних вакансій (вимоги, розмір оплати, соціальний пакет, бонуси, тощо);
- аналіз пропозицій резюме у відкритому доступі на спеціальних кадрових порталах та групах;
- робота з місцевими кадровими агенціями – їх можливості, пропозиції, схеми роботи, вартість послуг;
- можливість «перекупити» або «переманити» ключових необхідних спеціалістів у конкурентів.

Після вивчення та аналізу отриманих результатів необхідно створити план для кожної з посади, визначити відповідальних, поставити строки виконання та розпочати роботу по закриттю вакансій.

Для реалізації усіх цих інформаційно-комунікаційних заходів є необхідність у формуванні окремого спеціального бюджету. Основна робота та витрати на ці операції будуть необхідні на стартовому етапі та мають бути профінансовані за рахунок власних коштів ТОВ «ЦНТІ». Подальша підтримка комунікаційних каналів вже буде здійснюватися за рахунок доходів, отриманих від діяльності.

Таким чином, бюджет на здійснення перших кроків для програм інформаційно-комунікаційного менеджменту (ІКМ) може скласти (зазначені витрати відносяться виключно до програм ІКМ):

№	Код підрозділу	Назва підрозділу	4 кв 2022	1 кв 2023	2 кв 2023	3 кв 2023	4 кв 2023	Загалом
			Сума, Євро	Сума, Євро	Сума, Євро	Сума, Євро	Сума, Євро	Сума, Євро
1	ДКА	Департамент кадрового адміністрування	0	1 000	1 000	300	300	2 600
2	ДМР	Департамент маркетингу, розвитку та аналітики	2 000	4 000	5 000	3 000	1 500	15 500
3	ДП	Департамент продажу	0	2 500	2 000	2 000	2 000	8 500
4	ВКД	Відділ дизайну	0	2 500	1 000	1 000	1 000	5 500
5	ВТЛ	Відділ логістики	500	500	1 500	0	0	2 500
6	АПВ	Адміністративний відділ	0	500	500	500	500	2 000
ЗАГАЛОМ			2 500	11 000	11 000	6 800	5 300	36 600

Табл 3.8. – Розрахунок бюджету для операцій в комунікаційних каналах:

Зважаючи на отримані результати, ми бачимо, що витрати на здійснення інформаційно-комунікаційного менеджменту становлять біля 15% від загального запланованого доходу ТОВ «ЦНТІ». Якщо ці кампанії буде підготовлено та проведено з відповідним ефектом на високому рівні, в 2024 році ці операції будуть становити вже 7-8% від доходу при збереженні належного рівня загальної ефективності.

Висновок до розділу 3.

Мої пропозиції були уважно розглянуті керівництвом компанії ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій» та отримали дуже позитивні відгуки.

Запропоновані ідеї та шляхи їх виконання були взяті до уваги, частина з них почала втілюватися у життя вже під час моєї роботи на підприємстві.

Невизначеність бізнесового середовища в Україні та неможливість скласти реальні плани на 2023 рік для роботи всередині країни, вимагають від менеджменту активних креативних дій для виходу на нові ринки, й запропонований мною ринок Польщі є найбільш реальним та цікавим.

Успішна реалізація запропонованих кроків в інформаційно-комунікаційній складовій менеджменту має призвести до зростання прибутку в 3 рази та більш стійкому положенню Товариства з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» в виставковому бізнес середовищі вже на міжнародному ринку.

ВИСНОВОК.

2022 рік виявився дуже складним та непередбачуваним. Росія розпочала війну проти нашої країни. Дуже мало бізнесів передбачали або готувалися до такого сценарію. Тому практично у всіх компаній відчувався значний спад роботи та доходів. Усі плани розвитку поламалися й прийшлося прямо «з коліс» напрацьовувати нові схеми роботи, які повинні були враховувати не тільки можливість виживання, а й необхідність підтримувати своїх співробітників та допомагати ЗСУ у боротьбі із загарбником. Дуже відчутно на процеси вплинула мобілізація чоловіків, поламані логістичні маршрути та неможливість реально користуватися ринковими фінансовими механізмами.

Така сама ситуація склалася й у товаристві з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій». Сфера бізнесу, у який працює компанія, в перші 4 місяці війни повністю призупинила свою роботу. Перспективи її відновлення були незрозумілі й до цього часу неможливо чітко уявити подальший розвиток подій. Але, не зважаючи на глибоку кризу, ТОВ «ЦНТІ» залишилось «на плаву», зберегло співробітників та розпочало реалізацію розробленого кризового плану.

Вивчивши ситуацію, я запропонував керівництву компанії свої ідеї, які виявили зацікавленість та бажання їх реалізації. Треба зазначити, що загальні ідеї щодо такого розвитку подій вже були, але я ще більше запевнив топ менеджмент компанії у їх правильному виборі – відкритті офісу та перенесенню частини ресурсних можливостей до Польщі.

Основними факторами, які сприяли прийняттю цього рішення, стали:

- можливість відновити роботу на близьких до України територіях, на яких немає військових дій;

- зберегти основний персонал та налагодити питання виробництва та логістики;
- отримати можливість користування пільговими фінансовими інструментами;
- знайти нові ринки, можливості та клієнтів.

Фінансові розрахунки, які були проведені, показали, що в першій рік роботи компанія повинна готуватися до значних інвестицій за рахунок власних коштів, які в наступні роки будуть компенсовані збільшення отриманих доходів.

Особливу увагу на новому ринку та у складній ситуації з кадровим потенціалом треба звернути на інформаційно-комунікаційну складову менеджменту. Мною запропоновані та прийняті керівництвом основні напрямки, на які треба звернути увагу та направити основні зусилля, а також запропонований план робіт по кожному напрямку.

Впевнений, що чітка та своєчасна реалізація запропонованого мною плану допоможе товариству з обмеженою відповідальністю «Центр новітніх технологій та інновацій» відновити та стабілізувати роботу, забезпечити розвиток та зберегти основні професійні кадри. А після перемоги, відновити роботу в Україні ще на більш високому рівні за рахунок отриманого досвіду, нових партнерів та можливості використовувати фінансові механізми, що наявні в Європі.

Список використаної літератури.

1. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування: навч. посібник / Н. В. Ботвина. – Київ: АртЕк, 2002. – 206 с.
2. Долинська Л. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів: навч.-метод. посібник/ Л. В. Долинська, В. П. Черевко. – Київ: ЛСП, 2001. – 95 с
3. Кострицкая Н. М. Методика навчання студентів спілкування в управлінській діяльності: навч. посібник / Н. М. Кострицкая, В. І. Свистун, В. В. Ягупов. – Київ: Центр навч. л-ри, 2006. – 272 с
4. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник / Т. А.Стоян. – Київ: ЦУЛ, 2004. – 232 с.
5. Сагач Г. М. Ділова риторика: мистецтво риторичної комунікації: навч. посібник / Г. М. Сагач. – Київ: Зоря, 2003. – 255 с.
6. Тупкало В. М. Методологічні основи бізнес – інжинірингу сучасних процесно - орієнтованих підприємств / В. М. Тупкало. — К.: ДУТ, 2016.— 283 с. Жигалкевич Ж.М., Онопко А.С. Удосконалення управління підприємством на основі застосування інформаційних технологій. Сучасні підходи до управління підприємством. 2016. Випуск 1, 2016 рік. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72870>
7. Жигалкевич Ж.М., Онопко А.С. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2017. №11 URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783>
8. Жигалкевич Ж.М., Онопко А.С. Інформаційні технології в управлінні підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною*

участю, 28 квітня 2016 р. Київ: Вид-во «Політехніка», 2016. 104 с. С.23.

9. Обловацька Н. П. , Жигалкевич Ж.М. Інтернет-комунікації – основа маркетингової діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. № 3. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142607>

10. Концепція розвитку виставково-ярмаркової діяльності: затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28. 07. 2003 р. № 459-р : Website. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2003-p#Text>

11. Набок І.І. місце та роль міжнародної виставкової діяльності в Україні. URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/16197/1/Набок_Міжнародна%20виставков а%20діяльність.pdf

12. Мельникович О., Бургімова Т. Виставковий бізнес в Україні: стан, проблеми та тенденції розвитку. *Економіка і підприємництво: стан та перспективи*. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/12888>

13 Маслов В.П. Інформаційні системи і технології в економіці: Навч. Посібник. Київ: Слово, 2005. 264 с.

14. Г.Г.Швачич, В.В.Толстой, Л.М.Петречук, Ю.С.Іващенко, О.А.Гуляєва, Соболенко О.В.: СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК. URL: https://nmetau.edu.ua/file/ikt_tutor.pdf

15. Жук Ю.О. Дослідження впливу інформаційних і комунікаційних технологій на формування особистісних якостей учнів загальноосвітніх навчальних закладів // Науково-методичний, інформаційно-освітній журнал „Вересень”. -№ 1, 2003. – С. 18-21.

16. УДК 327.8: 15 Демартино А. П. ПОНЯТТЯ І КЛАСИФІКАЦІЯ НОВИТИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/25252/17.pdf;jsessionid=2E52A2372045946B1CCC2EABBAE7DDC5?sequence=1>

17. CTA. 2006. Guidelines for the group priority-setting exercise for the strategic option statements. CTA, Follow-up to CTA's Needs Assessment Studies for the ACP Caribbean Region – April 2006.

18. Horton, F.W. The strategic role of information management, Library Science with a Slant to Documentation and Information Studies 1993, vol. 30, No 1 pp. 1-5 ISSN 0970-6089

19. ACTUAL ASPECTS OF INFORMATION-COMMUNICATION MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN STRATEGIC ROAD MAPS. URL: [HTTPS://AUDIT-JOURNAL.AZ/EN/ARTICLES/36](https://audit-journal.az/en/articles/36)

20. COMMUNICATIONS MANAGEMENT. COMMUNICATIONS MANAGEMENT PROCESS. URL : [HTTPS://BUSINESS.ADOBE.COM/BLOG/BASICS/COMMUNICATIONS-MANAGEMENT](https://business.adobe.com/blog/basics/communications-management)

21. Н. О. ШПАК,. КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА РОЗВИТОК. URL: [HTTP://WWW.ECONOMY.IN.UA/PDF/2_2010/10.PDF](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2010/10.pdf)

22: GILLES ROUET LE MANAGEMENT ET LA COMMUNICATION : DE L'INSTRUMENTALISATION A L'INTEGRATION : URL : [HTTPS://WWW.CAIRN.INFO/REVUE-HERMES-LA-REVUE-2014-3-PAGE-111.HTM](https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2014-3-page-111.htm)

23. RAPHAËLE GRANGER. SAVOIR COMMUNIQUER EN TANT QUE MANAGER. URL: [HTTPS://WWW.MANAGER-GO.COM/MANAGEMENT/LA-COMMUNICATION-MANAGERIALE.HTM](https://www.manager-go.com/management/la-communication-manageriale.htm)

24. Пурий Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/58.pdf (дата звернення: 29.05.2022).

25. Слинько М. Ю. Роль інформаційних технологій у господарській діяльності вітчизняних підприємств. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 53. URL: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.0.53.2019.171765> (дата звернення: 15.06.2022).

26. Г.Г.Швачич, В.В.Толстой, Л.М.Петречук, Ю.С.Іващенко, О.А.Гуляєва, Соболєнко О.В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: Навчальний посібник. – Дніпро: НМетАУ, 2017. –230 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/ikt_tutor.pdf (дата звернення: 17.06.2022).

27. Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством. 2016. URL: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_6_2016_12_14/vikoristannja_informacijnikh_tekhnologij_v_upravlinni_pidpriemstvom/139-1-0-2216

28. Онопко А.С. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством / А.С. Онопко, Ж.М. Жигалкевич // Актуальні проблеми економіки та управління. – 2017. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>

29. Яремко С.А. Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємства /

С.А. Яремко, С.В. Бевз // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №1 (208). – С. 158–163.

30. Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.І. Лепейко. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2010. – 252 с.

31. АНТОНЕНКО, В.Г. (2015). РОЛЬ ТА МІСЦЕ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ. МОЛОДИЙ ВЧЕНИЙ, №11(2), 6-9

32. Інформаційні складові сучасних підходів до управління економікою: Міжнародна колективна монографія; під заг. ред. Л.М. Савчук. – Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2013. – 414 с.

33. Інформаційне забезпечення систем прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: Колективна монографія; під заг. ред. Л.М. Савчук. – Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2013. – 592 с

34. Крайчук С.О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами / С.О. Крайчук // Ефективна економіка. – 2016. – №4. –URL: Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892>

35. Юдкова К.В. Особливості визначення поняття «Інформаційна система» / К.В. Юдкова // Інформація і право. – 2015. – № 2(14). – С. 39-44

36. Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств / Т.В. Янчук // Економіка і організація управління. – 2016. – №4. – С. 269–276.

37. Георгіаді Н.Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови / Н.Г. Георгіаді // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 567 – С. 28–34.

38. Грищенко І.М., Крахмальова Н.А. Ринкові аспекти виставкової діяльності в Україні на сучасному етапі. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 9. С. 113–119.

39. Про заходи щодо поліпшення виставкової діяльності в Україні : Указ Президента України від 30. 10. 1996 р. № 1015/96 (в редакції від 12.02.2006). Website, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015/96#Text>

40. Пекар В. Выставочная индустрия Украины: история, тенденции, проблемы и перспективы. *Маркетинг и реклама*. 2007. № 9 (133). Website. URL: https://www.researchgate.net/publication/345024063_USE_OF_PRICE_MARKETING_IN_EXHIBITION_ACTIVITIES

41. Маркетинговые коммуникации. 2003. № 2; Аршевская М. Выставка: от планирования до подведения итогов. Website. URL: http://libtomcat.knute.edu.ua/library/TopicDescription?topic_id=6148

42. Наказ Мінекономіки №201 від 06.09.2001 р. «Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)». Website. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01#Text>

43. Ткаченко Т., Дупляк Т. Інтернет технології у виставковій діяльності. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32608369.pdf>

44. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С.194-196.

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

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

47. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – 218 с
48. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник / Т. А.Стоян. – Київ : ЦУЛ, 2004. – 232 с.
49. Немченко А.Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури / А.Б. Немченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 25–34.
50. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту : Навч. посіб. – Київ : Знання-Прес, 2003. – 349 с.
51. Зміст та особливості виставкових стендів. Website. URL:
https://pidru4niki.com/77739/marketing/vidi_organizatsiyna_pobudova_stendiv
52. Виставковий стенд, як візитна картка підприємства. Website. URL:
https://ua-referat.com/Виставковий_стенд

ДОДАТКИ:

Додаток №1.

ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю. Вимоги СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Загальні вимоги

Організація повинна встановити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему управління якістю і постійно поліпшувати її результативність відповідно до вимог цього державного стандарту. Організація повинна:

- а) визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування на всіх рівнях в організації;
- б) визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- в) визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;
- г) забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- д) здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- е) вживати заходи, необхідні для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Організація повинна управляти цими процесами відповідно до вимог цього державного стандарту.

Якщо для будь-якого процесу, що впливає на відповідність продукції вимогам, організація вибирає стороннього виконавця, вона повинна забезпечити контроль за такими процесами, який повинен бути встановлений у системі управління якістю.

Примітка. Описані вище процеси, необхідні для системи управління якістю, повинні охоплювати сфери, пов'язані з управлінською діяльністю,

постачанням ресурсів, випуском продукції та вимірюваннями.

Додаток №2.

Анкета партнера ТОВ «Центр новітніх технологій та інновацій»

АНКЕТА ПАРТНЕРА КОМПАНИИ

Код клиента Наименование компании - партнера

Вид сотрудничества

поставщик заказчик

Сотрудник компании, отвечающий за взаимодействие:

ФИО: тел:

Квалификация	Статус
Небольшой (объем операций до 500 т. грн)	Перспективный
Средний (объем операций 500 т - 1,5 млн грн)	Текущий
Крупный (объем операций более 1,5 млн. грн)	Сотрудничество прекращено

Контактная информация

адрес:

телефон:

E-mail:

Код ЕДРПОУ:

Платежные реквизиты:

ОБЩАЯ информация о партнере

актуализируется 2 раза в год (01 января и 01 июля)

	01.01.2019	01.07.2019	01.01.2020	Прим.
Руководитель				
Контактное лицо				
Кол-во сотрудников				
Размер уставного фонда				
Коды деятельности				
Наличие налогового долга				
Участие в судебных делах				

ИСТОРИЯ взаимодействия с КОМПАНИЕЙ:

актуализируется 2 раза в год (01 января и 01 июля)

	01.01.2019	01.07.2019	01.01.2020	Прим.
Общая сумма операций на дату:				
Коды реализованных проектов:				

РАБОЧИЕ ПРОЕКТЫ на ДАТУ ОБНОВЛЕНИЯ АНКЕТЫ

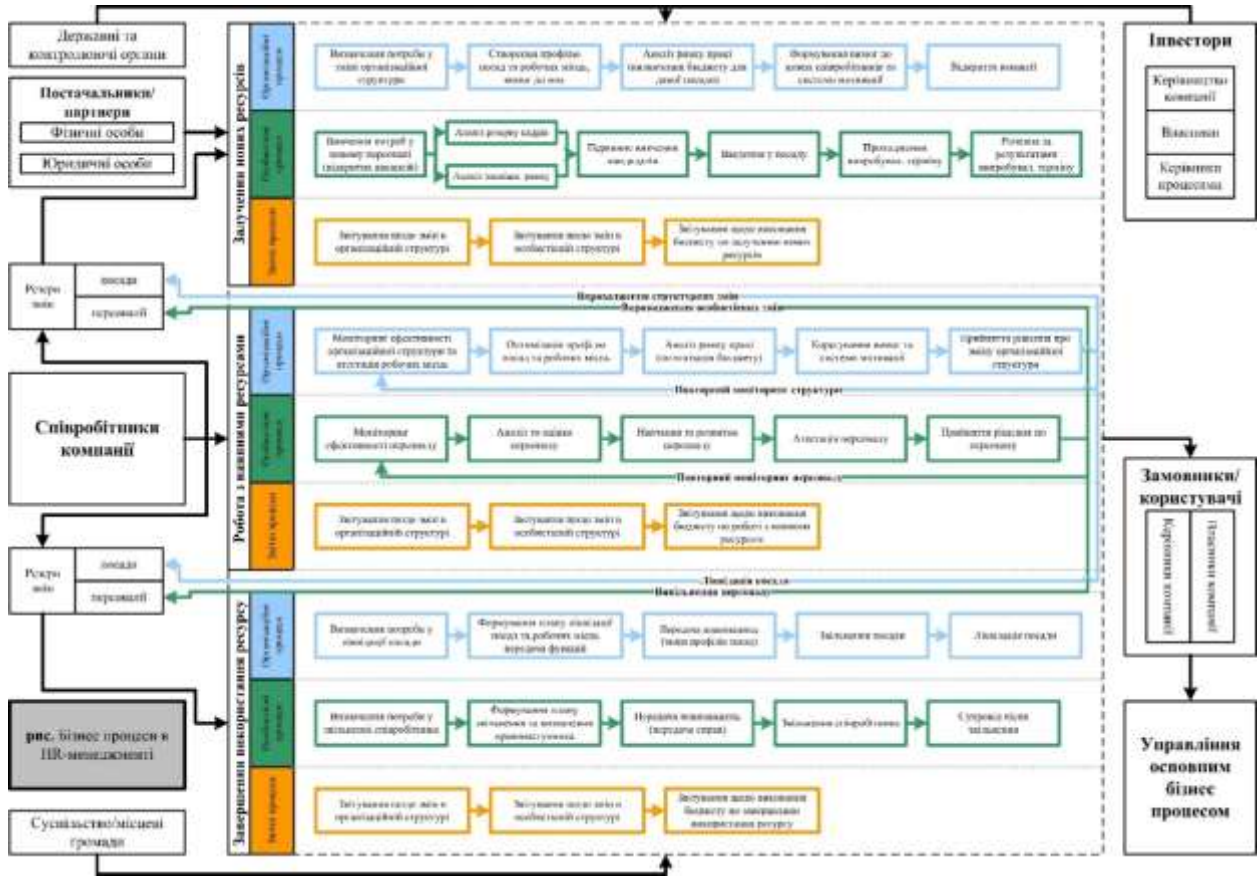
№	Код проекта	Тема	Сумма	Статус	Прим.

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ во ВЗАИМОДЕЙСТВИИ:

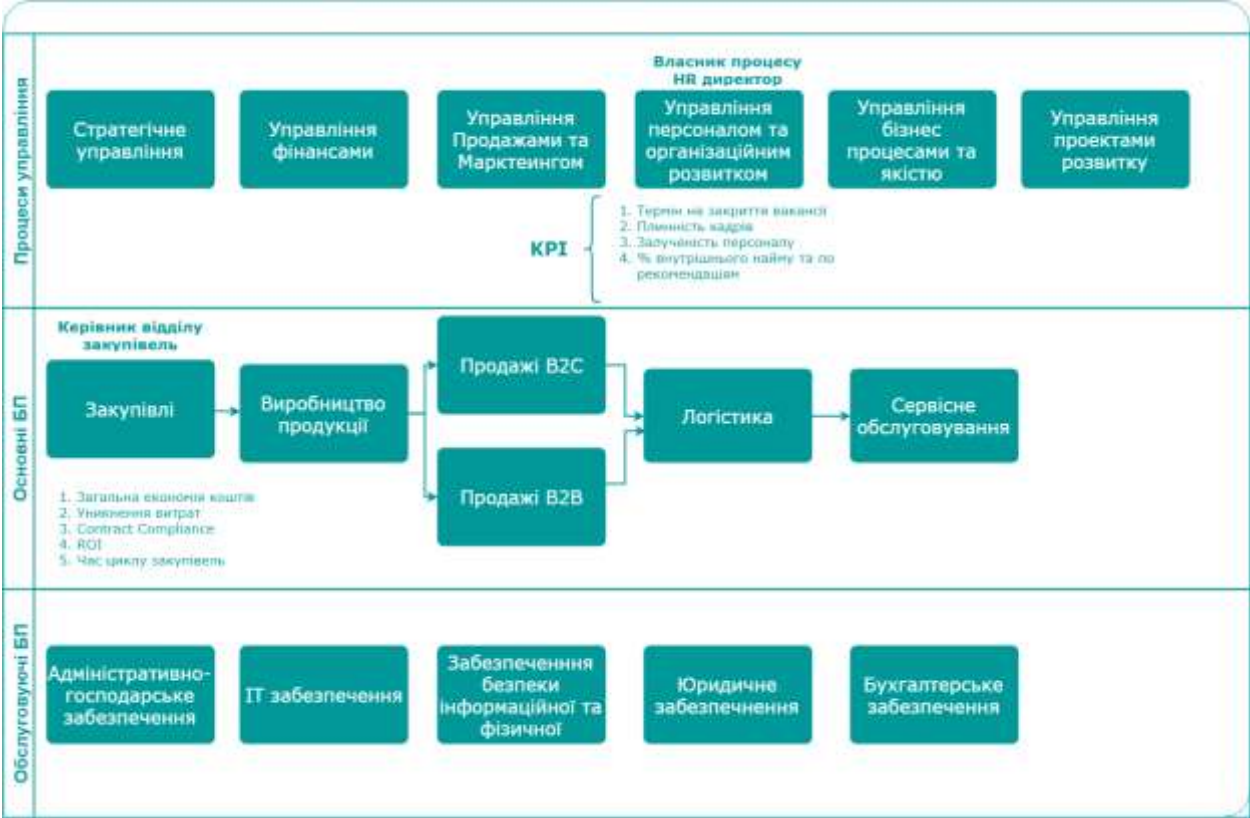
ПРОЧАЯ ВАЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ о ПАРТНЕРЕ:

(эксклюзивные права, патенты, аналитическая информация о планах развития)

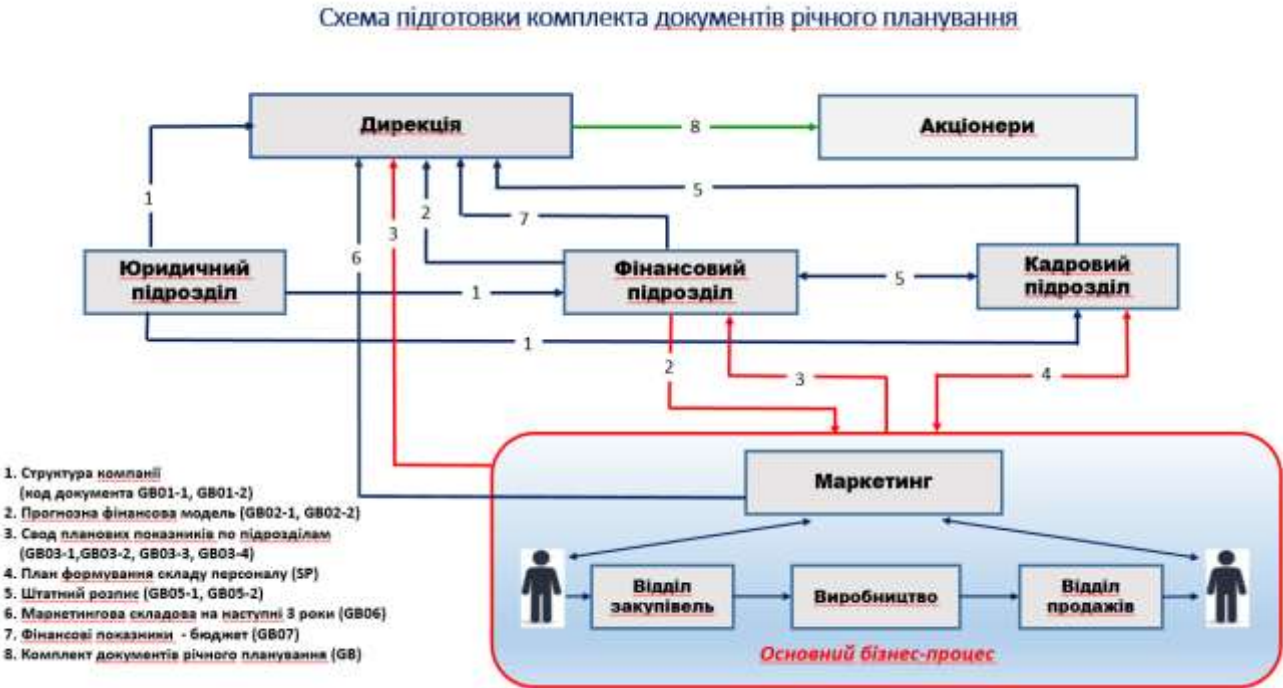
Додаток №3



Додаток №4



Додаток №5



ДОДАТОК 6

Таблиця Б.1 – Фінансові показники компанії за 2020 рік

S0111005

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2021	2	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЦЕНТР НОВІТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙ"	за ЄДРПОУ	43480165	
Територія	ПЕЧЕРСЬКИЙ	за КОАТУУ	8038200000	
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування	за КВЕД	70.22	
Середня кількість працівників, осіб	1			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	УКРАЇНА, 01024, М.КИЇВ, ПЕЧЕРСЬКИЙ Р-Н, ВУЛ. КРУГЛОУНІВЕРСИТЕТСЬКА, БУД. 14		+380503316270	

1. Баланс на 31.01.2021 р.

Форма N 1-мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012 () ()		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		
Поточна дебіторська заборгованість	1155		10.9
Гроші та їх еквіваленти	1165		54.7
Інші оборотні активи	1190		0
Усього за розділом II	1195		65.6
Баланс	1300		65.6
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400		1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		0.1
Неоплачений капітал	1425 ()		
Усього за розділом I	1495		1.1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товарами, роботами, послугами	1615		4
розрахунками з бюджетом	1620		
розрахунками зі страхування	1625		

розрахунками з оплати праці	1630		
Інші поточні зобов'язання	1690		60.5
Усього за розділом III	1695		64.5
Баланс	1900		65.6

2. Звіт про фінансові результати

за **2020**

р.

Форма N 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	488	
Інші доходи	2160	26.9	
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	514.9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	()	()
Інші витрати	2165	(514.8)	()
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	514.8	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	0.1	
Податок на прибуток	2300	()	()
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	0.1	

Керівник

КОЛЕСОВА ОЛЬГА ВАЛЕНТИНІВНА

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний
бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК 7

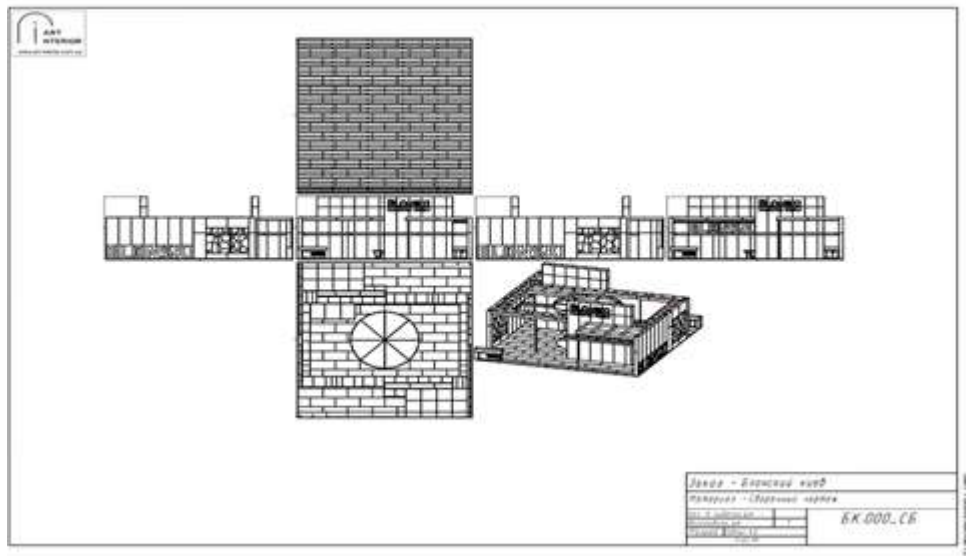


Рисунок В.1 – Основне креслення для стенду