

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: **«ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ (НА МАТЕРІАЛАХ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ
«ARCE CONTACT CENTER»)**

»

Виконав(ла): студент(ка)
магістратури за спеціальністю

073 Менеджмент

Середюк Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Корюгін А. В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Шимко О. В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Середюк Д.О. – Інформаційне забезпечення управління підприємством (на матеріалах підприємства ТОВ «Arce Contact Center»).

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент.

У роботі досліджено теоретичні аспекти інформаційного забезпечення управління підприємствами, проведено аналіз функціонування інформаційних систем у ТОВ «Arce Contact Center» та запропоновано рекомендації щодо їх вдосконалення. Робота акцентує увагу на сучасних викликах, зокрема воєнному стані, та їхньому впливі на інформаційні процеси.

Результати включають оцінку внутрішнього інформаційного середовища компанії, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на інформаційну діяльність, та розробку практичних рекомендацій для посилення економічної ефективності системи управління. Запропоновані підходи передбачають інтеграцію сучасних інформаційних технологій та підвищення рівня інформованості персоналу.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування його результатів для покращення управлінських процесів у компанії, адаптації до умов зовнішніх загроз і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, управління, стратегія, система, ефективність.

ABSTRACT

Seredyuk D.O. – Improvement of the Information Management System Based on the Example of LLC «Arce Contact Center».

Master's thesis for obtaining the educational level of Master in specialty 073 Management.

The thesis explores theoretical aspects of information management in enterprises, analyzes the functioning of information systems at LLC «Arce Contact Center,» and provides recommendations for their improvement. The work focuses on contemporary challenges, particularly the wartime context, and their impact on information processes.

The results include an assessment of the company's internal information environment, analysis of internal and external factors influencing information activities, and practical recommendations for enhancing the economic efficiency of the management system. The proposed approaches involve integrating modern information technologies and increasing staff awareness.

The practical significance of the study lies in its potential application for improving management processes, adapting to external threats, and enhancing the company's competitiveness.

Keywords: information support, management, strategy, system, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Теоретичні аспекти значення інформації в управлінні підприємством ...	8
1.2. Основні види та моделі комунікацій на підприємстві	11
1.3. Зарубіжний досвід формування систем інформаційного забезпечення в управлінні підприємством.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Arce Contact Center»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Arce Contact Center» та структури його внутрішнього інформаційного середовища.....	28
2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів інформаційного наповнення у діяльності ТОВ «Arce Contact Center»	38
2.3. Оцінювання інформованості персоналу ТОВ «Arce Contact Center» щодо реалізації його стратегії.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «Arce Contact Center».....	58
3.1. Розвиток системи інформаційного забезпечення управління ТОВ «Arce Contact Center» в умовах формування інформаційного суспільства	57
3.2. Обґрунтування економічної ефективності напрямів удосконалення системи інформаційного забезпечення управління ТОВ «Arce Contact Center».....	65
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій, що впливає не лише на управлінську ефективність організацій, але й на їхню здатність адаптуватися до динамічних змін у навколишньому середовищі. Ці процеси є особливо важливими для України, яка зараз перебуває у воєнному стані. Війна створює нові виклики для компаній, які повинні приймати швидкі, точні та гнучкі бізнес-рішення. Інформація стає важливим ресурсом, оскільки від своєчасного отримання, обробки та збереження інформації залежить стабільність бізнес-діяльності.

В умовах військових дій та економічної нестабільності роль інформаційної підтримки диверсифікується. Підтримка бізнес-процесів є основою для планування діяльності та забезпечення безперебійної роботи підприємств. Особливу увагу слід приділяти організації інформаційних потоків, створенню систем їх обробки та використанню інструментів для посилення інформаційної безпеки. Це вимагає нового підходу до управління інформацією, зокрема створення спеціалізованих підрозділів, відповідальних за корпоративне інформаційне забезпечення.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю розробки ефективних методів підтримки управління знаннями в умовах сучасних викликів. Особлива увага приділяється вдосконаленню інформаційної підтримки в рамках управлінських процесів на прикладі ТОВ «Arce Contact Center». Оптимізація управління інформаційними потоками сприятиме адаптації компанії до умов ведення бойових дій, підвищенню її конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх загроз.

Тему інформаційного забезпечення в управлінні організацією досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Морозов І. А., Антонюк О.Г., Лебовіц Г., Страуд П., Страуд Д. Россіто та інші. Ці вчені є лише невеликою вибіркою з великої кількості дослідників, які працюють у цій галузі.[1]

Мета та завдання дослідження. Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних та практичних аспектів інформаційного забезпечення управління організацією в сучасних умовах ринкових трансформацій та інтеграції.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти значення інформації в управлінні підприємством;
2. Проаналізувати основні види та моделі комунікацій на підприємстві;
3. Розглянути зарубіжний досвід формування систем інформаційного забезпечення в управлінні підприємством;
4. Навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Arce Contact Center» та структуру його внутрішнього інформаційного середовища;
5. Визначити внутрішні та зовнішні фактори інформаційного наповнення у діяльності ТОВ «Arce Contact Center»;
6. Оцінити інформованість персоналу ТОВ «Arce Contact Center» щодо реалізації його стратегії;
7. Розробити пропозиції щодо покращення системи інформаційного забезпечення управління ТОВ «Arce Contact Center»;
8. Обґрунтувати економічну ефективність напрямів удосконалення системи інформаційного забезпечення управління ТОВ «Arce Contact Center».

Об'єкт дослідження – інформаційне забезпечення управління підприємством.

Предметом дослідження – теоретичні та прикладні аспекти інформаційного забезпечення управління ТОВ «Arce Contact Center».

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань були використані наступні методи досліджень: метод пошуку та збору інформації; графічний метод, що передбачав використання рисунків; табличний метод, який використовується для узагальнення розрахунків; метод мікроекономічного аналізу, що був використаний при знайомстві з звітами про роботу підприємства за досліджуваний період; порівняльний метод та

аналіз були використані для визначення динаміки показників діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду; методи прогнозування та наукового узагальнення для поєднання змінних показників підприємства.

Інформаційною базою написання магістерської роботи слугували дані статистичної та фінансової звітності ТОВ «Arce Contact Center» за 2020-2023 рр., підручники, посібники, періодичні джерела з питань інформаційного забезпечення та управління, інтернет-ресурси.

Практична значущість. Результати роботи можуть бути використані в діяльності підприємств для підвищення ефективності інформаційного забезпечення управління, що сприятиме покращенню прийняття управлінських рішень. Зокрема, розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи інформаційного забезпечення можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «Arce Contact Center».

Апробація результатів дослідження. Окремі матеріали магістерської роботи були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ «Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії»

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 8 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань та 4 додатків, містить 6 рисунків, 11 таблиць. Загальний обсяг роботи 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Теоретичні аспекти значення інформації в управлінні підприємством

Найважливішим інструментом управління в руках керівника є інформація в його розпорядженні. Правильно використовуючи інформацію, а також отримуючи зворотний зв'язок, він організовує, керує та мотивує підлеглих. Багато що залежить від його здатності до розповсюдження інформації так, щоб сприйняли підлегли і вловили значення цих повідомлень. Керівники в найуспішніших компаніях розуміють важливість питання обміну інформації, і приділяють цьому багато уваги.

Оригінальним тлумаченням слова «інформація» є латинський переклад слова, що означає пояснення, тлумачення, будь-якого факту, події, явища.

Діяльність великих промислових підприємств виявляє, при впливі зовнішніх інформаційних факторів, низьку якість створених систем управління. Це пов'язано з тим, що існуючі системи управління занадто інерційні і негнучкі. Їм властиві несвоєчасність прийняття оперативних та стратегічних рішень, недостатня якість достовірності, своєчасності та належної якості обробки цієї інформації. Масиви даних, які не можуть бути своєчасно оброблені та надані працівникам в зручному для них вигляді – це теж не добре, ніби відсутність даних в цілому.

Саме тому існує необхідність адаптації до змін та необхідність реагувати на нові виклики, такі як підвищення ефективності управління. Пошуки підходів до підвищення рівня інформатизації виробництва.

Для того, щоб послуги компанії чи організації функціонували ефективно, необхідно встановити наступні вимоги до якості інформації:

1.Комплексність – інформація повинна відображати всі аспекти діяльності служби (технічні, технологічні, організаційні, економічні та соціальні) по відношенню до зовнішніх умов.

2.Оперативність – отримана інформація повинна збігатися з процесами в системі управління або з моментом їх завершення.

3.Систематичність – необхідна інформація повинна надходити максимально безперервно.

4.Надійність – інформація повинна бути отримана в ході досить точних вимірювань.

Визначення поняття «інформація» можна підсумувати наступним чином – враховуючи її загальні характеристики, які дозволяють сильно впливати на якість виконання роботи підприємством, то на сучасному етапі розвитку інформація є важливим економічним ресурсом.

Цінність інформації багато в чому залежить від способу і швидкості передачі, її чистоти і надійності. Можливими джерелами управлінської інформації є вище керівництво, підлеглі менеджери різних рівнів і структурних підрозділів, засоби масової інформації та інформаційні системи.

Брак інформації, використання застарілої інформації або неточних даних може призвести до серйозних помилок. Використання маркетингової інформації має на меті зменшити цей вплив, тому вимагає якісного збору, передачі, зберігання, обробки та розповсюдження великих обсягів даних різного типу. Через те, маркетингову діяльність слід розглядати як частину об'єктивно існуючого інформаційного процесу [2].

Комплексне використання вже визначених інформаційних елементів інформаційних сфер і методів управління, а також інтегрованих засобів інформаційного впливу на прийняття управлінських рішень в умовах децентралізованої мережевої структури економічного простору, розвиток інформаційних систем може забезпечити ефективний розвиток підприємства в умовах подальшого зростання складності управлінських завдань. З цих позицій, інформація сьогодні є все більш важливим фактором у виробничій та управлінській діяльності.

Інформація спрямована на усунення невизначеності (невизначеність-це відсутність або нестача інформації про щось). У цьому випадку невизначеність

зменшується за рахунок кількості інформації, отриманої в процесі вибору та прийняття рішення між альтернативами (варіантами). Управлінська діяльність починається зі збору, накопичення та обробки інформації. Це набір якісних і кількісних даних про організацію та процеси, що відбуваються в її середовищі, який допомагає впоратися з невизначеністю, тобто може слугувати рефлексією для керівництва, розширювати його знання та перспективи і формувати основу для прийняття рішень. Без інформації розподіл праці не може функціонувати належним чином.

Економічна вигода(дохід, прибуток) від використання маркетингової інформації повинна перевищувати витрати на її отримання. Це і є загальний критерій управлінням для визначення доцільності збору та обробки інформації.

Управлінська інформація – це сукупність фактів, які є корисними у формулюванні та виконанні адміністративних рішень.

У процесі управління організацією відбувається постійний обмін інформацією. Керівники повідомляють підлеглим інформацію, необхідну для виконання їхньої роботи, а підлеглі звітують керівникам про свою роботу. Різні відділи та окремі працівники організації передають один одному різного роду інформацію, без якої існування та функціонування організації було б неможливим. З іншого боку, інформація є об'єктом роботи керівників компанії, тобто на що спрямовані їхні робочі зусилля. Таким чином, вони можуть збирати та структурувати інформацію, виконувати різні розрахунки, аналізувати зібрані дані тощо. З іншого боку, результати роботи менеджерів також представлені у вигляді інформації. Наприклад, накази, інструкції, директиви та службові записки ґрунтуються на інформації, яку потрібно донести до конкретних працівників організації.

Таким чином, організація ефективної системи інформаційного забезпечення маркетингової діяльності, як на рівні окремих функціональних підрозділів, так і на корпоративному рівні, повинна ґрунтуватися насамперед на виявленні загальних тенденцій і закономірностей між такими параметрами

інформації, як цінність, достовірність, своєчасність і повнота, з метою визначення пріоритетних напрямів і форм інформаційного забезпечення [3].

1.2 Основні види та моделі комунікацій на підприємстві

Комунікативні та риторичні навички відіграють важливу роль в управлінні. Зрештою, ефективність організації в цілому або окремих структурних підрозділів залежить від того, наскільки добре менеджери можуть налагодити взаємодію з підлеглими та колегами і переконати їх у необхідності виконання управлінських рішень. Вся організація або окремі структурні підрозділи. Комунікація є невід'ємною частиною всіх організаційних процесів. Її суть полягає у взаємовідносинах між працівниками, підрозділами та організацією. Комунікація – це обмін інформацією та її змістом між двома або більше людьми (працівниками). На рис. 1.1, представлено місце комунікацій в управлінні підприємством.

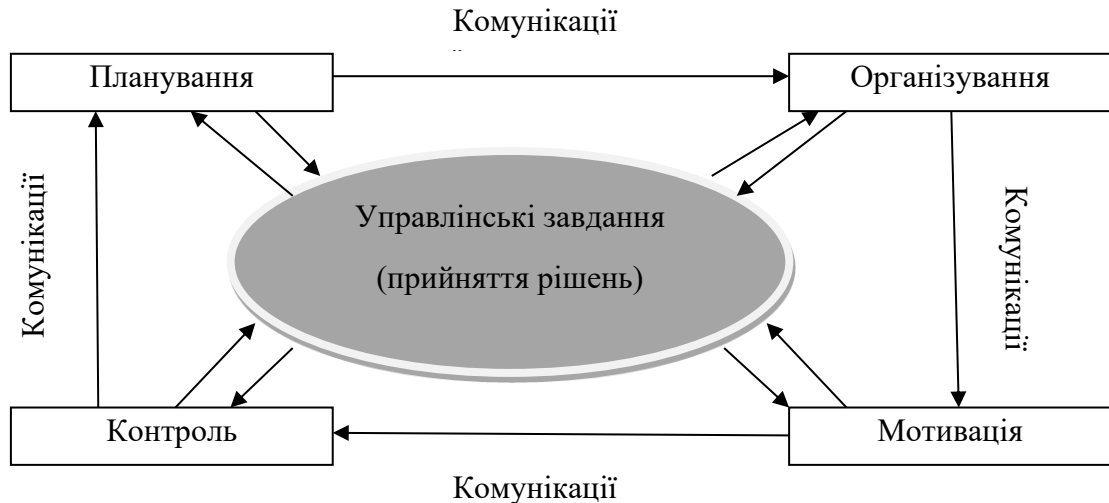


Рис.1.1. Місце комунікацій у процесі управління

Примітка. Складено автором за [9]

У менеджменті організації комунікація відіграє дуже важливу роль і є невід'ємною частиною процесу управління. Комунікацію в менеджменті можна класифікувати за різними критеріями:

За сферою охоплення:

1. Комунікація між організацією та зовнішнім середовищем. Наприклад, обмін інформацією з державою відбувається через звіти, а з політичною системою — через лобіювання в парламенті. Під впливом зовнішнього середовища проводяться зустрічі, дискусії та телеконференції, складаються меморандуми, відеозаписи, звіти тощо.

2. Організаційна комунікація, яка може відбуватися:

- від найвищого до найнижчого рівня управління («зверху вниз») (наприклад, керівники передають підлеглим менеджерам свої робочі плани на тиждень, поточні завдання тощо);
- від найнижчого до найвищого рівня управління («знизу вгору») (отримання звітної інформації про виконання робіт, нестачі, порушення, проблеми тощо);
- між різними підрозділами (наприклад, відділами, лабораторіями, службами);
- між менеджерами (супервайзерами) та робочими групами.

3. Міжособистісне спілкування (яке відбувається між окремими працівниками). Процес може ускладнюватися неповним збором інформації, невербальними бар'єрами (наприклад, зоровий контакт, міміка, посмішки) та неадекватним зворотним зв'язком. Для подолання цих проблем необхідно пояснювати, обґрунтовувати свої думки, стежити за мовою тіла, поставою і тоном, приділяти увагу співробітникам, враховувати соціально-психологічне середовище колективу та підтримувати якісний зворотний зв'язок.

За зовнішнім виглядом:

4. Формальна (офіційна) комунікація. Створюється керівництвом організації для досягнення організаційних цілей та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами.

5. Неформальна комунікація. Формується на основі особистих стосунків всередині організації, зазвичай у неформальних групах.

За способом реалізації:

1. Вербальна (усна) комунікація. Ця комунікація відбувається через розмови, усні заяви та повідомлення.

2. Невербальна (несловесна) комунікація. Включає жести, міміку, пози, інтонацію голосу тощо. Спостереження за невербальною поведінкою дозволяє зрозуміти справжні наміри співрозмовника, його задоволеність спілкуванням тощо.

Через інформаційну комунікацію:

1. Вертикальна комунікація. Це двосторонній зв'язок між рівнями управління (інституційним, адміністративним та технічним). З її допомогою менеджери інформують підлеглих про свою роботу, делегують повноваження, дають вказівки та інформують їх про методи, терміни та параметри виконання завдань.

– Зворотний зв'язок є важливим для координації та інформування про проблеми, робочі можливості та зміни в ситуації.

2. Горизонтальна комунікація. Відбувається між працівниками на одному рівні, що дозволяє координувати діяльність.

3. Перехресна комунікація. Включає нелінійну передачу повноважень між особами на різних рівнях управління.

Через реалізацію:

1. Вербальна (усна) комунікація. Ця комунікація відбувається через розмови, усні заяви та повідомлення.

2. Невербальна (несловесна) комунікація. Це робиться через жести.

Процес комунікації передбачає формування або відбір ідей (генерування ідей), кодування (перетворення ідей на повідомлення за допомогою слів, жестів та інтонації), вибір каналу (вибір способу передачі за допомогою телефону, електронного зв'язку, відео тощо), передача ідей (повідомлення), декодування (перетворення символів відправника в ідеї одержувача), оцінка і корекція повідомлення та етап зворотного зв'язку (відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями).

Графічна модель комунікаційного процесу зображена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель комунікаційного процесу організації

Примітка. Складено автором за: [10]

На процес комунікації постійно впливають шуми, які спотворюють зміст повідомлення, спричиняють розбіжності та помилки. Тому необхідно враховувати неточності при передачі інформації, оскільки спілкування триває лише кілька секунд. Найважливішим у різних формах комунікації є «культура спілкування», яка передбачає дотримання правил поведінки та етикету, визначених міжнародними протоколами.

Під шумом у теорії передачі інформації розуміється все, що спотворює зміст, наприклад, мова (вербальна і невербальна), відмінності у сприйнятті, а також організаційний статус між керівниками і підлеглими. Існує багато способів зменшити шум. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або частини повідомлення [10].

Процес обміну інформацією складається з восьми основних елементів:

1. Відправник – це людина, яка генерує ідею або збирає інформацію та надсилає її. Це може бути окрема людина або група людей, які працюють разом. Відправником також може бути державний орган або організація, в цьому випадку відправник є особою, відповідальною за створення та поширення інформації.

Відправник повинен знати одержувача. Якщо відправник має неправильне уявлення про одержувача, комунікація не буде успішною. Ефективність комунікації зростає, коли пара відправник-одержувач є однорідною, тобто коли досягається високий ступінь схожості в певних аспектах, таких як погляди, освіта та статус. На противагу цьому, гетерогенна комунікація (що характеризується відмінністю в певних характеристиках) може призвести до викривлення повідомлень, затримок у передачі, обмежень каналу та когнітивного дисонансу, коли одержувачі отримують повідомлення, які не відповідають їхньому розумінню чи думці.

2. Кодування – це процес перетворення ідей на символи, зображення, картинки, форми, звуки, мову тощо. Іншими словами, перш ніж ідея буде передана, відправник повинен закодувати її за допомогою символів,

використовуючи слова, інтонацію і жести (мову тіла), щоб забезпечити хорошу «упаковку». Таке кодування перетворює ідею на повідомлення.

3. Повідомлення – це набір символів, фактична інформація, закодована за допомогою символів і передана одержувачу. Це і є метою акту комунікації. Багато повідомлень передаються у вигляді мовних символів. Однак символи можуть також включати невербальні матеріали, такі як графічні зображення, жести, міміку та іншу невербальну інформацію.

4. Канали передачі – це засоби, що використовуються для передачі сигналів від передавачів до приймачів. Канали можна розділити на медійні та міжособистісні.

Відправник повинен вибрати канал: електронне спілкування, наприклад, надсилання виступів і документів, комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеозаписи, відеоконференції тощо. Можна розіслати пам'ятки і провести початкові зустрічі в малих групах, щоб переконатися, що повідомлення зрозуміле і що люди залучені.

Відправник (творець) не обмежений одним каналом і може використовувати декілька каналів. Наприклад, у маркетинговій діяльності засоби комунікації включають рекламу, персональний продаж, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю.

5. Декодування – це процес, за допомогою якого одержувач повідомлення перетворює отримані символи на конкретну інформацію та інтерпретує їхнє значення. Іншими словами, одержувач декодує повідомлення, перетворюючи символи на значення. Якщо реакції на ідею немає, процес обміну інформацією переривається.

6. Одержувач – суб'єкт або особа, якій адресована інформація і яка її інтерпретує.

7. Реакція – послідовність реакцій одержувача повідомлення після розуміння змісту повідомлення.

Існує три основні типи результатів комунікації:

1. Зміни в знаннях реципієнта;

2. Зміни у ставленні реципієнта;
3. Зміни в поведінці реципієнта.

З точки зору менеджера, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач інформації може продемонструвати, що він або вона розуміє ідею, приймаючи поведінку, очікувану відправником.

8. Зворотній зв'язок – це частина відповіді одержувача відправнику.

Вважається сигналом, що надсилається від одержувача інформації до відправника повідомлення для підтвердження факту отримання повідомлення. Вона характеризує рівень розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в повідомленні.

Зворотний зв'язок може приймати різні форми, такі як кивки, посмішки, рукостискання і негативні жести, вираз очей, тон голосу і зміни в положенні тіла, а також слова. На практиці зворотний зв'язок може бути недооцінений і надмірно зосереджений на односторонньому спілкуванні, коли є багато команд, інструкцій та вимог зверху вниз.

Коли надається зворотний зв'язок, відправник і одержувач змінюють свої комунікаційні ролі. Іншими словами, ефективний обмін інформацією має бути двостороннім, а зворотний зв'язок необхідний для того, щоб з'ясувати, наскільки повідомлення було отримано і зрозуміло.

Менеджери не мають підстав вважати, що все, що вони говорять або роблять, буде прийнято так, як вони задумали. Тому, якщо зворотній зв'язок заблоковано, лідери зрештою будуть також заблоковані або обмануті. Зворотній зв'язок значно збільшує можливість ефективного обміну інформацією та дозволяє обом сторонам уникнути шуму.

При створенні інформаційної системи, що підтримує процес управління, враховується, що кожен користувач повинен в основному приймати нову інформацію.

У цьому випадку інформаційна система стає раціональною, реальне життя і праця використовуються ефективно. Щоб кількісно визначити інформацію про документ, кількість оцінюється на основі кількості документів,

термінів і символів. У будь-якому випадку адекватне інформаційне забезпечення процесу управління вимагає постійного дослідження та аналізу обраної для використання системи інформаційного забезпечення [4].

Щоб підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на підприємствах, необхідно регулярно оновлювати та забезпечувати відповідність останнім фінансовим вимогам, виробничим процесам і особливо процесам управління. Дуже важливо стежити за рівнем продуктивності праці та її якістю. Цей показник сильно залежить від ефективності системи управління персоналом організації. Автоматизована система управління персоналом допомагає краще організувати діяльність за цими напрямками.

Автоматизація – це спосіб вдосконалення інформаційного забезпечення систем управління, які сьогодні активно використовуються великим і малим бізнесом. Багато процесів можна автоматизувати, наприклад, кадрові. Орієнтація нових співробітників зазвичай здійснюється за допомогою форм, які можуть зайняти багато часу на папері. З онлайн-формами та автоматизованими робочими процесами введені дані можуть використатись і в подальшому в різних звітах.

Виділено основні напрямки автоматизації діяльності підприємств/організацій:

- документообіг (організаційно-розпорядчі документи, листування);
- архівування документів, що випускаються організацією;
- спланувати організаційний проект (виконання договірних зобов'язань, моніторинг термінів, визначення відповідальних за виконання, підготовка звітів);
- стратегічне планування (політика, місія, бачення, формулювання стратегічних цілей, аналіз на рівні кожного підрозділу, підготовка планів і звітів);
- система управління якістю (розробка організаційних процедур шляхом визначення відповідальних осіб, формування організаційних

документів – положень та робочих інструкцій, документів внутрішнього контролю, аналіз системи управління якістю, розуміння документів).

Основні характеристики системи управління якістю, яку можна автоматизувати, включають:

- розвиток організаційних процесів;
- взаємозв'язок процесів, визначення та визначення відповідальних;
- проведення аудитів;
- програма, планування, керівництво перевірок, звітність, направлення документів на аудит;
- систематизація документації системи управління якістю;
- підготовка технологічної документації, модифікацій та змін до неї;
- статистичний контроль якості продукції;
- ведення статистики якості продукції;
- збір даних і моніторинг задоволеності споживачів.

Керівник організації приймає рішення щодо нормалізації та оптимізації бізнес-процесів, виходячи з наступних ключових факторів:

1. Виконувати трудомісткі завдання, що відрізняються великим циклом роботи.
2. Відсутність стандартизації та інтеграції бізнес-процесів, довільна структура бізнес-процесів, відсутність документації, що регламентує їх впровадження.
3. Неefективна архітектура потоку інформації (збір, аналіз, зберігання даних).
4. Недостатній рівень автоматизації.
5. Надмірна кількість департаментів і відділів, дублювання функцій, неefективна взаємодія між ними.
6. Надмірні витрати праці на аудиторську та звітну діяльність.

Таким чином, ми вважаємо, що використання різних видів та моделей комунікації в управлінні організацією забезпечує ряд переваг для ведення основної діяльності, бізнес-процесів та позиціонування на ринку, а саме:

- забезпечення більш ефективного обміну інформацією між різними відділами та працівниками підприємства, що підвищує продуктивність роботи та допомагає уникнути помилок;

- зменшення часу на прийняття рішень завдяки швидкому та ефективному збору та обробці інформації, що дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку та у сфері бізнесу;

- покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, що сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів та забезпеченню довгострокових відносин з партнерами;

- забезпечення можливості працювати з великою кількістю інформації та даних, що дозволяє аналізувати ринок, прогнозувати тенденції та підвищувати ефективність бізнесу.

Отже, використання різних видів та моделей комунікації є важливим елементом управління організацією та може допомогти підприємству збільшити свою конкурентоспроможність та ефективність роботи [5].

1.3 Зарубіжний досвід формування систем інформаційного забезпечення в управлінні підприємством

Контролінг в компанії – це вид діяльності, спрямований на управління фінансово-економічним станом компанії та надання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Іншими словами, це, по суті, облік для планування майбутнього. Поява контролінгу пов'язана з переосмисленням ролі та значення менеджменту в сучасному бізнесі. Оскільки цей напрям управління є відносно новою практикою для наших підприємств, виявлення основних тенденцій розвитку контролінгу на зарубіжних підприємствах дає можливість удосконалити систему контролінгу на українських підприємствах і зумовлює актуальність теми дослідження [18].

Для забезпечення ефективного зворотного зв'язку в контурах контролю на підприємствах необхідно розробити інформаційну систему, яка дозволить

максимально ефективно доносити інформацію про внутрішні та зовнішні ризики до керівництва. Для виконання цього завдання можуть бути створені спеціальні підрозділи або посади. Важливо, щоб управлінський підрозділ займався лише моніторингом та оцінкою ситуації, а не прийняттям управлінських рішень. Загальні принципи організації управління підприємством повинні базуватися на системному підході, який враховує взаємозв'язки конкретних економічних суб'єктів. У більш складних системних структурах (підприємствах) організація системи управління відіграє важливу роль в ідентифікації, взаємодії та функціонуванні в економічній системі.

Аналізуючи досвід застосування концепції контролю в США, можна зробити висновок, що у великих компаніях функцію контролера зазвичай виконує віце-президент, відповідальний за фінанси. При цьому він відповідає за фінансові системи та звітність компанії, окрім традиційного фінансового обліку. Іншими словами, причиною того, що в американських компаніях не створюється окремий відділ управлінського обліку, хоча контролер має набагато більше функцій, є колишні податкові та економічні проблеми. Варто також зазначити, що контроль в цій країні включає в себе відповідальність за звітність компанії, формування показників для аналізу системи обліку та рекомендацій керівництву щодо покращення фінансових показників. Контролер також оцінює поставлені завдання і готує поради щодо майбутньої діяльності компанії та звітує перед радою директорів. Сам відділ контролю є надбудовою над бухгалтерією, тобто відділом інформаційного та бухгалтерського контролю.

З іншого боку, подібні тенденції можна спостерігати лише в європейських країнах. У Німеччині, наприклад, системи контролінгу використовуються переважно у великих компаніях. Це пов'язано з тим, що зі збільшенням масштабів виробництва керівництву стає все складніше самостійно контролювати всі процеси, що призводить до зниження загальної ефективності управління. Тому служби контролю надають важливу

інформацію для стратегічного та оперативного управління. Розглядаючи систему контролю в Німеччині, важливо зазначити, що Німеччина - країна з сильною бюрократією. Це означає, що діяльність контролюючих органів чітко регламентована, що забезпечує прозорість та передбачуваність їхньої роботи.

Однак, оскільки ефективне впровадження контролю вимагає гнучкості всіх систем управління в компаніях, контроль може допомогти зменшити або навіть усунути бюрократію в майбутньому, координуючи управління компаніями.

Варто також зазначити, що в Німеччині існує особливість, яка полягає в тому, що контрольні служби існують не лише на промислових підприємствах, а й у всіх сферах економічної діяльності. Важливою особливістю є незалежність цих служб від органів державної влади та власників підприємств. Це забезпечує об'єктивність та неупередженість контролю, що сприяє створенню прозорого та конкурентного економічного середовища.

У Польщі, з іншого боку, контрольні служби присутні на всіх типах підприємств, від великих підприємств до малих і середніх підприємств. Контроль у цій країні є реакцією підприємств на зміни в навколишньому середовищі. Чим вища складність і динаміка, тим складніші і правильніші рішення потрібно приймати. І масштабна координація прийняття рішень з точки зору цілей та забезпечення їх раціональності – це вирішення цієї проблеми, яке забезпечують служби контролінгу. У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику використання систем контролінгу в компаніях [19]. Контролінг в Польщі відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління підприємством в умовах швидкозмінного ринку. Він допомагає компаніям адаптуватися до нових викликів, оптимізувати бізнес-процеси та приймати обґрунтовані рішення.

Таблиця 1.1 Порівняльна характеристика застосування систем контролінгу з різних країн

Чинники	Німеччина	США	Польща
Найбільш вживані функції контролінгу	Облік Інформаційне забезпечення Оперативне та стратегічне планування Координація	Облік Інформаційне забезпечення Стратегічне планування Консалтинг Аналіз	Інформаційне забезпечення Аналіз Планування
Методи контролінгу	Бюджетування Вартісний ABC та XYZаналізи Матриця Мак-Кінсі Аналіз конкурентних переваг Портера Аналіз точки безбитковості SWOT-аналіз Аналіз цінової собівартості	Бюджетування Функціональний аналіз Balanced Scorecard Бенчмаркінг Матриця БКГ SWOT-аналіз Аналіз витрат за центрами обліку і звітності	SWOT-аналіз Бюджетування Аналіз відхилень Аналіз ризиків Аналіз точки безбитковості
Галузева приналежність та сфера діяльності підприємствкористувачів контролінгу	Виробничі компанії Підприємства торгівлі та послуг Некомерційний сектор (лікарні, державні установи, комунальні служби, армії, футбольні клуби)	Виробничі компанії Підприємства торгівлі та послуг	Підприємства торгівлі та послуг Виробничі компанії
Розмір підприємства	Великі диверсифіковані компанії Холдингові компанії	Великі диверсифіковані компанії	Суб'єкти малого та середнього бізнесу Великі компанії
	Промислово-фінансові групи	Холдингові компанії Промислово-фінансові групи	
Вид контролінгу	Виробничий контролінг Контролінг інвестицій Контролінг збуту Контролінг фінансового результату Контролінг витрат Контролінг логістики	Контролінг витрат Контролінг бізнес-процесів Виробничий контролінг Контролінг фінансових результатів та ліквідності	Виробничий контролінг Контролінг витрат Контролінг збуту Контролінг фінансових результатів та ліквідності

Примітка: складено автором за [38]

Контролінг в Україні є новим видом діяльності, тому підприємцям при введенні відповідної служби логічно брати до уваги досвід західних колег. Якщо підприємство середнього або великого розміру, то доцільно створити окрему службу, що буде відповідати за контролінг на підприємстві. В залежності від кількості інформації, що повинен буде оброблювати відділ, підбирається кількість персоналу для нього. Збір інформації може проходити наступним чином: аналіз бухгалтерської звітності, проведення спостережень за визначеними показниками тощо. Вразі, коли підприємство відноситься до малого бізнесу, то функції контролера на ньому може виконувати безпосередньо бухгалтер, так як оброблюватись буде невелика кількість інформації, тому це буде економічне та ефективне рішення.

На значній кількості підприємств кількість оброблюваної інформації постійно збільшується за рахунок розвитку та створення відповідного інформаційного забезпечення, а такі технології спрямовані на подолання цього явища та скорочення часу обробки таких потоків даних.

Використання інформаційних технологій для вдосконалення управлінського контролю має забезпечити:

- покращення інформаційної підтримки персоналу, який приймає відповідальні управлінські рішення;
- підвищення функціональної ефективності та мобільності управлінського та оперативного персоналу;
- підвищення культурного рівня та інтелектуальних стандартів працівників і компанії в цілому;
- достовірної та своєчасної інформації для підвищення компетентності в галузі сучасних інформаційних технологій.

Тому питання впровадження інформаційних технологій в системи управління на підприємствах має велике значення. Інформаційні технології полегшують поширення інформації, знімають територіальні обмеження, покращують ділові відносини з постачальниками та споживачами, вдосконалюють існуючі види діяльності та залучають нові види ділової

активності. Переваги інформаційних технологій в управлінні полягають насамперед у можливостях електроніки, наявності великого обсягу пам'яті та швидкості роботи комп'ютерів. Однак інформаційні технології не є панацеєю для вирішення всіх існуючих організаційних проблем підприємств. Впровадження інформаційних технологій не усуває потреби в удосконаленні управління, а навпаки, підвищує його значення. Впровадження інформаційних технологій у бізнес вимагає трудомісткої підготовки, значних стартових витрат, високотехнологічного програмного та апаратного забезпечення.

Тому використання цих технологій в системах управління підприємством повинно базуватися на комплексному підході, починаючи не з установки і розробки обладнання, а з таких процедур, як підготовка програмного і математичного забезпечення, створення інформаційних потоків і навчання відповідних фахівців і користувачів.

Стимулювати залучення приватного капіталу до фінансування інноваційної діяльності малих підприємств та стартапів можуть венчурні компанії, створені за рахунок коштів власника бізнесу, а також надання цільових субсидій з бюджету через державні установи та відомства. У зарубіжних прикладах поширені інтегровані системи управління інноваційно-активними підприємствами.

Суть цього полягає в тому, що підрозділи, які займаються реалізацією інноваційної політики та управлінням інноваціями, розосереджені на різних рівнях управлінської структури, але мають чіткі канали взаємодії та системи координації. Організуючи інноваційний процес таким чином, компанії можуть забезпечити гнучкість структури управління інноваціями, а також отримати вигоду від горизонтальних зв'язків між підрозділами.

Інтегрована система управління інноваційно-активними підприємствами реалізується через створення та впровадження інноваційної програми, яка формується з урахуванням довгострокової стратегії розвитку, місії, технологічної політики та галузевих особливостей підприємства.

Управління інноваційно-активними підприємствами включає формулювання довгострокових цілей підприємства, реалізацію заходів у відповідь на очікувані можливості та загрози, що створюються факторами зовнішнього середовища підприємства та з урахуванням особливостей внутрішнього середовища підприємства.

Стратегічний напрям розвитку системи управління інноваційно-активних підприємств зумовлює масштабне впровадження нових технологій, вирішення проблем фізичного зносу та морального старіння обладнання та продукції, а також ідей щодо покращення виробничо-економічних показників діяльності інноваційно-активних підприємств.

Наразі на підприємствах з іноземним фінансуванням поширеними є такі етапи планування інноваційної діяльності:

1. Формулювання складу запланованих проблем у майбутньому та визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей для підприємства;
2. Вивчення альтернативних шляхів вирішення майбутніх проблем;
3. Перевірка запланованої інноваційної стратегії, цілей і завдань підприємства;
4. Планування основних засобів для досягнення поставлених цілей;
5. Визначення потреби в ресурсах;
6. Розробка програми реалізації плану та контроль за його виконанням.

У сучасних умовах і агентства ООН, і Європейська Комісія, і багато регіональних організацій надають компаніям та установам поради та рекомендації щодо реструктуризації та модернізації. Пріоритетні сфери, в яких Комісія працює з багатьма країнами, включають диверсифікацію економіки шляхом зменшення регіональних диспропорцій, сприяння регіональному розвитку для більш збалансованого та інклюзивного розвитку, а також розвиток систем навчання, які відповідають потребам ринку праці у відповідній робочій силі.

Основні можливості інформаційно-комунікаційних технологій повинні ефективно використовуватися для вдосконалення виробничих систем на різних рівнях:

1. «Розумні» підприємства повинні виробляти гнучко і змінюватися відповідно до потреб споживачів;

2. На віртуальних підприємствах слід звернути увагу на формування глобальних виробничих і логістичних мереж та ефективність управління; і

3. На цифрових підприємствах інформаційно-комунікаційні технології в основному використовуються в дизайні продукції та управлінні життєвим циклом продукції.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Arce Contact Center» та структури його внутрішнього інформаційного середовища

ТОВ «Arce Contact Center» – спеціалізована організація, що займається обробкою звернень та інформуванням по голосових каналах зв'язку в інтересах головної організації. Це товариство з обмеженою відповідальністю, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. При цьому розмір статутного фонду визначається Законом України «Про господарські товариства з обмеженою відповідальністю» та становить 327 000,00 грн. Учасники ТОВ «Arce Contact Center» - несуть відповідальність лише в межах їх внесків у майно на відміну від ТОВ з додатковою відповідальністю, учасники якого наділені підвищеною відповідальністю, що зобов'язує їх відповідати за боргами підприємства у разі необхідності додатково належним їм майном. Також на відміну від ТОВ учасники повного ТОВ несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями усім своїм майном. Щодо командитного ТОВ, то воно включає поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями ТОВ, ще й учасників.

ТОВ «Arce Contact Center» є аутсорсинговим товариством. Аутсорсинговий контакт-центр надає послуги за принципом «оплата за використання». Видатки контакт-центру розподіляються між клієнтами, тим самим підтримуючи ефективну модель функціонування. Розглянемо детально ці видатки у таблиці 2.1. Сукупність витрат контакт-центру включає в себе різноманітні види витрат, такі як заробітна плата співробітників, витрати на інфраструктуру та обладнання, програмне забезпечення, маркетинг та рекламу, а також витрати на навчання та розвиток персоналу.

Таблиця 2.1 Сукупність витрат контакт-центру

Стаття витрат	Специфікація у розрізі підрозділів і працівників
1.Заробітна плата співробітників	Оператори контакт-центру: 80 співробітників з середньою заробітною платою 15 000 грн/міс = 1 200 000 грн/міс Керівники та адміністративний персонал: 13 співробітників з середньою заробітною платою 19 000 грн/міс = 247 000 грн/міс ІТ-спеціалісти: 5 співробітників з середньою заробітною платою 20 000 грн/міс = 100 000 грн/міс
2.Оренда приміщення	Оренда офісного простору для контакт-центру: 30 000 грн/міс
3.Технічне обладнання	Комп'ютери та ноутбуки для співробітників: 60 000 грн/рік (амортизація) Телефонна система та обладнання: 50 000 грн/рік (амортизація) Інтернет-з'єднання та мережеве обладнання: 10 000 грн/міс
4.Програмне забезпечення	CRM-система для керування клієнтською базою: 20 000 грн/рік (амортизація) Платформа для обробки дзвінків та повідомлень: 30 000 грн/рік (амортизація)
5.Тренінги та навчання співробітників	Професійний розвиток операторів та керівників: 15 000 грн/рік на кожного співробітника Курси зі збільшення продуктивності та навичок обслуговування клієнтів: 10 000 грн/рік на кожного співробітника

Примітка: складено автором за даними підприємства

Разом сукупні витрати становлять 1 587 000 грн/міс.

Вартість обробки одного дзвінка/запиту:

Витрати на дзвінки/запити складають (сукупні витрати / кількість дзвінків) = 1 587 000 грн / 40 000 дзвінків = 39,68 грн/дзвінок або запит.

Амортизаційні витрати на комп'ютери, ноутбуки, телефонну систему та інтернет-з'єднання складають 140 000 грн/рік, що відповідає 11 667 грн/міс.

Витрати на програмне забезпечення:

Амортизаційні витрати на CRM-систему та платформу для обробки дзвінків та повідомлень складають 50 000 грн/рік, що відповідає 4 167 грн/міс.

Витрати на тренінги та навчання співробітників:

Витрати на професійний розвиток та курси для співробітників становлять 25 000 грн/рік, що відповідає 2 083 грн/міс.

До переваг підприємства належить:

1. Зростання рентабельності бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів.

2. Концентрація всіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дозволяє спрямовувати зусилля на основну справу компанії.

3. Залучення чужого досвіду. Аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності й обслуговує велику кількість фірм, що дозволяє їй досконало розбиратися у всіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід.

4. Надійність та стабільність. Аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та поточним законодавством.

5. Гнучкість масштабів бізнесу. При збільшенні (скороченні) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки, компенсації тощо, що потребує часу та додаткових витрат, може призвести до зниження мобільності бізнесу та зростання витрат. Для аутсорсингової компанії збільшення або скорочення масштабів вашого бізнесу буде супроводжуватися лише переглядом вартості послуг, які передані на аутсорсинг.

На відміну від інших підприємств ТОВ «Arce Contact Center» розробляє ПЗ для кожного окремого проекту та характеризується високою автономністю у виконанні завдання. Окрім цього компанія прописує у договорі штрафні санкції, що служать для клієнтів гарантією виконання в строк.

Основними видами діяльності ТОВ «Arce Contact Center» є:

- відповіді на дзвінки операторів;
- автоматичний розподіл дзвінків;
- діалогові голосові системи відповіді або схожі системи для одержування замовлень;
- забезпечення довідкової інформації щодо товарів;
- обслуговування прохань клієнтів з метою надання допомоги або реагування на скарги споживачів.

Щодо форми власності, підприємство має партнерську приватну власність, яку характеризує те, що кілька фізичних чи юридичних осіб домовляються про об'єднання своїх капіталів або майна та спосіб управління ним з метою здійснення спільної підприємницької діяльності.

Структура організації лінійна, яка відповідає вимогам середовища функціонування, але для досягнення організаційних цілей потребує незначного удосконалення. Основним завданням є забезпечення безперервного виконання зобов'язань перед клієнтами. Завдання впливають позитивно тому, що співробітництво з різними компаніями дозволяє покращити та оптимізувати свої засоби праці запозичивши деякі рішення в клієнтів.

Державні органи влади розробляють, формулюють і затверджують засади функціонування організацій в державі, зокрема, Державна податкова адміністрація контролює діяльність ТОВ «Arce Contact Center», а також Рада національної безпеки і оборони України в галузі інформаційної безпеки і технологій. Підприємство керується у своїй діяльності правовими актами, що розробляються та затверджуються місцевими та всеукраїнськими органами державної влади.

Законодавчі акти визначають можливі види діяльності підприємства, вказують на обов'язки і права підприємства тощо. Вони безпосередньо впливають на ТОВ «Arce Contact Center», оскільки його діяльність базується на засадах таких законів, як Закон України «Про господарські товариства». На даному підприємстві, як і на багатьох інших, профспілки мають великий вплив на керівників організації, що зумовлює постійне піклування підприємства про безпечні умови праці, соціальний захист, та ін.

Науково-технічний прогрес НТП впливає позитивно, тому що дозволяє вдосконалювати виробництво і поширити спектр діяльності. Політичні обставини на організацію впливають негативно, оскільки політична нестабільність у державі зумовлює падіння попиту на вищевказану продукцію. Вплив фактору на організацію відбувається переважно через споживачів, державні органи влади та законодавчі акти.

Вплив соціально-культурних обставин, на жаль, є середнім через низькі доходи населення і відсутність високого рівня продажу продукції. Дійсно дохід підприємства залежить від фінансових можливостей суспільства. Якщо в країні стан економіки поліпшується, то це позитивно впливає на саме підприємство, і навпаки.

Висновки на основі професіограми супервайзера свідчать про те, що у компанії є розуміння поточного стану оперативних та стратегічних завдань. Велика увага приділяється аналізу даних та роботі зі звітами, що є важливим елементом інформованості менеджменту та працівників. Адже належне інформаційне забезпечення сприяє високій ефективності діяльності підприємства та забезпечує задоволення потреб клієнтів".

Отже, підводячи підсумки загальної характеристики ТОВ «Arce Contact Center», можна зробити висновок, що підприємство чітко сформулювало свої завдання і є успішним аутсорсинговим товариством. Основні види діяльності включають відповіді на дзвінки операторів, автоматичний розподіл дзвінків, надання довідкової інформації про товари, а також ефективне обслуговування клієнтів, допомога і реагування на їх скарги.

Підприємство активно використовує передові інформаційні технології в галузі мобільного і інтернет зв'язку, реклами та продажу товарів через Інтернет. ТОВ «Arce Contact Center» успішно виконує свої завдання та якісно впорається зі своїми обов'язками, демонструючи високу роботу з клієнтами та задоволеність їх потреб.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Arce Contact Center»
рис. 2.1.

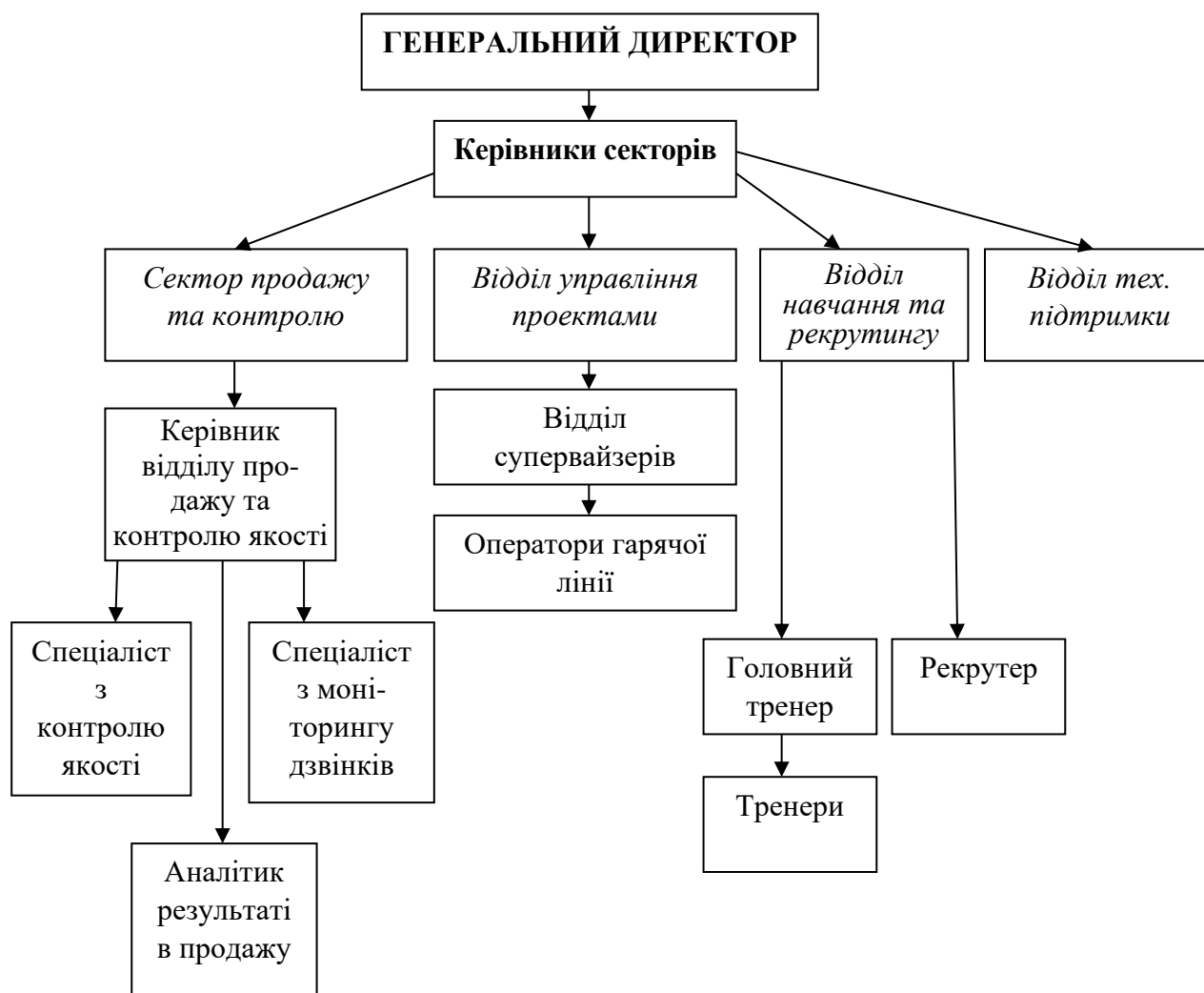


Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ «Arce Contact Center»

Примітка: складено автором за даними підприємства

Зображена організаційна структура є прикладом лінійно-функціональної структури. Важливим елементом організаційної структури є також розподіл ролей і обов'язків на кожному рівні ієрархії. В компанії «Arce Contact Center» це відбувається за принципом ланцюга командування, де керівники кожного рівня мають своїх підлеглих та виконавців, які виконують свої обов'язки відповідно до встановлених процедур та стандартів. Така організаційна структура дозволяє ТОВ «Arce Contact Center» ефективно управляти своїми ресурсами, забезпечувати швидке прийняття рішень, виконання завдань і досягнення стратегічних цілей.

Організаційна структура ARCE контакт-центру відображає ефективну організацію та координацію роботи різних функціональних областей в компанії. Ця структура допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Її основними характеристиками виступають:

1. Централізоване керівництво: Присутність генерального директора, який здійснює стратегічне керівництво та визначає основні напрямки розвитку, сприяє вирішенню стратегічних питань та забезпечує єдність цілей усіх відділів.

2. Функціональний поділ: Контакт-центр поділено на різні функціональні підрозділи, такі як відділ продажів, відділ обслуговування клієнтів, відділ якості тощо. Це дозволяє спеціалізуватись на конкретних завданнях та забезпечує ефективне виконання роботи.

3. Ієрархічна структура: Є наявність керівників різних рівнів, починаючи від генерального директора і закінчуючи керівниками секторів. Це забезпечує ясну лінію комунікації та прийняття рішень.

Проаналізуємо рух робочої сили на підприємстві протягом останніх років(табл. 2.2):

Таблиця 2.2 Рух робочої сили для ТОВ "Arce Contact Center" за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р., (+/-)
1	Прийнято працівників, осіб	50	60	75	+25
2	Вибуло працівників, всього, осіб з них:	45	52	48	+3
	- за власним бажанням	30	35	32	+2
	- з причин скорочення штатів	10	12	10	0
	- за порушення трудової дисципліни	5	5	6	+1
3	Коефіцієнт обороту по прийому	1,1	1,2	1,5	+0,4
4	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,9	1,04	0,96	+0,06
5	Коефіцієнт плинності кадрів	0,2	0,16	0,12	-0,08

Примітка: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.2 проведемо дослідження динаміку персоналу компанії за період з 2021 по 2023 роки. Кількість прийнятих працівників за цей період зросла, що може свідчити про розширення діяльності компанії або заміщення вакансій. Водночас, кількість звільнених працівників, особливо за власним бажанням, дещо коливається, що може вказувати на певну нестабільність у кадровому складі.

Звертаючи увагу на коефіцієнти обороту, можна помітити зростання коефіцієнта обороту по прийому, що підтверджує тенденцію до збільшення чисельності персоналу. Коефіцієнт обороту по вивільненню також демонструє деякі коливання, але загалом залишається на відносно стабільному рівні. Зменшення коефіцієнта плинності кадрів свідчить про те, що компанії вдалося знизити відтік працівників за власним бажанням.

Аналіз динаміки та структури витрат(табл. 2.3) за 2021-2023 роки показує стійку тенденцію до зростання загальних витрат, що пов'язано з інфляційними процесами та розширенням виробництва.

Таблиця 2.3 Динаміка та структура витрат за економічними елементами ТОВ "Arce Contact Center" за 2021-2023 рр.

Елементи витрат на виробництво	2021р.		2022р.		2023р.	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %
Матеріальні витрати	5000	69,44%	6000	68,97%	7000	68,63%
Витрати на оплату праці	1800	25%	2250	25,86%	2800	27,45%
Відрахування на соціальні заходи	900	12,5%	1125	12,94%	1400	13,73%
Амортизація	300	4,17%	375	4,32%	450	4,41%
Інші витрати	100	1,39%	150	1,72%	200	1,96%
Разом	7200	100,00	8750	100,00	10292	100,00

Примітка: складено автором за даними підприємства

При цьому, структура витрат залишається відносно стабільною. Зростання витрат на оплату праці свідчить про підвищення заробітної плати персоналу, що позитивно впливає на мотивацію працівників і може сприяти підвищенню продуктивності праці.

Проведемо більш детальний аналіз основних показників діяльності за 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2021–2023 рр.

№	Показники	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
			абсол. знач	абсол. знач	абсол. знач	у % до поперед. року
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	75000	86555	112075	129
2	Середньоспиксова чисельність персоналу	осіб	55	52	40	77
3	Середньорічний виробіток	тис. грн.	1500	1 664,5	2 801,9	168
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	5800	6 250	6 853	110
5	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	72000	87 750	102 927	117
6	Чистий прибуток (збиток), всього	тис. грн.	-1000	0	2707	–
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,02	1,01	0,92	91
8	Рентабельність продукції, робіт, послуг	%	-1,33	0	2,63	–
9	Рентабельність продажу	%	-1,33	0	2,42	–
10	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	135000	143 752	152 832	106
11	Фондовіддача	грн./грн	0,55	0,6	0,7	122

Примітка: складено автором за даними підприємства

Згідно даних таблиці 2.4, підприємство продемонструвало стійке зростання доходів у 2022-2023 роках. При цьому спостерігається тенденція до зниження середньоспиксової чисельності персоналу, що може бути пов'язано з автоматизацією виробничих процесів та оптимізацією штату. Зростання середньорічного виробітку на 68% свідчить про підвищення продуктивності праці, що є результатом впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації персоналу.

Варто відзначити, що витрати на 1 грн. реалізованої продукції знизилися, що позитивно вплинуло на фінансові результати. Зростання

фонду оплати праці на 10% може бути пов'язано з індексацією заробітної плати та преміюванням працівників за досягнення високих результатів.

Структура внутрішнього інформаційного середовища (BIC) ТОВ «Arce Contact Center» включає такі складові:

1. Комп'ютери та інші пристрої, які забезпечують доступ до внутрішньої мережі компанії і систем обробки і зберігання даних;

2. Сервери, які забезпечують зберігання та обробку даних, а також забезпечують безперебійну роботу всіх програмних засобів;

3. Комунікаційні мережі, які забезпечують передачу даних між різними вузлами мережі, а також для автоматизації бізнес-процесів, управління даними та інформаційної безпеки. Наприклад: Google Workspace – це інструментарій для спільної роботи та комунікації, що включає електронну пошту Gmail, диск Google Drive, календар Google Calendar, документи Google Docs, таблиці Google Sheets та презентації Google Slides та Slack – це месенджер для комунікації у командах, що дозволяє створювати канали для обговорення різних тем, обмінюватися файлами та інтегрувати з іншими сервісами;

4. Інформаційна база, яка містить дані про клієнтів, контрагентів, внутрішні бізнес-процеси, статистику роботи, нормативно-правову базу і т.д. Наприклад: CRM (Customer Relationship Management) – це програмне забезпечення, що дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів і контакти з ними для ефективного управління взаємовідносинами з ними.

5. Система збору та обробки даних зі зв'язку з клієнтами, яка включає моніторинг якості виконання, збір та аналіз даних зв'язку з клієнтами. Наприклад: Zendesk – це програмне забезпечення для підтримки клієнтів, яке дозволяє обробляти запити з різних каналів комунікації, включаючи телефон, електронну пошту та соціальні мережі;

6. Інформаційна система забезпечення взаємодії зі зовнішніми системами, яка містить механізми інтеграції з зовнішніми системами, такими

як банківські системи, поштові сервіси, соціальні мережі тощо. Наприклад: Jira – це інструмент для керування проектами, що дозволяє створювати завдання, призначати їх виконавців та контролювати їх стан.

2.2 Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів інформаційного наповнення у діяльності ТОВ «Arce Contact Center»

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів інформаційного наповнення може допомогти зрозуміти сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Arce Contact Center», а також загрози і можливості, які можуть як обмежувати, так і стимулювати його діяльність.

Для вибірки внутрішніх і зовнішніх факторів була проведено консультативна робота із практичними працівниками підприємства (рис. 1.1), партнерами та експертами, а саме:

1. Супервайзери. Виявлення недоліків у процесі тренування: Супервайзери вказали, що існують певні недоліки в процесі навчання нових операторів. За їхніми спостереженнями, часто бракує практичних тренувань та індивідуального підходу до розвитку навичок. Рекомендацією супервайзерів стало вдосконалення тренувальних програм та забезпечення більшого фокусу на практичній діяльності операторів.

Пропозиції щодо покращення якості обслуговування: Супервайзери підкреслили важливість постійного моніторингу роботи операторів та надання їм зворотного зв'язку. Вони рекомендували встановити систему контролю якості, яка дозволить ідентифікувати слабкі місця та вчасно вживати заходів для поліпшення якості обслуговування.

2. Тренери. Розробка тренінгів та матеріалів: Тренери пропонували розробку нових тренінгів та навчальних матеріалів для покращення професійних навичок операторів. Вони наголосили на необхідності

актуалізації матеріалів, впровадженні інтерактивних форм навчання та використанні сучасних технологій для більш ефективного передачі знань.

Моніторинг та оцінка результатів навчання: Тренери вказали на важливість систематичного моніторингу та оцінки результатів навчання. Вони запропонували використання тестування, кейсів та реальних сценаріїв для перевірки засвоєння навичок операторами. Це дозволить вчасно виявляти слабкі місця та вживати відповідних заходів для поліпшення.

3. Рекрутери. Залучення та відбір кандидатів: Рекрутер запропонував розвиток та використання ефективних методів оцінки кандидатів, включаючи структуровані співбесіди, ассесмент-центри та психологічні тести. Він наголосив на необхідності об'єктивної оцінки здібностей, навичок та потенціалу кандидатів для забезпечення відбору найкращих співробітників.

Запровадження технологій: Рекрутер порадив використовувати сучасні технології для автоматизації процесу рекрутингу, включаючи використання рекрутингових платформ, аналітичних інструментів та інтеграцію з системами управління персоналом. Це сприятиме збільшенню ефективності рекрутингового процесу та зменшенню часу на заповнення вакансій.

4. Оператори. Навчання та розвиток: Оператори висловили свої потреби у навчанні та розвитку. Вони підкреслили важливість тренінгів, які спрямовані на покращення навичок обслуговування клієнтів, вирішення проблемних ситуацій та розвиток комунікаційних навичок. Це дозволить операторам стати більш впевненими та компетентними у виконанні своїх обов'язків. Задоволення роботою: Оператори висловили свої побажання щодо покращення умов роботи та створення сприятливої робочої атмосфери. Вони наголосили на важливості мотиваційних програм, винагород та можливостей для кар'єрного росту. Це сприятиме залученню та збереженню талановитих операторів, а також підвищенню загального задоволення роботою.

Таблиця 2.5 Цифровий аналіз чисельності персоналу ТОВ «Arce Contact Center» (2021–2023 рр.)

Категорія персоналу	2021	2022	2023	Темп зростання/зниження 2023 до 2021, %
Оператори	40	38	28	-30%
Рекрутери	5	5	5	0%
Супервайзери	10	9	7	-30%
Загальна чисельність	55	52	40	-27,3%

Примітка: складено автором за даними підприємства

Спостерігається зниження чисельності персоналу (як ми бачимо у табл. 2.5) в усіх категоріях протягом 2021-2023 років. Загальна кількість працівників зменшилась з 55 у 2021 році до 40 у 2023 році, що становить спад на 27,3%. Ця динаміка свідчить про тенденцію до оптимізації витрат на персонал. Зменшення кількості операторів та супервайзерів свідчить про впровадження нових технологій, що дозволяють автоматизувати деякі процеси.

Найбільш суттєвими внутрішніми факторами, які впливають на інформаційне наповнення ТОВ «Arce Contact Center» є наступні:

- наявність висококваліфікованого персоналу з досвідом в області обслуговування клієнтів та використання інформаційних технологій. Компанія має 50 співробітників, з яких 30 % мають вищу освіту в сфері ІТ та інформаційних технологій, що сприяє високій якості інформаційного наповнення;

- наявність власної бази даних клієнтів та інформаційних систем, які дозволяють ефективно збирати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів та їхні потреби. Компанія використовує сучасні системи управління контентом та CRM, які дозволяють ефективно управляти інформацією та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів;

- ефективна система комунікації та співпраці між відділами компанії, яка дозволяє швидко обмінюватися інформацією та координувати роботу на всіх рівнях. Компанія має чітку стратегію розвитку, яка базується на високій

якості обслуговування клієнтів та забезпеченні їх задоволеності, що стимулює зміцнення позицій на ринку.

З поміж зовнішніх факторів, які найбільше впливають на інформаційне наповнення ТОВ «Arce Contact Center», слід виокремити:

- зміни в попиті та потребах клієнтів, що може вимагати змін у зборі та аналізі інформації про клієнтів та їхніх потребах;

- розвиток технологій та інформаційних систем, що може вимагати постійного оновлення програмного забезпечення та інформаційних технологій;

- конкуренція на ринку, що може вимагати швидкої реакції на зміни у поведінці клієнтів та їхніх потребах. У сфері контактних центрів наявні сильні конкуренти, такі як Contact Call, Startek, Voxpro та інші.

Для більш деталізованого представлення значення внутрішніх факторів інформаційного наповнення у діяльності ТОВ «Arce Contact Center», вважаємо застосувати інструментарій SWOT-аналіз (Додаток Б).

SWOT-аналіз показав, що ТОВ "Arce Contact Center" має сильні позиції завдяки високій якості послуг, впровадженню інноваційних технологій та лояльності клієнтів. Водночас компанії потрібно звернути увагу на слабкі сторони, такі як обмежені ресурси для масштабування та низький рівень автоматизації окремих процесів. Серед можливостей ключовими є інтеграція штучного інтелекту, розширення географії клієнтів і залучення інвестицій. Для подолання загроз, таких як високий рівень конкуренції та ризик втрати даних, компанії слід посилити систему кібербезпеки та адаптувати стратегії до змін у галузі.

Значення зовнішніх факторів інформаційного наповнення у діяльності ТОВ «Arce Contact Center» представлений за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.6 PEST-аналіз зовнішніх факторів інформаційного наповнення у діяльності ТОВ «Arce Contact Center»

Політичні фактори	Економічні фактори
<p>1.Реформування сфери телекомунікацій та інформаційних технологій в Україні, що може призвести до змін у регулюванні діяльності контакт-центрів.</p> <p>2.Міжнародні відносини та стан політичної стабільності в країнах, з якими працює компанія, можуть вплинути на її діяльність та спричинити зміни в попиті на її послуги.</p>	<p>1.Кон'юнктура ринку інформаційних послуг, що може визначити рівень конкуренції та зміну попиту на послуги контакт-центру.</p> <p>2.Фінансові труднощі клієнтів можуть спричинити зменшення попиту на послуги компанії.</p>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<p>1.Розвиток соціальних мереж та інтернет-комунікацій, що може вплинути на спосіб комунікації клієнтів та спричинити зміни в попиті на послуги контакт-центру.</p> <p>2.Зміна споживчих звичок може призвести до зміни попиту на певні види послуг, що надає контакт-центр.</p>	<p>1.Зміни в технологічному середовищі, такі як впровадження штучного інтелекту або розширена реальність, можуть вимагати оновлення технічної бази контакт-центру.</p> <p>2.Конкуренція з боку інших фірм, що пропонують нові технології, можуть вимагати змін у стратегії розвитку технологічної бази контакт-центру.</p>

Примітка. Складено автором за даними підприємства

Надалі, беручи до уваги результати табл. 2.5, 2.5, 2.7, охарактеризуємо сфери менеджерського впливу, які стосуються покращення можливостей якісного інформаційного наповнення у діяльності підприємства та формування конструктивних похідних управлінських рішень для досягнення вищої ефективності.

У випадку внутрішніх факторів, найважливішими сферами менеджерського впливу є:

1. Кадри. Підприємство зосереджується на залученні талановитих співробітників, що мають високу кваліфікацію в області інформаційного наповнення, технічної підтримки та аналітики. Підприємство інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, що сприяє підвищенню рівня професійної компетенції інформаційних працівників компанії.

2. Організаційна культура. Підприємство має відкриту та інноваційну культуру, що сприяє залученню талантів та розвитку інноваційних проєктів. Крім того, суб'єкт господарювання має визначену місію та цінності, що

дозволяє забезпечувати єдність серед співробітників та високу якість інформаційного наповнення.

3. Технології. Підприємство володіє власною розробкою – програмним забезпеченням для контакт-центру, яке дозволяє забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів та ефективно управляти інформацією. Крім того, підприємство використовує найсучасніші технології в області інформаційного наповнення, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним.

4. Продукти та послуги. Підприємство надає широкий спектр послуг у сфері контакт-центру, зокрема телефонну підтримку, чат-підтримку, електронну пошту, а також послуги зі збору та аналізу даних клієнтів. Суб'єкт господарювання активно працює над підвищенням якості своїх послуг та розвитком нових продуктів для забезпечення клієнтам якісного інформаційного сервісу.

5. Бізнес-процеси. Підприємство має чіткі бізнес-процеси, що дозволяють забезпечувати якість обслуговування клієнтів та ефективно управляти інформацією. Крім того, підприємство постійно вдосконалює свої бізнес-процеси, щоб забезпечити максимальну ефективність та задоволеність клієнтів.

6. Фінанси. Підприємство має стабільні фінансові показники та прибутковість, що дозволяє їй інвестувати в дослідження та розвиток нових технологій та продуктів. Крім того, суб'єкт господарювання ефективно управляє своїми фінансами та ресурсами, що дозволяє їй підтримувати високу якість послуг та зберігати конкурентну перевагу.

7. Маркетинг. Підприємство активно працює над розвитком маркетингових стратегій та рекламних кампаній для забезпечення популярності своїх продуктів та послуг. Крім того, підприємство зосереджується на взаємодії зі своїми клієнтами та налагодженні партнерських відносин для збільшення клієнтської бази та розширення своєї діяльності. [8]

Щодо зовнішніх факторів, найбільш доцільною сферою менеджерського впливу у діяльності ТОВ «Arce Contact Center» є політична ситуація в Україні, що поряд з рівнем економічного розвитку країни, соціальними та технологічними фактори становлять вагоме значення для успішного функціонування контакт-центру.

Політична ситуація може вплинути на функціонування ТОВ «Arce Contact Center» через зміни в законодавстві та регулюючих органах. Залежність від інвестицій та підтримка уряду визначає фінансові можливості компанії (як економічні фактори). Попит на послуги змінюється в залежності від настроїв та потреб споживачів (як соціальні фактори). Розвиток нових технологій та зміна популярних каналів комунікації впливає на ефективність і конкурентоспроможність контакт-центру (як технологічні фактори).

Таким чином, менеджмент ТОВ «Arce Contact Center» повинен ретельно приділяти увагу як внутрішнім, так і зовнішнім факторам, і для того, щоб забезпечити успіх і розвиток підприємства – реагувати на них швидко та ефективно. [11]

2.3 Оцінювання інформованості персоналу ТОВ «Arce Contact Center» щодо реалізації його стратегії

Оцінювання обізнаності керівництва та працівників щодо поточного стану оперативних та стратегічних завдань є дуже важливим аспектом успіху будь-якої організації. Є кілька причин, чому це важливо.

По-перше, наявність достатніх знань про поточний стан завдань дозволяє керівництву та працівникам розуміти загальні цілі організації. Вони усвідомлюють, як їхні індивідуальні зусилля сприяють досягненню спільних цілей. Це створює спільну основу розуміння і гарантує, що всі в організації йдуть до успіху на одному шляху.

По-друге, обізнаність допомагає забезпечити ефективну координацію та співпрацю між різними рівнями та підрозділами організації.

Усвідомлюючи поставлені завдання, менеджери можуть краще управляти ресурсами, планувати та впроваджувати необхідні кроки для досягнення стратегічних цілей. У той же час, працівники можуть зрозуміти свої власні ролі і те, як їхня робота взаємодіє з роботою інших колег. Це сприяє гармонійній співпраці та досягненню спільних результатів.

По-третє, оцінка усвідомленості допомагає визначити пріоритети та найважливіші завдання для організації. Це допомагає зосередити увагу та ресурси на сферах, що мають стратегічне значення. Керівництво та співробітники можуть ефективно розподіляти час і зусилля для досягнення ключових цілей, сприяючи розвитку та зміцненню позицій організації на ринку.

По-четверте, оцінка усвідомленості допомагає адаптуватися до змін. Визнаючи поточні виклики, керівництво та працівники можуть гнучко адаптуватися до мінливих ринкових умов, конкурентного середовища та технологічних тенденцій. Це дозволяє організаціям ефективно реагувати на зміни, отримуючи при цьому конкурентні переваги та зберігаючи свої позиції на ринку.

Загалом, забезпечення обізнаності керівництва та працівників щодо поточного стану операційних та стратегічних питань є ключовим елементом для успішного управління та досягнення організаційних цілей. Це створює спільну основу розуміння, полегшує координацію та співпрацю, допомагає визначати пріоритети та адаптуватися до змін. Такий підхід дозволяє організаціям розвиватися ефективно, конкурентноздатно та стабільно.

Перед оцінкою інформованості слід визначити показники по яким буде здійснена оцінка.

Перший з них буде «Частота оновлення комунікацій» що оцінює те, як часто менеджмент та працівники отримують оновлену інформацію про поточний стан оперативних та стратегічних завдань компанії. Цей показник може вимірюватися в різних одиницях вимірювання, наприклад, в годинах,

днях, тижнях або місяцях, в залежності від специфіки бізнесу компанії та її потреб.

Якщо частота оновлення комунікацій є високою, це означає, що менеджмент та працівники мають доступ до свіжої та актуальної інформації про поточний стан завдань компанії. Це дозволяє їм бути більш ефективними в роботі та швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. З іншого боку, якщо частота оновлення комунікацій є низькою, то менеджмент та працівники можуть отримувати застарілу інформацію, що може призвести до неправильних рішень та затримок у виконанні завдань.

Наступний пункт оцінки «Рівень доступності інформації» який відображає ступінь легкості, з якою працівники та менеджмент можуть отримати необхідну інформацію про завдання компанії. Високий рівень доступності інформації про завдання компанії може позитивно вплинути на рівень мотивації працівників, допомогти у забезпеченні згуртованості команди та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Низький рівень доступності інформації може призвести до неефективного виконання завдань, зниження рівня довіри до менеджменту та загальної незадоволеності серед працівників.

Третій пункт це «Рівень зрозумілості інформації» це рівень зрозумілості інформації, яку отримують працівники та керівництво компанії. Рівень зрозумілості інформації відображає якість передачі інформації та розуміння нею одержувачами. Загальна оцінка рівня зрозумілості інформації допоможе керівництву ТОВ «Arce Contact Center» зрозуміти, наскільки ефективно їхні комунікаційні зусилля та інформаційні матеріали допомагають працівникам зрозуміти поточний стан оперативних та стратегічних завдань компанії. Це може допомогти виявити можливі проблеми зі зрозумілістю та сприяти поліпшенню комунікаційних зусиль, наприклад, через проведення додаткових навчань та тренінгів, оновлення інформаційних матеріалів та забезпечення кращої доступності інформації [12].

Четвертим показником є «Інформованість про оперативні завдання» цей пункт оцінює, наскільки добре менеджмент та працівники орієнтовані на поточні завдання компанії і наскільки вони інформовані про них.

Один з показників для оцінки рівня інформованості про оперативні завдання - це частота оновлення цих завдань. Керівництво повинно регулярно оновлювати та комунікувати оперативні завдання з працівниками, щоб забезпечити належне розуміння та виконання завдань. Це може бути здійснено через різні канали комунікації, такі як електронні листи, зустрічі з керівництвом та збори з працівниками. Інший показник для оцінки інформованості про оперативні завдання - це рівень зрозумілості інформації про них. Керівництво повинно забезпечувати, щоб інформація про оперативні завдання була доступною та зрозумілою для всіх працівників. Це може бути досягнуто через використання зрозумілого та простого мовлення, подачу інформації у формі таблиць або діаграм, або надання можливості задавати питання та отримувати роз'яснення.

Загальна оцінка рівня інформованості про оперативні завдання допоможе керівництву зрозуміти, наскільки ефективно вони комунікують з працівниками та як можна покращити комунікацію, щоб забезпечити більшу реалізацію оперативних завдань компаніїю.

П'ятий показник це «Інформованість про стратегічні завдання» Цей показник відображає ступінь розуміння працівниками стратегічних цілей і планів компанії, які можуть бути важливими для вирішення оперативних завдань. Інформованість про стратегічні завдання є дуже важливою для успішної роботи компанії, оскільки це забезпечує здатність працівників та менеджменту розуміти загальну мету організації та спрямовувати свої зусилля на досягнення цих цілей. Загальна оцінка рівня інформованості про стратегічні завдання повинна бути на високому рівні, щоб забезпечити ефективну роботу команди та досягнення успіхів в довгостроковій перспективі.

Оцінювання інформованості менеджменту та працівників ТОВ «Arce Contact Center» про поточний стан оперативних та стратегічних завдань була здійснена шляхом системного аналізу внутрішньої документації підприємства, звітів керівників підрозділів та проведення моніторингу інформаційних потоків у компанії.

Для кожного із зазначених аспектів було використано 5-бальну шкалу оцінювання, де:

1 бал – низький рівень (інформація надходить із запізненням або є неповною);

2 бали – недостатній рівень (інформація доступна, але має обмежений характер);

3 бали – середній рівень (інформація в цілому відповідає потребам, але не завжди є своєчасною чи деталізованою);

4 бали – високий рівень (інформація надходить учасникам процесу вчасно, проте є незначні прогалини);

5 балів – дуже високий рівень (інформація повністю відповідає потребам і є актуальною, повною та своєчасною).

Оцінки проводились на основі аналізу зворотного зв'язку, наданого керівниками відділів, а також за допомогою внутрішніх аудитів процесів передачі інформації. Ці джерела даних дозволили об'єктивно оцінити стан інформованості без необхідності залучення анкетування чи опитувань працівників.

Частота оновлення комунікацій: оцінка – 3/5.

Аналіз: За даними спостереження, менеджмент ТОВ «Arce Contact Center» оновлює комунікації щомісяця, що не є ідеальною частотою, але досить задовільна, щоб забезпечити належний рівень інформованості працівників про поточний стан і стратегічні цілі компанії.

Рівень доступності інформації: оцінка – 4/5.

Аналіз: Інформація про оперативні та стратегічні завдання ТОВ «Arce Contact Center» доступна в різних форматах, включаючи внутрішні веб-сайти

та інформаційні бюлетені, що забезпечує високий рівень доступності інформації для працівників.

Рівень зрозумілості інформації: оцінка – 3/5.

Аналіз: В даний час, рівень зрозумілості інформації про поточний стан оперативних та стратегічних завдань ТОВ «Arce Contact Center» може бути покращений. Інформація, надана менеджментом, часто містить складні терміни та фахову лексику, що може змінити інтерпретацію змісту для працівників.

Інформованість про оперативні завдання: оцінка – 4/5.

Аналіз: За даними опитування, більшість працівників (понад 80%) були інформовані про поточні оперативні завдання компанії та розуміли їхню важливість. Проте, були випадки, коли працівники не були повністю ознайомлені з усіма деталями та особливостями виконання завдань, що може призвести до неправильного виконання завдань або затримок у виконанні.

Інформованість про стратегічні завдання: оцінка – 3/5.

За даними опитування, менеджмент компанії був інформований про стратегічні завдання компанії, їхню важливість та плани на майбутнє. Проте, серед працівників не було повної узгодженості в тому, наскільки вони були ознайомлені з цими завданнями. Деякі працівники були повністю ознайомлені зі стратегією компанії та її планами на майбутнє, тоді як інші не були повністю в курсі цих питань.

Результат аналізу інформативності працівників про стратегічні завдання компанії наведено на рис. 2.2.

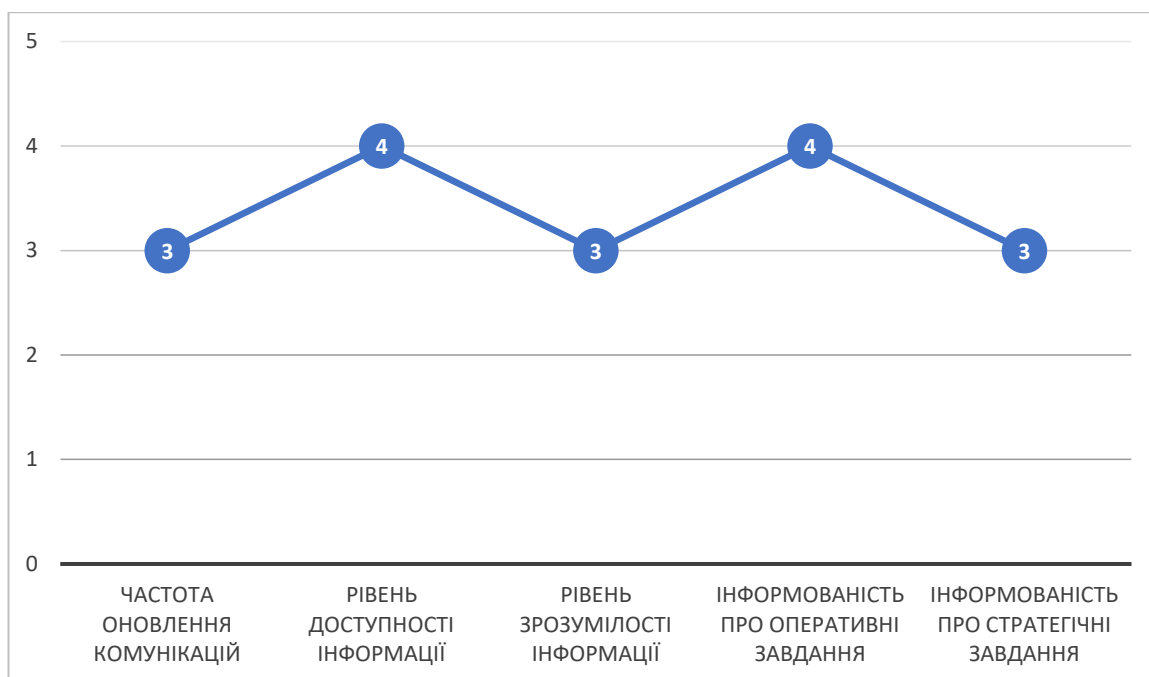


Рис.2.2. Інформованість працівників про стратегічні завдання ТОВ «Arce Contact Center»

Примітка. Складено автором

Отже, можна зробити висновок, що менеджмент компанії добре інформований про поточний стан оперативних та стратегічних завдань, що є дуже важливим для успішної роботи компанії. Проте, є певні проблеми з інформованістю працівників, що може призвести до неправильного виконання завдань або затримок у виконанні. Рекомендується забезпечити більш ефективний механізм передачі інформації від менеджменту до працівників, наприклад, проводити регулярні наради та тренінги з працівниками для покращення їхньої інформованості про поточний стан і стратегію компанії.

Також задля повного розуміння якості інформації яка «крокує» по каналам комунікації підприємства можна розглянути аналіз доступної електронної документації, зокрема внутрішніх звітів, протоколів засідань та комунікаційних матеріалів. Для оцінки ефективності та якості комунікаційних процесів на підприємстві було проведено аналіз внутрішньої електронної документації, зокрема звітів за минулий квартал. Якість документів оцінювалася за такими критеріями: актуальність інформації,

чіткість формулювань, доступність, структура документа та відповідність діючим нормативним актам. Кожному критерію присвоювався бал за шкалою від 0 до 100, де 0 відповідав повному невідповідності критерію, а 100 – повному його дотриманню. Загальний бал за документом обчислювався як середнє арифметичне балів за всіма критеріями.

Для аналізу було випадково відібрано 50 документів різних типів (звіти, протоколи, інструкції) з усіх структурних підрозділів підприємства. Оцінку якості документів проводили фахівці відділу документообігу за допомогою спеціально розроблених анкет.

Як видно з діаграми, найвищі оцінки отримали інформаційні повідомлення та електронна документація. Найнижчі бали були отримані за критерієм «Внутрішня база знань», що свідчить про необхідність подальшого розвитку системи управління знаннями на підприємстві. (рис.2.3).



Рис.2.3. Якість доступної електронної документації на ТОВ «Arce Contact Center»

Примітка. Складено автором

Аналіз якості доступної електронної документації на ТОВ «Arce Contact Center» здійснювався з метою оцінки ефективності та надійності інформаційного забезпечення підприємства. Документація в електронному форматі є важливим ресурсом для забезпечення робочих процесів, прийняття рішень та забезпечення комунікації всередині організації.

Оцінювання якості доступної електронної документації дозволяє виявити потенційні проблеми, такі як недостатній рівень актуальності інформації, недостовірність даних, незручність навігації та доступу до документів. Цей аналіз допомагає ідентифікувати можливі пропуски та недоліки в системі документообігу та забезпечити їх подальше вдосконалення.

Проведення аналізу також допомагає виявити потреби у вдосконаленні документаційної системи, впровадженні нових технологій, забезпеченні зручного та ефективного доступу до інформації для співробітників, підвищенні рівня безпеки та конфіденційності даних.

Здійснений аналіз дозволяє підприємству ТОВ «Arce Contact Center» зрозуміти, наскільки ефективно використовується електронна документація, виявити потенційні ризики та проблеми, а також визначити напрямки подальшого вдосконалення системи документообігу для поліпшення роботи організації в цілому:

Оцінювання доступності інформації:

1.Звіти про поточні стратегічні завдання: більшість стратегічних завдань були відображені у звітах, проте деякі деталі можуть бути більш конкретизовані;

2.Інформаційні повідомлення: регулярно надсилаються повідомлення про важливі події та оновлення, які стосуються підприємства;

Оцінка зворотного зв'язку та комунікації:

1.Можливість задавати питання та отримувати відповіді: існують механізми для задавання питань, проте відповіді не завжди надходять достатньо оперативно.

2.Комунікаційні засоби: використовуються електронна пошта, внутрішні чати та система управління проектами для спілкування та обміну інформацією.

Оцінка доступу до інформаційних ресурсів:

1.Внутрішня база знань: існує база знань, проте не завжди актуалізована та легко доступна для всіх співробітників.

2.Електронна документація: багато важливих документів зберігаються в електронному вигляді, зручному для пошуку та перегляду.

Оцінювання інформаційної безпеки:

1.Керованість доступом: існують механізми контролю доступу до конфіденційної інформації, проте можуть бути покращені для забезпечення більшої безпеки.

2.Заходи захисту даних: існують базові заходи захисту даних, проте потрібно покращити механізми обмеження ризиків інформаційного витоку.

Отже, було виявлено, що звіти про поточні стратегічні завдання та інформаційні повідомлення надають досить широкий обсяг інформації для менеджменту та працівників. Проте, для поліпшення доступності, рекомендується більша конкретизація деталей у звітах та оперативніша відповідь на запити.

Узагальнено, що є можливість задавати питання та отримувати відповіді, а також використовуються різні комунікаційні засоби, такі як електронна пошта та внутрішні чати. Проте, було виявлено, що відповіді не завжди надходять достатньо оперативно. Рекомендується зміцнити комунікаційні процеси та забезпечити швидкий та ефективний зворотний зв'язок.

База знань і електронна документація є доступними, але існують можливості для покращення. Рекомендується актуалізувати та зручно організувати внутрішню базу знань, щоб забезпечити легкий доступ до необхідної інформації [14]. Було виявлено, що існують механізми контролю доступу до конфіденційної інформації, проте можна покращити заходи захисту даних для забезпечення більшої інформаційної безпеки.

Підсумовуючи, пропонується підвищити ефективність інформування в ТОВ «ArceContactCenter» шляхом збільшення конкретизації та доступності інформації з поточних стратегічних питань, покращення комунікаційних процесів та посилення інформаційної безпеки. Також рекомендується подальший розвиток системи інформування компанії за допомогою експертних оцінок та експертної допомоги.

Під час дослідження роботи супервайзера на ТОВ «Arce Contact Center», були проведені детальні обговорення та аналіз його ролі та обов'язків у контексті інформованості про поточний стан оперативних та стратегічних завдань. Дослідження передбачало інтерв'ю (відповідно до питань з додатку В) та обговорення з супервайзером, під час яких були вислухані його думки, спостереження та рекомендації.

Сформуємо професіограму супервайзера за наведеною інформацією (табл.2.8).

Таблиця 2.8 Професіограма супервайзера в інформаційному забезпеченні управління ТОВ «Arce Contact Center»

Перелік навичок	Значення проінформованості				
	1	2	3	4	5
Розуміння стратегічних цілей підприємства					*
Знання процесів та процедур контакт-центру					*
Актуальність знань щодо нових технологій та інструментів			*		
Здатність пояснити складну інформацію простими термінами					*
Вміння ефективно взаємодіяти з різними рівнями управління					*
Здатність вислуховувати та вирішувати конфлікти					*
Здатність планувати та організовувати робочі процеси				*	
Ефективне управління часом та пріоритетами			*		
Здатність координувати роботу команди				*	
Здатність аналізувати дані та робити висновки				*	
Вміння створювати звіти та здійснювати моніторинг результатів					*
Здатність розробляти стратегії для покращення продуктивності				*	
Здатність мотивувати та надихати співробітників				*	
Вміння приймати рішення та керувати змінами:		*			
Здатність розвивати навички та потенціал команди			*		
Гнучкість у вирішенні непередбачених ситуацій					*
Здатність працювати в змінних умовах		*			

Примітка. Складено автором

 – Високий рівень;  – Середній рівень;  – Низький рівень.

Результати консультативної роботи показали, що супервайзер проявляє високий рівень знань про стратегічні цілі підприємства, процеси та процедури контакт-центру. Він також демонструє актуальність знань щодо нових технологій та інструментів, що допомагають підтримувати ефективний потік роботи в контакт-центрі. Організаційні навички супервайзера також були піддані оцінці. Виявлено, що він добре вміє планувати та організовувати робочі процеси, ефективно керує часом та пріоритетами, а також координує роботу команди, забезпечуючи виконання завдань згідно зі стратегічними цілями підприємства. Супервайзер також проявив аналітичні здібності, вміння збирати та аналізувати дані, що дозволяє йому робити об'єктивні висновки та приймати рішення на основі фактів та аргументів. Він виявився здатним прогнозувати можливі проблеми та розробляти стратегії для їх вирішення [14].

Загалом, посадові обов'язки супервайзера відображають високий рівень компетентності та майстерності в багатьох аспектах. Супервайзери добре розуміють стратегічні цілі компанії та мають глибокі знання процесів і процедур контакт-центру. Вони також здатні пояснювати складну інформацію простою мовою та ефективно взаємодіяти з різними рівнями керівництва.

Однак є кілька сфер, де є потенціал для вдосконалення. Необхідно вдосконалити навички роботи з новими технологіями та інструментами, ефективного управління часом та пріоритетами. Здатність розробляти стратегії для підвищення ефективності роботи, прийняття рішень та управління змінами також потребує подальшого розвитку [15].

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

3.1 Розвиток системи інформаційного забезпечення управління ТОВ «Arce Contact Center» в умовах формування інформаційного суспільства.

Сучасне інформаційне суспільство характеризується постійним розвитком цифрових технологій, які впливають на всі аспекти життя, включаючи управління підприємствами. Для компаній, таких як ТОВ «Arce Contact Center», інформаційне забезпечення є ключовим елементом успішного функціонування та адаптації до змін в умовах зростання конкурентного середовища.

Однак у поточних умовах військових дій в Україні важливість інформаційного забезпечення набуває нових аспектів. Ефективне управління інформаційними потоками стає критично важливим для підтримки безперервності бізнесу, захисту даних і адаптації до кризових ситуацій. Тому розвиток системи інформаційного забезпечення управління має враховувати виклики, пов'язані з війною, включаючи забезпечення інформаційної безпеки та гнучкість у прийнятті рішень.

Основні напрямки вдосконалення системи інформаційного забезпечення:

1. Інтеграція та автоматизація: впровадити єдину платформу для інтеграції CRM, системи управління зверненнями та баз даних клієнтів, автоматизуючи рутинні завдання для підвищення ефективності.

2. Автоматизації робочих процесів. Автоматизувати рутинні завдання, зменшити кількість ручної роботи та забезпечити резервне збереження даних.

Заслуговує уваги пошук можливостей для інтеграції системи керування взаємодією з клієнтами (CRM) з іншими системами, такими як система управління зверненнями (ticketing system), система управління базою даних клієнтів (customer database management system), електронна пошта та інші. Інтеграція цих систем дозволить підприємству зберігати всі необхідні дані про клієнтів в одному місці, забезпечуючи їх доступність та оновлення для всіх відділів та співробітників контакт-центру з будь-якого куточку світу.

Крім того, автоматизація завдань є ще одним аспектом, який варто розглянути. Шляхом впровадження відповідного програмного забезпечення або інструментів роботи з даними, підприємство може зменшити ручну працю та покращити ефективність процесів. Наприклад, створення автоматичних відповідей на популярні запитання клієнтів, автоматичний розподіл звернень між операторами, а також моніторинг та аналіз ключових метрик продуктивності контакт-центру можуть бути автоматизовані, що дозволить зосередитись на важливіших завданнях та підвищити якість обслуговування.

3. Покращення аналітичних можливостей: потрібно розглянути можливість використання більш потужних аналітичних інструментів, таких як бізнес-аналітика, великі дані та машинне навчання. Це може надати більш детальну інформацію про ефективність роботи контакт-центру, вимоги клієнтів та ринкові тенденції. Використання бізнес-аналітики дозволить проводити глибокий аналіз даних, зокрема відстежувати ключові метрики продуктивності контакт-центру, виявляти сильні та слабкі сторони у роботі, а також ідентифікувати можливі проблемні зони. Такий аналіз може допомогти в прийнятті обґрунтованих рішень для поліпшення якості обслуговування та ефективності процесів.

4. Розробити мобільний додаток: Створити мобільний додаток для зручного зв'язку клієнтів із контакт-центром, що покращить комунікацію та задоволеність сервісом.

5. Впровадити внутрішню систему обміну інформацією: необхідно сформувати централізовану систему обміну інформацією між різними відділами контакт-центру. Це забезпечить швидку та ефективну передачу критично важливих даних, спілкування та співпрацю в режимі реального часу, що сприятиме підвищенню продуктивності та швидшому прийняттю рішень.

6. Постійне навчання та розвиток персоналу: забезпечити співробітникам контакт-центру структуроване навчання та розвиток. Організувати навчальні програми, тренінги та семінари, щоб покращити їхні навички, знання та мотивацію. Це може позитивно вплинути на якість обслуговування та задоволеність клієнтів.

Також розглянувши рис. 2.1 можна сформувати схему руху інформації на підприємстві та відзначити позитивні чи негативні сторони даної вертикальної схеми.

Для візуалізації логістики руху інформації наступний крок буде побудова схеми, використовуючи дані з рисунку 2.1. Ця нова схема зможе надати більш детальний та зрозумілий огляд процесів, які відбуваються в організації, і дозволить нам виявити можливі області для вдосконалення та оптимізації.



Рис.3.1. Напрямок руху інформації на підприємстві

Примітка. Складено автором

Висхідний вертикальний інформаційний потік означає передачу даних від працівників нижчого рівня до вищого керівництва. Сюди входять звіти про результати діяльності, рекомендації щодо вдосконалення процесів і питання, які потребують уваги керівництва. Висхідний вертикальний інформаційний потік допомагає керівництву зрозуміти, що відбувається в організації, підтримувати контроль і приймати важливі рішення.

І навпаки, низхідний вертикальний інформаційний потік передбачає передачу керівництвом інструкцій, наказів, новин та іншої інформації підлеглим працівникам. Такий тип комунікації допомагає забезпечити однаковість у виконанні інструкцій і зосередженість усієї команди на досягненні загальних стратегічних цілей компанії.

Також було запропоновано створити відділ «відділ інформаційного забезпечення» для вирішення ряду проблем цієї структури обміну інформацією.

Вертикальні інформаційні потоки мають багато позитивних аспектів, але також і недоліків. До них відносяться:

1. Затримки в передачі знань: Через необхідність враховувати ієрархічні структури та процедури передачі знань, передача знань з нижчих рівнів організації на вищі може займати значну кількість часу. Як наслідок, це може вплинути на швидкість прийняття рішень та здатність реагувати на зміни.

2. Втрата або викривлення інформації: У вертикальних інформаційних потоках існує ризик втрати або викривлення інформації під час її передачі з одного рівня ієрархії на інший. Це може призвести до прийняття неправильних рішень і неповного розуміння ситуації.

3. Можливість фільтрації: у вертикальних інформаційних потоках топ-менеджери можуть вибирати, яку інформацію передавати далі, а яку залишати у себе. Це може призвести до фільтрації або викривлення інформації, прийняття неправильних рішень і неповного розуміння всієї картини.

4. Обмеження креативності та інновацій: Вертикальний потік інформації може обмежувати здатність працівників нижчого рівня об'єднувати нові ідеї, впроваджувати інновації та розвивати навички. Як наслідок, креативність може знизитися, а цінні для організації ідеї можуть бути втрачені.

Формування «відділ інформаційного забезпечення» на підприємстві може бути ефективним рішенням для вирішення проблем, пов'язаних з вертикальним рухом інформації. Основна необхідність такого відділу полягає в оптимізації процесу передачі, обробки та аналізу інформації в організації. Як саме нововведення буде вирішувати ці складнощі:

Ускладнення передачі інформації: відділ інформаційного забезпечення може встановити чіткі процедури та механізми передачі інформації від одного рівня до іншого. Це допоможе уникнути затримок та збитків у передачі інформації, що можуть впливати на швидкість прийняття рішень.

Зменшення втрати інформації: відділ інформаційного забезпечення може розробити систему контролю та моніторингу передачі інформації, що допоможе виявити та запобігти втраті або спотворенню інформації під час переходу від одного рівня до іншого.

Покращення доступу до інформації: відділ інформаційного забезпечення може створити централізовану базу даних, яка буде доступна всім рівням організації. Це сприятиме швидкому та зручному доступу до потрібної інформації, сприяючи ефективному прийняттю рішень.

Сприяння креативності та інноваціям: відділ інформаційного забезпечення може створити механізми для збору та аналізу ідей, пропозицій та фідбеку від співробітників на всіх рівнях організації. Це сприятиме розвитку креативності та інноваційних рішень.

Таким чином, створення відділу інформаційного забезпечення в компанії може вирішити проблеми, пов'язані з вертикальним рухом інформації та оптимізувати інформаційні потоки всередині організації, підвищуючи ефективність, швидкість і якість прийняття рішень .

Для ефективного функціонування відділу буде сформовано ряд нових посад з розподілом обов'язків, що відповідатимуть потребам організації в логістиці інформації. Це дозволить забезпечити спеціалізований підхід до управління потоками даних та оптимізувати їх рух на всіх рівнях організації. Кожна нова посада матиме свої конкретні функції та відповідальності, що

сприятимуть покращенню обробки, зберігання та передачі інформації в організації. Розподіл обов'язків між посадами дозволить ефективно використовувати ресурси та забезпечити безперебійну та швидку передачу важливої інформації, сприяючи успішному функціонуванню підприємства ТОВ «Arce Contact Center».

Таблиця 3.1 Опис посад в новоствореному відділі інформаційного забезпечення

№	Назва відділу	Обов'язки
1	Керівник відділу інформаційного забезпечення	Керування діяльністю відділу та забезпечення досягнення поставлених цілей Розробка стратегій та планів розвитку логістики інформації Координація роботи підрозділів відділу та забезпечення взаємодії з іншими відділами
2	Аналітик інформаційного забезпечення	Збір та аналіз даних про рух інформації в організації Розробка звітів та аналітичних матеріалів щодо ефективності логістики інформації
3	Спеціаліст з організації потоку інформації:	Розробка процедур та механізмів передачі, зберігання та обробки інформації Виявлення та вирішення проблем, пов'язаних зі затримками або втратами інформації
4	Координатор зв'язку та взаємодії:	Організація ефективної комунікації між різними відділами та рівнями управління Координація роботи з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами Вирішення конфліктів та забезпечення гладкого потоку інформації
5	Технічний спеціаліст з інформаційних систем	Підтримка та розвиток інформаційних систем Впровадження нових технологій та інструментів для поліпшення логістики інформації Розробка та підтримка баз даних та інших інформаційних ресурсів

Примітка: сформовано автором за даними підприємства

Залучення внутрішніх ІТ-спеціалістів для формування новітнього софту підкреслює нашу постійну зосередженість на інноваціях та покращенні робочих процесів. Це дозволяє нам швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та вимоги клієнтів, забезпечувати високу якість обслуговування та забезпечувати нашу конкурентоспроможність на ринку контакт-центрів.

В результаті нашої роботи ми виявили позитивні аспекти діяльності ТОВ «Arce Contact Center», такі як чітко поставлені завдання, використання сучасних інформаційних технологій, ефективне управління часом та взаємодія з різними рівнями управління. Однак, ми також виявили деякі недоліки, зокрема, недостатню актуальність знань щодо нових технологій та інструментів, потребу у поліпшенні управління змінами та розвитку навичок команди.

З метою вирішення цих проблем та покращення ефективності інформаційного забезпечення, рекомендується створити відділ логістики інформації, де будуть впроваджені нові посади з розподілом обов'язків. Це дозволить забезпечити спеціалізований підхід до управління потоками даних та підвищити якість обробки, зберігання та передачі інформації. Крім того, такий відділ буде сприяти вдосконаленню координації роботи, покращенню комунікації та забезпеченню безперебійного обміну інформацією всередині організації.

Загальною метою впровадження нововведень є перетворення ТОВ «Arce Contact Center» у сучасну, інноваційну організацію, яка пропонує передові рішення в галузі контакт-центру. Наша робота сприятиме розширенню клієнтської бази, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та збільшенню їх лояльності. Впровадження нововведень дозволить підприємству пристосуватися до змін в потребах ринку та технологічних тенденціях, покращить роботу команди та сприятиме розвитку професійних навичок співробітників. Цей крок є необхідним для забезпечення успішного майбутнього підприємства, його стабільності та статусу провідного гравця на ринку контакт-центрів.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності напрямів удосконалення системи інформаційного забезпечення управління ТОВ «Arce Contact Center».

Для забезпечення ефективного управління підприємством та підвищення продуктивності в умовах динамічних змін, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, важливо створити спеціалізований відділ інформаційного забезпечення. Такий відділ не лише дозволить оптимізувати рух інформаційних потоків, але й підвищить якість прийняття управлінських рішень. Зокрема, відділ інформаційного забезпечення впроваджуватиме автоматизацію обробки даних, використовуючи сучасні CRM-системи для управління клієнтськими зверненнями та внутрішніми комунікаціями. Це дозволить скоротити час на обробку запитів, зменшити кількість дублюючих операцій та покращити контроль за виконанням завдань.

Крім того, буде створено систему аналітики, яка забезпечить керівництво актуальною інформацією про ключові показники ефективності. Це допоможе швидше реагувати на зміни ринку та адаптувати стратегію підприємства відповідно до актуальних викликів. Також передбачається підвищення кваліфікації персоналу через навчальні програми з використання нових цифрових технологій, що сприятиме підвищенню загальної продуктивності компанії.

Основні аргументи на користь створення відділу інформаційного забезпечення

1. **Централізація інформаційних потоків.** Відповідно до рис. 3.1, інформаційні потоки в ТОВ «Arce Contact Center» мають складну структуру, що включає внутрішні та зовнішні канали обміну даними. Відсутність єдиного центру координації призводить до дублювання функцій, втрати даних та зниження ефективності. Централізація дозволить уникнути цих проблем та забезпечить прозорість управлінських рішень.

2. Оптимізація функцій працівників Запропонована структура нового відділу включає такі посади:

- Керівник відділу інформаційного забезпечення — відповідальний за координацію інформаційних потоків, розробку стратегії вдосконалення та управління ризиками.
- Аналітик даних — займається обробкою та аналізом інформації для підготовки управлінських рішень, створення звітів та прогнозів.
- Фахівець із кібербезпеки — забезпечує захист даних підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, проводить аудит інформаційних систем.
- Технічний адміністратор — відповідає за налаштування, підтримку та оновлення програмного забезпечення, технічну підтримку користувачів.

3. Інтеграція сучасних технологій Відділ сприятиме впровадженню інноваційних рішень, таких як:

- Хмарні технології для зберігання та обміну даними.
- Системи аналітики великих даних (Big Data) для аналізу клієнтських запитів та прогнозування тенденцій ринку.
- Автоматизація процесів за допомогою CRM-систем та платформ управління проектами.

4. Покращення управлінських процесів. Централізоване управління інформаційними потоками дозволить скоротити час на прийняття рішень, підвищити якість обробки даних та зменшити ризик помилок. Це особливо важливо в умовах зростаючих обсягів інформації та складності її обробки.

Створення відділу також забезпечить підвищення конкурентоспроможності, задоволеність клієнтів та умови для впровадження нових бізнес-моделей.

Таблиця 3.2 Економічна ефективність створення відділу

Параметри	Сума	Пояснення
Очікувані витрати		
Заробітна плата працівників	100 000 грн/міс	4 штатні одиниці: начальник відділу, аналітик інформаційних систем, спеціаліст із безпеки інформаційних систем, системний адміністратор.
Витрати на обладнання	200 000 грн (одноразово)	Комп'ютери, сервери, програмне забезпечення.
Операційні витрати	50 000 грн/рік	Підтримка обладнання, навчання персоналу.
Очікувані вигоди		
Зменшення втрат через неефективність	240 000 грн/рік	Економія до 20% операційних витрат.
Підвищення продуктивності працівників	300 000 грн/рік	Автоматизація рутинних завдань підвищує ефективність на 15%.
Уникнення збитків завдяки кібербезпеці	До 10% від річного обороту	Зменшення ризиків втрати даних або зупинки роботи.
Скорочення часу на обробку інформації	До 30%	Підвищення оперативності виконання замовлень.
Розрахунок рентабельності		
Початкові інвестиції	250 000 грн	Одноразові витрати на запуск відділу.
Щорічні витрати	1 200 000 грн	Включає зарплату та операційні витрати.
Прогнозований економічний ефект	540 000 грн/рік	Загальна вигода мінус витрати.
Рентабельність інвестицій (ROI)	45% на рік	Високий рівень окупності за рахунок оптимізації процесів.

Примітка. Складено автором

Можливі ризики та їх мінімізація:

- Високі початкові витрати. Залучення грантів чи кредитів на впровадження інновацій допоможе знизити навантаження на бюджет підприємства.
- Опір змінам серед персоналу. Організація навчальних заходів та тренінгів для працівників сприятиме швидшій адаптації до нововведень.
- Можливі технічні збої. Регулярне оновлення обладнання та резервне копіювання даних мінімізують ризики простоїв.

Впровадження відділу інформаційного забезпечення є економічно доцільним рішенням для ТОВ «Arce Contact Center». Окрім скорочення витрат і підвищення ефективності, це дозволить компанії зміцнити позиції на

ринку, забезпечити безперебійність операцій та адаптуватися до сучасних викликів. Стратегічна важливість даного проекту підкреслює його необхідність для сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота на тему "Інформаційне забезпечення управління підприємством" присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів організації систем інформаційного забезпечення, які є основою ефективного управління сучасними підприємствами. Проведене дослідження дозволило отримати наступні результати:

1. Узагальнення теоретичних аспектів інформаційного забезпечення управління підприємствами У першому розділі роботи розглянуто основні теоретичні підходи до організації інформаційного забезпечення управління. Визначено, що інформація є важливим ресурсом, який впливає на всі етапи управлінського процесу. Проаналізовано моделі комунікаційних систем, їх переваги та недоліки, а також закордонний досвід, який може бути адаптований до реалій українських підприємств. Важливою частиною є інтеграція сучасних інформаційних технологій у процеси управління.

2. Аналіз сучасного стану інформаційного забезпечення ТОВ "Arce Contact Center" У другому розділі роботи проведено детальний аналіз функціонування системи інформаційного забезпечення на прикладі ТОВ "Arce Contact Center". Було оцінено організаційно-економічну структуру підприємства, виявлено сильні сторони, серед яких використання сучасних комунікаційних інструментів і високий рівень технічного оснащення. Однак ідентифіковано низку проблем, зокрема недостатню інтеграцію інформаційних потоків, що призводить до затримок у прийнятті рішень. Результати аналізу також вказують на важливість підвищення кваліфікації персоналу для більш ефективного використання наявних ресурсів.

3. Розробка рекомендацій з удосконалення системи інформаційного забезпечення У третьому розділі було запропоновано комплекс заходів для вдосконалення системи інформаційного забезпечення управління на підприємстві. Основні рекомендації включають:

- Впровадження автоматизованих систем управління інформаційними потоками;

- Оптимізацію процесів збору, обробки та передачі інформації за допомогою сучасних цифрових інструментів;
- Проведення навчання персоналу з використання нових технологій та інструментів аналізу даних;
- Встановлення систем моніторингу та оцінювання ефективності роботи інформаційної системи.

4. Практичне значення та можливості впровадження результатів дослідження мають високу практичну значущість, оскільки розроблені рекомендації можуть бути реалізовані не лише на ТОВ "Arce Contact Center", але й на інших підприємствах, що працюють у сфері послуг. Впровадження запропонованих заходів дозволить оптимізувати інформаційні процеси, підвищити ефективність управління та забезпечити конкурентні переваги в умовах сучасного ринку.

Застосування інформаційних технологій в управлінні ТОВ «Arce Contact Center» було вивчено з метою удосконалення системи інформаційного забезпечення. Було рекомендовано створення спеціалізованого відділу інформаційного забезпечення, що стане ключовим елементом для підвищення ефективності роботи підприємства. Створення такого відділу дозволить централізувати управління інформаційними потоками, оптимізувати обробку даних, скоротити час на прийняття управлінських рішень, а також забезпечити високий рівень кібербезпеки. Запропонована структура відділу включає посади, орієнтовані на покриття всіх основних напрямів роботи з інформацією: начальника відділу, аналітика інформаційних систем, спеціаліста з безпеки інформаційних систем та системного адміністратора.

Економічна доцільність впровадження цього відділу підтверджується розрахунками, які враховують як витрати, так і прогнозовані вигоди. Загальні початкові інвестиції становлять близько 250 000 грн, а щорічні витрати на утримання відділу — 1 200 000 грн. Разом із цим прогнозований економічний ефект від скорочення втрат, підвищення продуктивності праці та зниження

ризиків становить понад 540 000 грн на рік. Такий результат забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 45%, що є переконливим доказом ефективності запропонованого рішення.

Удосконалення системи інформаційного забезпечення в управлінні ТОВ «Arce Contact Center» сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат, покращенню якості послуг та зміцненню ринкових позицій компанії. Важливо забезпечити належну підготовку та навчання персоналу з використання інформаційних технологій, а також постійно вдосконалювати систему інформаційного забезпечення з урахуванням змін в ринкових умовах та потреб клієнтів.

Загальною метою цієї роботи було показати важливість інформаційного забезпечення в управлінні підприємством та впровадження сучасних інформаційних технологій для покращення ефективності та конкурентоспроможності. В результаті проведеного дослідження було підтверджено, що система інформаційного забезпечення є ключовим елементом успішного управління підприємством, особливо в умовах зростаючої конкуренції та швидкої зміни ринкових умов.

Отже, розуміння важливості інформаційного забезпечення в управлінні підприємством та його вдосконалення є необхідними кроками для досягнення ефективного функціонування і конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкеєва А.М. Сучасні методи і стилі управління персоналом на підприємстві. Вісник ЛНУ. – 2020. - №10. – С.25–39.
2. Адлер, О. О. Аналіз господарської діяльності. Навчальний посібник. Вінниця, ВНТУ. 2019. 118 с.
3. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник/ [за заг. І.В. Сімененко, Т.Д, Косової] – «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 468 с.
5. Белік В.Д. Механізм стратегічного управління персоналом підприємств харчової промисловості. Актуальні проблеми економіки. – 2021. – №10 (160). – С. 138–141.
6. Бірчак Б. І. Інформаційне забезпечення управління підприємствами: підручник. - Київ: КНЕУ, 2015, 365 с.
7. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. Науково-технічний збірник. – 2020. – №111. – С. 267–273.
8. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. *Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку*. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 297–304.
9. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу: [монографія]. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2018. – 295 с.
10. Годін В.В., Корнеєв І.К. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: Підручник. – М.: Майстерність; Вища школа, 2017. – 240с.
11. Демиденко С. Л., Томчук Р. Р. Організація інформаційного забезпечення аналізу господарської діяльності. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 816 – 819.

12. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством [Текст] *Економіка та держава*. – 2021. – №7. – С. 19-24.
13. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності діяльності персоналу підприємств машинобудування: методичні підходи до побудови. Збірник наукових статей: «Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика»: збірник наукових статей. – Полтава: видавець Шевченко Р.В. – 2021. – С. 91–96.
14. Дядюн О. О. *Програмне забезпечення як нема-теріальний актив підприємства: обліковий аспект. Облік і фінанси*. 2018. № 3. С. 29–35.
15. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера* / Під ред. Р.Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2019. – 704с.
16. Єршова Н.Ю. *Інформаційно-комунікаційне забезпечення прийняття управлінських рішень економічними суб'єктами. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. №. 39 (1). 2013. С. 96–101.
17. Клименко О.В. Інформаційні системи і технології в обліку : [навч. посібник] – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 320 с.
18. Ковінько О.М. *Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності: Монографія*. К.: КНЕУ. 2017. 423 с. (24,64 д.а.).
19. Коляденко С. В. *Маркетинговий підхід до формування іміджу регіону: сучасні інструменти та актуальні завдання. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. №17. С.152–57.
20. *Комунікації в менеджменті*. URL: https://arm.naiiu.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_4.pdf.
21. *Комунікації на підприємстві: поняття, роль, види, форми, процес*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14066/>.
22. Король В. В. *Формування інформаційного забезпечення в управлінні виробництвом продукції буряківництва. Бізнес Інформ*. – 2014. – № 2. – С. 186–191.

23. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4 С. 78-83.

24. Крижко О.В., Дарчук В.Г. Інформаційні системи в маркетинговій діяльності. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4.

25. Кузьмич О.І. Теоретичні основи організації праці в умовах економічних перетворень. Вісник КНУТШ. 2020. – № 7. – С.48–56.

26. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. [та ін.] Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя : монографія; за ред. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

27. Онищенко В. Управлінський облік на підприємстві. Головбух. 2020. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/8506-upravlnskiy-oblk-na-pdprimstv>

28. П'ятницька Г.Т., Шевчун М.Б., Яцишина К.В. Інформаційне забезпечення управління якістю логістичних процесів підприємства торгівлі: визначення та організація. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2020. № 61. С. 18–26.

29. Партин Г.О. Управлінський облік: практикум / Загородній, А.І. Ясінська, Т.І. Воскресенська, Н.Б. Дзьоба. –Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. –364 с.

30. Петруня Ю. Є., Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

31. Пуцентейло П., Гуменюк О. Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 1-2. 2019. С. 74 – 80.

32. Саруханов К.Н. Як готувати кадри для підприємств. Проблеми теорії і практики управління. – 2021. – №4. – С. 71–76.

33. Соколенко В.А. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2020. – № 69(1042). – С. 83–87.

34. Сорока А. М. Інформаційні технології в управління бізнес-процесами на підприємствах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 2 (24). URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1887>.

35. Хайлук, С.О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств [Текст]. Вісник Української академії банківської справи. - 2005. - №2(19). - С. 36-41.

36. Шлайфер М. Б., Микитин О. З. Розвиток інформаційного забезпечення системи менеджменту вітчизняних підприємств. Національний університет «Львівська політехніка» 2022. – 155 с.

37. Якименко Н.В. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 45. – С. 221–224.

38. Ястремський В.Д. Проблематика управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Вісник ДНУ. – 2020. – №9. – С. 47–60.

39. Власенко І.М. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємствами: монографія. – Київ: НАН України, 2021. – 312 с.

40. Гончаренко В.О. Використання інформаційних технологій у корпоративному управлінні. – Харків: ХНЕУ, 2020. – 254 с.

41. Даниленко О.С. Системи інформаційного забезпечення економічного аналізу: навчальний посібник. – Львів: ЛНУ, 2019. – 276 с.

42. Єршова Л.Ю. Цифровізація управлінських процесів на підприємствах України. – Дніпро: ДНУ, 2021. – 198 с.

43. Задорожна Н.А. Роль інформаційних ресурсів у сучасному менеджменті: збірник наукових праць. – Одеса: ОНУ, 2018. – 238 с.

44. Карпенко П.І. Автоматизація інформаційного забезпечення управління підприємством: практичний посібник. – Київ: КНЕУ, 2020. – 202 с.

45. Ковальчук С.В. Інформаційні системи в управлінні підприємствами: проблеми та перспективи. – Вінниця: ВНТУ, 2019. – 289 с.
46. Кравчук О.П. Аналіз інформаційних потоків у корпоративних системах. – Запоріжжя: ЗНУ, 2020. – 215 с.
47. Литвиненко О.Г. Інформаційна підтримка бізнес-процесів: навчальний посібник. – Львів: ЛНУ, 2021. – 267 с.
48. Мартиненко В.Ю. Використання Big Data в управлінні підприємствами: монографія. – Київ: НАН України, 2021. – 322 с.
49. Назаренко П.А. Управління інформаційною безпекою підприємств: практичний підхід. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 243 с.
50. Олійник А.В. Інформаційні технології та цифрова трансформація підприємств. – Одеса: ОНУ, 2021. – 294 с.
51. Пономаренко В.І. Розвиток інформаційних систем управління: виклики та можливості. – Дніпро: ДНУ, 2019. – 211 с.
52. Романенко І.Г. Управління даними та бізнес-аналітика: підручник. – Київ: КНЕУ, 2020. – 268 с.
53. Семенович О.П. Електронне урядування в корпоративному управлінні. – Львів: ЛНУ, 2021. – 285 с.
54. Тимченко В.С. ERP-системи в управлінні підприємством: практика впровадження. – Вінниця: ВНТУ, 2019. – 243 с.
55. Федорчук Л.В. Хмарні технології в корпоративному менеджменті. – Запоріжжя: ЗНУ, 2020. – 198 с.
56. Хоменко Г.А. Інформаційні потоки в економічному управлінні: підходи до оптимізації. – Дніпро: ДНУ, 2021. – 230 с.
57. Черненко О.М. Автоматизовані системи управління: сучасні тенденції. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 276 с.
58. Шаповалов В.К. Цифрова економіка: виклики для інформаційного забезпечення підприємств. – Київ: КНЕУ, 2021. – 264 с.
59. Шевченко І.Г. Аналіз та обробка інформації в менеджменті: навчальний посібник. – Львів: ЛНУ, 2019. – 225 с.

60. Яковенко Л.П. Використання штучного інтелекту в інформаційних системах підприємств. – Одеса: ОНУ, 2020. – 280 с.
61. Закон України «Про інформацію». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2021. №25.
62. Закон України «Про електронні комунікації». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2021. №45.
63. Постанова Кабінету Міністрів України № 687 «Про затвердження концепції розвитку цифрової економіки та суспільства». – 2018.
64. Аналітичний звіт «Цифровізація бізнесу в Україні» / Міністерство цифрової трансформації України, 2021.
65. Андрущенко В.Л. Інформаційні системи в економіці: [навчальний посібник]. – К.: Видавництво А.С.К., 2017. – 384 с.

Виконав: студент

2 курсу магістратури

спеціальності

073 Менеджмент

денної форми навчання

« ____ » січня 2025 р.

Підпис

Д.О. Середюк

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцент кафедри

к.е.н., доцент

« ____ » січня 2025 р.

Підпис

А.В. Корюгін

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

« ____ » січня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А: Посадові обов'язки та інформаційне забезпечення управління

ТОВ «Arce Contact Center»*

Посада	Обов'язки в інформаційному забезпеченні управління
1	2
Спеціаліст з контролю якості	<p>Моніторинг та оцінка продуктивності: Спеціаліст проводить постійний моніторинг роботи операторів контакт-центру. Вони оцінюють якість комунікації, дотримання стандартів обслуговування, швидкість вирішення проблем та інші показники продуктивності. Це дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони та вживати заходи для покращення.</p> <p>Аналіз та звітність: Спеціаліст з контролю якості аналізує зібрані дані та генерує звіти щодо якості обслуговування клієнтів. Вони виявляють тенденції, проблемні ситуації та рекомендації для покращення якості та ефективності роботи контакт-центру. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати стратегії для покращення обслуговування клієнтів.</p>
Аналітик результатів продажу	<p>Збір та аналіз даних: Аналітик займається збором та обробкою даних про продажі, включаючи кількість проданих товарів/послуг, доходи, конверсію, тенденції та інші важливі метрики. Вони використовують спеціальні інструменти та програми для зручності обробки та аналізу даних. Звітність та рекомендації:</p> <p>Аналітик генерує звіти та презентації на основі аналізу результатів продажу. Вони висвітлюють ключові відкриття, тенденції та рекомендації для удосконалення стратегій продажу та підвищення доходів.</p>
Спеціаліст з моніторингу дзвінків	<p>Моніторинг дзвінків: Спеціаліст здійснює постійний моніторинг дзвінків, що надходять в контакт-центр. Вони слідкують за кількістю дзвінків, їх розподілом за різними категоріями або важливістю, а також тривалістю кожного дзвінка.</p> <p>Аналіз потоку дзвінків: Спеціаліст аналізує дані про потік дзвінків, включаючи пікові години, тренди та патерни. Вони вивчають часові інтервали з найбільшим навантаженням, а також можливі причини, що впливають на зміни кількості дзвінків.</p> <p>Прогнозування навантаження: Спеціаліст використовує аналітичні методи та статистичні моделі для прогнозування майбутнього навантаження на контакт-центр. Вони враховують різні фактори, такі як день тижня, свята, маркетингові акції, щоб прийняти відповідні заходи з планування ресурсів.</p>
Супервайзер	<p>Керівництво командою: Супервайзер відповідає за керівництво та навчання операторів контакт-центру. Вони забезпечують ефективне функціонування команди, розподіляють завдання, надають директиви та наділяють операторів необхідними ресурсами для виконання їх обов'язків.</p> <p>Моніторинг та якість: Супервайзер здійснює постійний моніторинг роботи операторів контакт-центру. Вони слідкують за якістю обслуговування, виконанням процедур та вимог, а також вирішують поточні проблеми, що виникають під час роботи.</p>

Продовження таблиці

1	2
---	---

Оператор гарячої лінії	<p>Прийом та обробка дзвінків: Оператор гарячої лінії відповідає на дзвінки від клієнтів та надає їм професійну консультацію або допомогу. Вони слухають клієнтів уважно, ставлять правильні запитання і надають точну та чітку інформацію.</p> <p>Обробка запитів: Оператори приймають та обробляють запити клієнтів, які можуть включати замовлення, скарги, запити на інформацію або будь-які інші потреби. Вони використовують систему керування запитами для документування та відстеження кожного запиту з метою забезпечення належної обробки.</p>
Головний тренер	<p>Розробка навчальних програм: Головний тренер відповідає за розробку та оновлення навчальних програм для операторів контакт-центру. Вони враховують потреби бізнесу, оновлення процедур та вимоги клієнтів.</p> <p>Координація навчання: Головний тренер керує процесом навчання операторів. Вони планують тренінгові сесії, розподіляють завдання між тренерами та відстежують прогрес у навчанні.</p>
Тренер	<p>Навчання та тренування: Тренери проводять навчальні сесії та тренінги для операторів контакт-центру. Вони передають знання про процеси, продукти, системи та комунікаційні навички, щоб оператори були компетентними та впевненими у своїй роботі.</p>
Рекрутер	<p>Реклама вакансій: Рекрутери публікують вакансії на відповідних платформах, відвідують рекрутингові події та використовують інші методи, щоб залучити потенційних кандидатів. Вони також можуть використовувати професійні мережі та бази даних для пошуку талантів.</p> <p>Особисті співбесіди та оцінка: Рекрутери організують особисті співбесіди зі співробітниками відповідних відділів, які займаються претендентами. Вони проводять структуровані і неструктуровані співбесіди, оцінюючи знання, навички, досвід та потенціал кандидатів.</p> <p>Референції та перевірка даних: Рекрутери збирають референції від попередніх роботодавців та проводять перевірку даних, щоб підтвердити інформацію, надану кандидатами.</p>
ІТ спеціалісти з тех. відділу	<p>Підтримка та обслуговування: ІТ-спеціалісти надають підтримку користувачам, вирішуючи технічні проблеми, надаючи консультації та виконуючи ремонт технічних збоїв. Вони відповідають за забезпечення безперебійної роботи систем та програмного забезпечення.</p> <p>Забезпечення безпеки: ІТ-спеціалісти з технічного відділу встановлюють та підтримують механізми безпеки, включаючи антивірусні програми, бекапи даних, мережеві файрволи та інші заходи. Вони моніторять інфраструктуру на виявлення потенційних загроз та здійснюють відповідні заходи для їх запобігання.</p>
Керівники секторів	<p>Стратегічне планування: Керівники секторів спільно з керівництвом контакт-центру розробляють стратегію розвитку свого відділу. Вони визначають цілі, завдання та ключові показники продуктивності для досягнення успіху.</p>

Продовження додатку А

1	2
	<p>Планування та контроль бюджету: Керівники секторів визначають потреби в ресурсах, розробляють бюджет свого відділу та відповідають за контроль витрат. Вони забезпечують ефективне використання фінансових ресурсів та відповідність витрат з поставленими завданнями.</p> <p>Аналіз та звітність: Керівники секторів здійснюють аналіз результатів свого відділу, моніторять ключові показники продуктивності та підготовлюють звіти для керівництва. Вони використовують дані та аналітику для прийняття рішень та поліпшення ефективності роботи.</p>
Генеральний директор	<p>Керівництво персоналом: Генеральний директор відповідає за найм, оцінку та розвиток ключових кадрів в компанії. Він формує сильний керівний колектив, мотивує співробітників до досягнення поставлених цілей та створює сприятливу робочу атмосферу.</p> <p>Управління бюджетом: Генеральний директор встановлює фінансові цілі, розробляє та контролює бюджет компанії. Він забезпечує раціональне використання фінансових ресурсів, максимізує дохідність і забезпечує стабільність фінансового стану контакт-центру.</p> <p>Взаємодія з клієнтами та партнерами: Генеральний директор підтримує відносини з ключовими клієнтами та партнерами, забезпечує високий рівень обслуговування та розвиток довгострокових партнерських відносин. Він сприяє розширенню клієнтської бази та вивченню потреб ринку.</p>

Примітка: складено автором за даними підприємства

Додаток Б

Таблиця Б.1 SWOT-аналіз внутрішніх факторів інформаційного наповнення у діяльності ТОВ «Arce Contact Center»*

Зовнішнє середовище		
	<p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на сучасні та якісні послуги. • Розширення спектру послуг через впровадження новітніх технологій. • Залучення додаткових інвестицій для розвитку підприємства. • Збільшення прибутковості завдяки оптимізації витрат. • Покращення іміджу підприємства через підвищення якості обслуговування. 	<p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Політична та економічна нестабільність в країні. • Зростання конкуренції на ринку. • Підвищення вимог споживачів до якості та швидкості надання послуг. • Ризик зменшення фінансових надходжень через несплату клієнтів. • Зниження довіри клієнтів до послуг підприємства.
Внутрішнє середовище	<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Стабільний рівень надання послуг підприємства. • Високий професійний потенціал керівництва. • Досвід роботи на ринку та наявна клієнтська база. • Впровадження системи менеджменту якості. • Наявність ресурсів для розвитку додаткових послуг. 	<p><i>Поле СiМ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Розширити спектр додаткових послуг через наявні ресурси. • Використовувати потенціал керівництва для впровадження новітніх технологій. • Запровадити систему ефективного управління, орієнтовану на підвищення якості послуг.
		<p><i>Поле СiЗ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Посилити роботу над поліпшенням якості обслуговування для протидії зростаючій конкуренції. • Використовувати стабільність попиту для покращення іміджу підприємства. • Оптимізувати фінансові витрати та запобігти боргам.

<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Низький рівень впровадження новітніх технологій. • Недостатній рівень інновацій у процесі надання послуг. • Низька лояльність клієнтів та недостатня маркетингова активність. • Недостатня кваліфікація частини персоналу. • Обмежене фінансування на оновлення матеріально-технічної бази. 	<p><i>Поле СлМ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Розробити програми навчання персоналу для підвищення їх кваліфікації. • Впровадити інноваційні технології для покращення якості послуг та залучення клієнтів. • Підвищити маркетингову активність для зростання клієнтської бази. 	<p><i>Поле СлЗ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Усунути проблеми з недостатньою лояльністю клієнтів через ефективну маркетингову стратегію. • Вирішити питання з фінансуванням оновлення матеріально-технічної бази. • Підвищити довіру населення до підприємства завдяки прозорості роботи та покращенню послуг.
---	--	--

* складено автором за даними підприємства

Додаток В: Питання для проведення інтерв'ю з супервайзером

1. Знання стратегії та процесів:

- Наскільки добре Ви розумієте стратегічні цілі компанії?
- Чи можете Ви детально описати всі етапи обробки звернення клієнта?
- Як часто Ви оновлюєте свої знання про зміни в процесах роботи контакт-центру?

2. Комунікативні навички:

- Як часто Вам доводиться пояснювати складні технічні питання простими словами?
- Як Ви оцінюєте свою здатність вислухати співрозмовника та зрозуміти його точку зору?
- Чи вдається Вам ефективно взаємодіяти з керівництвом та колегами з інших підрозділів?

3. Управлінські навички:

- Як Ви плануєте свою роботу та роботу своєї команди?
- Які методи Ви використовуєте для мотивації співробітників?
- Як Ви вирішуєте конфліктні ситуації в колективі?

4. Аналітичні навички:

- Як часто Ви аналізуєте результати роботи своєї команди?
- Які інструменти Ви використовуєте для аналізу даних?
- Чи вдається Вам на основі аналізу даних розробляти ефективні стратегії розвитку?

Шкала оцінювання:

Для оцінки рівня розвитку кожної навички можна використовувати шкалу:

- 1 бал - навичка відсутня або розвинена дуже слабо
- 2 бали - навичка розвинена слабо
- 3 бали - навичка розвинена середньо
- 4 бали - навичка розвинена добре
- 5 балів - навичка розвинена дуже добре

Додаток Г: СТАТУТ ПІДПРИЄМСТВА

1. Загальні положення

- 1.1. Назва Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю "Arce Contact Center" (далі - Компанія).
- 1.2. Місцезнаходження Компанії: м. Львів, вул. Виговського 10, офіс 301.
- 1.3. Компанія є юридичною особою, створеною та діючою згідно з чинним законодавством України.
- 1.4. Компанія заснована з метою надання послуг контактного центру, спрямованих на задоволення потреб клієнтів у сфері комунікацій та консультування.
- 1.5. Компанія діє на підставі Статуту та відповідних дозволів, які необхідні для здійснення визначених видів діяльності.
- 1.6. Компанія має право власності на майно, необхідне для забезпечення своєї діяльності, а також може набувати, володіти та розпоряджатися іншим майном відповідно до законодавства.
- 1.7. Компанія виступає власником прав та обов'язків, які впливають із укладених ним договорів, та несе відповідальність за свої зобов'язання у межах свого майна.
- 1.8. Компанія має право укладати договори, включаючи укладення договорів з нарахування та сплати податків, займати кредити, видавати та отримувати кредитні кошти, представляти інтереси Компанії в установах та організаціях, участь у торгових та інших операціях відповідно до чинного законодавства.
- 1.9. Компанія може здійснювати свою діяльність на території України та за її межами відповідно до законодавства.
- 1.10. Діяльність Компанії регулюється чинним законодавством України, а також іншими нормативно-правовими актами, що регулюють відповідні види діяльності.
- 1.11. Компанія діє самостійно та несе відповідальність за свою діяльність у межах, визначених законодавством.
- 1.12. Компанія має право відкривати рахунки в банках, вести господарську діяльність та здійснювати фінансові операції, включаючи оплату податків, відрахування внесків до фондів соціального страхування та інших обов'язкових платежів.

1.13. Компанія має право використовувати інформаційні технології та засоби зв'язку для забезпечення своєї діяльності, включаючи обмін інформацією, зберігання даних та інші відповідні процеси.

1.14. Компанія має право залучати спеціалістів, необхідних для забезпечення своєї діяльності, укладати з ними трудові договори та забезпечувати їх соціальні гарантії у відповідності до законодавства та внутрішніх правил Компанії.

1.15. Компанія має право залучати підрядники та партнерів для виконання окремих завдань та проектів, укладати з ними договори та контролювати їх діяльність згідно з умовами укладених договорів.

1.16. Компанія зобов'язується дотримуватися принципів конфіденційності та захисту персональних даних своїх клієнтів та контрагентів відповідно до законодавства та внутрішніх політик Компанії.

1.17. Компанія має право вносити зміни до свого Статуту відповідно до процедури, визначеної законодавством України.

1.18. Діяльність Компанії є комерційною та спрямована на отримання прибутку, який використовується для розвитку та покращення діяльності Компанії.

1.19. Компанія має право вести рекламну діяльність та використовувати власну торговельну марку для просування своїх послуг.

1.20. Компанія зобов'язується виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, контрагентами та іншими зацікавленими сторонами відповідно до укладених договорів та умов, встановлених законодавством.

1.21. Зміна статутних документів Компанії може здійснюватися шляхом ухвалення відповідних рішень згідно з процедурою, передбаченою законодавством України.

1.22. Компанія несе відповідальність за свою діяльність у відповідності до законодавства України та встановлених внутрішніх правил.

2. Предмет діяльності

2.1. Предметом діяльності Компанії є надання послуг контактного центру, включаючи, але не обмежуючись:

- надання телекомунікаційних послуг;
- обробка даних та консультування з питань клієнтської підтримки;
- організація та управління вхідними та вихідними дзвінками;

- розробка та впровадження програмного забезпечення для контактних центрів;

- інші пов'язані з цим послуги та діяльності.

2.2. Компанія має право здійснювати інші дії та послуги, які безпосередньо пов'язані з предметом діяльності та сприяють досягненню її цілей.

2.3. Компанія може проводити маркетингові дослідження, аналіз ринку та впроваджувати нові методи та технології для поліпшення якості наданих послуг та задоволення потреб клієнтів.

2.4. Компанія має право укладати угоди та договори з іншими організаціями, клієнтами та постачальниками послуг з метою співпраці та реалізації своїх цілей.

2.5. Компанія може здійснювати інвестиційну діяльність, в тому числі участь у створенні, придбанні та управлінні іншими підприємствами, які пов'язані з предметом діяльності Компанії.

2.6. Компанія зобов'язується дотримуватися вимог, норм та стандартів, що регулюють діяльність контактних центрів та телекомунікаційних послуг.

2.7. Компанія забезпечує збереження конфіденційності та безпеки інформації своїх клієнтів та контрагентів, вживаючи відповідних заходів захисту даних.

2.8. Компанія може розширювати свою діяльність шляхом створення філій, відкриття відділень та представництв в інших регіонах або країнах за необхідності та з дотриманням вимог законодавства.

2.9. Компанія має право здійснювати діяльність на електронному ринку, використовувати електронні платформи та засоби зв'язку для надання послуг своїм клієнтам.

2.10. Компанія може брати участь у проектах та програмах, спрямованих на розвиток телекомунікаційного сектору та покращення якості комунікаційних послуг.

3. Органи управління

3.1. Вищим органом управління Компанії є загальні збори учасників, які скликаються за ініціативою директора Компанії або за письмовою вимогою не менше ніж 1/4 учасників Компанії.

3.2. Управління Компанією здійснює директор, який призначається загальними зборами учасників.

3.3. Директор Компанії відповідає за загальне керівництво діяльністю Компанії, підписання документів, представлення Компанії перед третіми особами та виконання рішень загальних зборів учасників.

3.4. Директор Компанії має право делегувати частину своїх повноважень і призначати внутрішніх керівників та посадових осіб для забезпечення ефективного функціонування Компанії.

3.5. Директор Компанії зобов'язаний дотримуватися положень статуту, законодавства України та рішень загальних зборів учасників, а також забезпечувати виконання установчих документів Компанії.

3.6. При прийнятті важливих рішень, стосовно змін в організації та стратегії діяльності Компанії, директор зобов'язаний консультуватися з учасниками Компанії та проводити обговорення.

3.7. Учасники Компанії мають право висувати пропозиції та вносити зміни до роботи Компанії, які обговорюються на загальних зборах учасників та можуть бути прийняті більшістю голосів.

3.8. Компанія може утворювати інші органи управління, такі як наглядова рада або виконавчий комітет, в разі необхідності та згідно з вимогами законодавства.

3.9. Органи управління Компанії здійснюють свою діяльність на безоплатній основі та несуть відповідальність за свої рішення та дії в межах, визначених законодавством та статутом Компанії.

4. Учасники

4.1. Учасниками Компанії можуть бути фізичні та юридичні особи.

4.2. Учасники Компанії несуть відповідальність за зобов'язаннями Компанії в межах свого внеску до статутного капіталу.

4.3. Фізичні особи, бажаючи стати учасниками Компанії, повинні подати заяву про вступ до Компанії та надати необхідні документи, визначені статутом.

4.4. Юридичні особи, бажаючи стати учасниками Компанії, повинні укласти угоду про вступ до Компанії та надати необхідні документи, визначені статутом.

4.5. Учасники Компанії мають право брати участь у загальних зборах учасників, висловлювати свої пропозиції та голосувати з питань, визначених порядком денним.

4.6. Внески учасників до статутного капіталу Компанії визначаються та розподіляються відповідно до рішення загальних зборів учасників.

4.7. Учасники мають право вийти з Компанії шляхом подання письмової заяви про вихід. При цьому, їх вихід з Компанії не звільняє від відповідальності за зобов'язаннями, які виникли до моменту виходу.

4.8. Учасники Компанії зобов'язані дотримуватися положень статуту, сплачувати свої внески у встановлені строки та несуть відповідальність за свої дії та рішення, які можуть впливати на діяльність Компанії.

4.9. Зміна учасників Компанії може відбуватися згідно з порядком, встановленим статутом та законодавством.

5. Розподіл прибутку та збитків

5.1. Прибуток Компанії після оплати всіх податків та інших законних зобов'язань розподіляється між учасниками пропорційно їх внескам до статутного капіталу.

5.2. У разі збитків Компанії, вони розподіляються між учасниками відповідно до їх внесків до статутного капіталу.

5.3. Розподіл прибутку та збитків між учасниками Компанії здійснюється на основі рішення загальних зборів учасників. Загальні збори учасників встановлюють порядок розподілу прибутку та збитків, враховуючи інтереси та внески кожного учасника.

5.4. Розподіл прибутку може здійснюватися в грошовій або нематеріальній формі, включаючи видачу дивідендів або реінвестування прибутку у розвиток Компанії.

5.5. Учасники Компанії мають право на отримання частини прибутку відповідно до своїх внесків до статутного капіталу. Розподіл прибутку здійснюється відповідно до положень статуту та законодавства.

5.6. Учасники Компанії несуть відповідальність за зобов'язаннями Компанії в межах свого внеску до статутного капіталу і не мають права на отримання більшої частини прибутку, ніж відповідає їх внеску.

5.7. Збитки, які не можуть бути покриті з прибутку Компанії, розподіляються між учасниками пропорційно їх внескам до статутного капіталу. Учасники несуть відповідальність за збитки пропорційно своїм внескам.

5.8. Порядок розподілу прибутку та збитків, а також процедури виплати дивідендів встановлюються статутом Компанії та відповідними регулятивними актами.

5.9. Розподіл прибутку та збитків між учасниками Компанії здійснюється відповідно до встановлених правил та процедур, з метою забезпечення справедливого розподілу фінансових результатів діяльності Компанії.

6. Термін дії

6.1. Компанія створюється на необмежений термін.

6.2. Термін дії Компанії може бути припинений згідно з вимогами чинного законодавства або рішенням загальних зборів учасників.

6.3. Припинення дії Компанії може статися у таких випадках: а) добровільне розпущення Компанії за рішенням загальних зборів учасників; б) припинення діяльності Компанії у зв'язку з недосягненням статутного капіталу або внаслідок судового рішення; с) припинення діяльності Компанії за рішенням суду, органів державної влади або відповідних регуляторних органів; d) ліквідація Компанії згідно з процедурами, встановленими законодавством.

6.4. У разі припинення дії Компанії, учасники мають право на отримання частини майна Компанії, яка відповідає їх внескам до статутного капіталу, після погашення всіх зобов'язань перед кредиторами та інших законних зобов'язань.

6.5. Порядок ліквідації Компанії та розподілу майна в разі її припинення встановлюється відповідно до чинного законодавства та рішення загальних зборів учасників.

6.6. Припинення дії Компанії не звільняє учасників від відповідальності за зобов'язаннями, які виникли до моменту припинення, та не впливає на збереження прав та обов'язків, які виникли протягом періоду дії Компанії.