

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

**Кваліфікаційна робота / проект**

другий (магістерський) рівень

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КРУПА Г.В.»)»

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1 мд  
Крупа Андрій Геннадійович

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

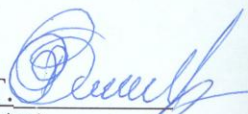
\_\_\_\_\_ (підпис)


Спеціальності: 073 Менеджмент

\_\_\_\_\_ (шифр і назва)

освітньо-професійна програма:  
Менеджмент організацій і адміністрування

\_\_\_\_\_ (шифр і назва)

Керівник: д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.   
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент к.ф.н., доц. Нікітенко В.О.   
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя, 2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет

Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій та адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

завідувач кафедри менеджменту організацій  
та управління проектами  
доктор філософ. наук., проф.  
В.Г.Воронкова  
«04» вересня 2019 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)**


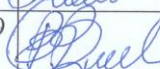


Крупі Андрію Геннадійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) «Удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.）」 керівник роботи Воронкова В.Г., доктор філософ.н., проф., затверджені наказом ЗНУ від від 10.09.2019 року № 1538-С.
2. Строк подання студентом роботи 20 грудня 2019 року
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Розкрити методологію удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. 2. Проаналізувати понятійно-категорійний апарат удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. 3. Вивчити зарубіжний досвід удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. 4. Розглянути організаційно-управлінську структуру ТОВ «Крупа Г.В.». 5. Проаналізувати проблеми ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. 6. Провести SWOT-аналіз удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. 7. Розглянути напрями удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. 8. Здійснити економічне обґрунтування напрямів удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. 9. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень Організаційна структура проекту ТОВ «Крупа Г.В.»; Етапи проектування; Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Крупа Г.В.»; Загальна схема ІТ розвитку підприємства; Ефективність адміністративної управлінської команди; Місце інформаційного та програмного продукту в системі інформаційного кругообігу; Сукупність процесів обробки інформації.



6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання	прийняв
Розділ 1.	Воронкова В.Г., д. філософ.н., проф., зав. кафедри МОУП	25. 10. 2019	
Розділ 2.	Воронкова В.Г., д. філософ.н., проф., зав. кафедри МОУП	01. 11. 2019	
Розділ 3.	Воронкова В.Г., д. філософ.н., проф., зав. кафедри МОУП	15.11. 2019	
Нормоконтроль	Венгер О.М., кандидат політичних наук, доцент кафедри МОУП	25.12.2019	

7. Дата видачі завдання 25 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

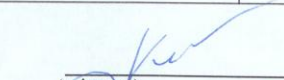
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Розкрити методологію методологію удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	10. 10.2019	Виконано
2	Проаналізувати понятійно-категорійний апарат удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	15. 10.2019	Виконано
3	Вивчити зарубіжний досвід удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	25. 10.2019	Виконано
4	Розглянути організаційно-управлінську структуру удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.»)	01. 11.2019	Виконано
5	Праналізувати проблеми удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	15. 11.2019	Виконано
6	Провести SWOT-аналіз удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	25. 11.2019	Виконано
7	Розглянути напрями удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	01. 12.2019	Виконано
8	Здійснити економічне обґрунтування напрямів удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	15. 12.2019	Виконано
9	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	18. 12.2019	Виконано

Студент

Керівник роботи (проекту)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

  
(підпис)

Крупа А.Г.  
(прізвище та ініціали)

Воронкова В.Г.  
(прізвище та ініціали)

  
(підпис)

доц. О.М.Венгер  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Крупа А.Г. Удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.»).

Кваліфікаційна випускна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 - Менеджмент, науковий керівник В.Г. Воронкова. Запорізького національного університету. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Розкрито методологію аналізу удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. Вивчено зарубіжний досвід удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. Розглянуто організаційно-управлінську структуру підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.»). Проаналізовано проблеми удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. Проведено SWOT-аналіз удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. Розглянуто напрями удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. Проведено економічне обґрунтування напрямів удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах. Запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОЦЕС, ІНФРАСТРУКТУРА ПІДПРИЄМТВА, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

## ANNOTATION

Krupa A. Improvement of IT infrastructure of the enterprise in modern conditions (on the example of LLC «Krupa G.»).

Qualification graduation work for the degree of master's degree in the specialty 073 - Management, supervisor V. Voronkova. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

The methodology of analysis of improvement of the enterprise IT infrastructure in modern conditions is revealed. The conceptual and categorical apparatus for improving the enterprise IT infrastructure in modern conditions is analyzed. Foreign experience in improving the IT infrastructure of the enterprise in modern conditions is found out

The organizational and management structure of the enterprise in modern conditions (on the example of LLC «Krupa G.») is formed. Diagnosis of problems of improvement of enterprise IT infrastructure in modern conditions is investigated. The SWOT-analysis of improvement of the enterprise's IT infrastructure in modern conditions is formed. The directions of improvement of enterprise IT-infrastructure in modern conditions are grounded. The economic substantiation of improvement of the enterprise IT-infrastructure in modern conditions is carried out. To develop practical recommendations for improvement of the enterprise IT-infrastructure in modern conditions.

Key words: INFORMATION AND TECHNOLOGICAL PROCESS, ENTERPRISE OF THE ENTERPRISE, INFORMATION PROVISION OF MANAGEMENT, AREAS OF IMPROVEMENT

## АНОТАЦИЯ

Крупа А.Г. Усовершенствование IT-инфраструктуры предприятия в современных условиях (на примере ООО «Крупа Г.В.»).

Квалификационная работа магистра для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 - Менеджмент, научный руководитель В.Г. Воронкова. Запорожского национального университета. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Раскрыто методологию анализа совершенствования IT-инфраструктуры предприятия в современных условиях. Проанализировано понятийно-категорийный аппарат усовершенствования IT-инфраструктуры предприятия в современных условиях. Изучено зарубежный опыт усовершенствования IT-инфраструктуры предприятия в современных условиях. Рассмотрено организационно-управленческую структуру предприятия в современных условиях (на примере ООО «Крупа В.Г.»). Проанализированы проблемы совершенствования IT-инфраструктуры предприятия в современных условиях. Проведен SWOT-анализ усовершенствования IT-инфраструктуры предприятия в современных условиях. Рассмотрены направления усовершенствования IT-инфраструктуры предприятия. Проведено экономическое обоснование направлений усовершенствования IT-инфраструктуры предприятия. Предложены практические рекомендации по усовершенствованию IT-инфраструктуры предприятия.

Ключевые слова: ИНФОРМАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС, ИНФРАСТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА, НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	19
1.1 Методологія аналізу удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	19
1.2 Понятійно-категорійний апарат удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	34
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	47
Висновки до першого розділу	55
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КРУПА Г.В.»)	58
2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Крупа Г.В.»	58
2.2 Діагностика проблем удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	69
2.3 SWOT-аналіз удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	76
Висновки до другого розділу	84
РОЗДІЛ 3 ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІТ- ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КРУПА Г.В.»)	86
3.1 Напрями удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства сучасних умовах	86
3.2 Економічне обґрунтування удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	97

3.3 Практичні рекомендації удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах	109
Висновки до третього розділу	119
ВИСНОВКИ	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	130
ДОДАТКИ	141



## ВСТУП

Актуальність дослідження удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.») не викликає сумнівів, так як від реалізації і втілення в життя даної концепції залежить успіх розвитку проектного менеджменту, малого і середнього бізнесу, інтеграції України до загального інтеграційного процесу. Механізми удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах представляють собою комплекс спеціалізованих і законодавчо закріплених форм і методів створення та використання ресурсів (економічних, соціальних, фінансових, організаційних, інвестиційних, інформаційних, технологічних) для удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства і, відповідно, удосконалення організаційних та правових положень і заходів, що забезпечують функціонування інформаційно-технологічного і комунікаційного процесу як складного соціального та економічно обґрунтованого процесу.

Актуальність дослідження теоретико-методологічних засад удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного (цифрового) суспільства обумовлено декількома причинами:

по-перше, відсутністю концепції удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства в системі менеджменту, що розвивається в умовах високої невизначеності, диференціації і дефрагментації, глобалізації і глокалізації;

по-друге, необхідністю вироблення і впровадження у життя надійного саморегулятивного механізму удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства, здатного підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок посилення інформаційно-технологічних і комунікаційних зв'язків;

по-третє, певним дефіцитом концепції удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства, ентропійних тенденцій у кризовому соціумі глобалізованого суспільства та особливо механізму зворотного зв'язку на рівні формування управлінської команди підприємства;

по-четверте, впровадженням ефективного зворотного зв'язку у механізм удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства та заміною «суб'єкт – об'єктної» парадигми на «суб'єкт – суб'єктну» парадигму управління, чому у значній мірі допомагає формування ефективного комунікаційного процесу підприємства;

по-п'яте, в умовах швидкого переходу до інформаційної цивілізації відбуваються біфуркаційні зміни, які продукують передумови формування якісно нового управлінського мислення, що зумовлює необхідність подолання ентропійних процесів в управлінському середовищі за рахунок посередництва оптимізованих дій зворотних комунікаційних зв'язків у середовищі менеджерів-професіоналів та вироблення гнучкого (адаптивного) менеджменту;

по-шосте, удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства потребує якісного оновлення ІТ-мислення і світогляду і збагачення його комунікаційної культури за рахунок введення гнучкості менеджменту та його команди;

по-сьоме, для вітчизняної управлінської практики принцип зворотного зв'язку в управлінні соціальними процесами гостро ставить питання про посилення місця і ролі механізму комунікаційного процесу в інформаційно-комунікативному процесі удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства.

Механізми удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства являють собою комплекс антикризових і антициклічних заходів керівництва підприємства, спрямованих на пом'якшення наслідків економічної кризи, подолання циклічного характеру

розвитку економіки в цілому. Механізм удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства направлений на узгодження функціонування і розвиток всіх ланок економічної і управлінської системи, що приводить у відповідність продуктивні сили і економічні відносини; являє собою сукупність конкретних форм господарювання, організаційно-інституціональних систем, методів та важелів регулювання економічними та соціальними процесами. Механізм удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства втілює детермінований як суб'єктивними, так і об'єктивними чинниками: якщо вплив суб'єктивних чинників управління визначається цілеспрямованою діяльністю управлінської команди, то об'єктивні чинники означають детермінований дією економічних законів перебіг соціально-економічних процесів. Отже, механізм удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства є сукупністю форм організації та управління суспільними діями економічних і соціальних суб'єктів, спрямованих на реалізацію економічних і соціальних законів.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з удосконаленням ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.»).

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.»).

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є формування цілісної концепції удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.»).

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні дослідницькі завдання:

- розкрити методологію методологію удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах;

- проаналізувати понятійно-категорійний апарат удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах;
- вивчити зарубіжний досвід удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах;
- розглянути організаційно-управлінську структуру удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах (на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.»);
- проаналізувати проблеми удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах;
- провести SWOT-аналіз удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах;
- запропонувати напрями удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах;
- здійснити економічне обґрунтування удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах;
- розробити практичні рекомендації удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах.

Методологічними основами дослідження управління інформаційно-комунікативним процесом на підприємстві в сучасних умовах є наступні методи:

- синергетичний, що використовується для аналізу удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства;
- порівняльно-історичний, що дозволяє проаналізувати різні рівні управління і динаміку удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства;
- феноменологічний, який дозволяє досягнути сутність та основні атрибутивні властивості удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства;

- системно-структурний, що направлений на виявлення структури комунікаційного процесу як динамічної системи удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства;

- діалектичний, що дає можливість розглянути розвиток концепції удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства;

- загальнонаукові методи – аналогії, аналізу і синтезу, сходження від абстрактного до конкретного, що сприяли філософському осмисленню феномена удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства.

Також, зазначимо, що методологія дослідження базується на єдності загальнонаукових, загальнофілософських і спеціальних методів, які в сукупності глибоко і послідовно розкривають концепцію удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства.

Аналіз літератури. Термін « комунікація» з'явився у 70-х рр. ХХ ст., коли вийшла книга Є.Хола і Д.Трагера «Культура як комунікація», у якій вперше було запропоновано термін «комунікація» і визначено тісний зв'язок між культурою і комунікацією. У 1970-рр. термін «комунікація» розглянуто у вузькому значенні у праці Л.Самовара і Р.Портера «Комунікація між культурами». Термін «комунікація» досліджували Е.Голл, К.Клакхон, Р.Портер, Д.Трагер, Л.Самовар, К.Бергер, С.Хантінгтон, Е.Гірш, Г.Хофстеде, С.Даль. Сьогодні термін «комунікація» базується на діалектико-синергетичному методах і підходах. Вирішенням проблем комунікації займалися такі західні філософи, як К.-О. Апель, О.-Ф. Больнов, М. Бубер, Д. Бьоглер, Л. Вітгенштейн, Х. Г. Гадамер, І. Гофман, Е. Гуссерль, В. Дальмаєр, Г. Дебор, В. Кульман, Н. Луман, Г. М. Маклюєн, М. Рідель, П. Ульріх, Ю. Габермас, В. Хьосле, К. Ясперс та інші. Істотний вклад у розробку глобального інформаційно-комунікативного простору внесли праці Р.Арона, Д.Белла, З.Бжезинського, О.Тоффлера, Р.Робертсона, І.Валлерстайна, Е.Гідденса, М.Кастельса, Ф.Фукуями, М.Уотерса, С.Гантінгтона; українських



вчених – В.Андрущенко, О.Базалука, В.Беха, Є.Бистрицького, І.Бондаревич, В.Волинка, В.Аксьонової, В.Воронкової, М.Ажажа, В.Мельник, О.Богуславської, Т.Сергієнко, О.Мороза, С.Попова, С.Кримського, В.Ляха, М.Поповича, В.Пазенка, М.Степика; російських вчених – М.Василика, І.Фролова, М.Моїсєєва, П.Капіци, М.Іноземцева, В.Загладіна, О.Панаріна, А.Уткіна. У їх доробках суспільство розглядається як мережа комунікацій, які створюють можливість самовідтворення суспільства (Н.Луман), так як комунікація представляється як активне середовище, що самоорганізується. Позитивні напрацювання у системі менеджменту організацій та адміністрування має парадигма кібернетики, що пройшла три етапи розвитку: докібернетичний, системно-кібернетичний і посткібернетичний, або сучасний. На докібернетичному етапі створено «класичну» теорію управління на менеджерсько-технічному рівні, у її створенні суттєвий доробок внесли такі видатні вчені, як Ф. Тейлор, Г. Гантт, Френк і Ліліан Гілбрет, Я. Гамільтон, Г. Грайкунас, Дж. Муні, А. Рейлі, М. Форд, Х. Емерсон, А. Файоль, М. Вебер та інші. На кібернетичному етапі відбулося поєднання формальної і неформальної організацій, основоположником загальної теорії систем являється Л. фон Берталанфі і А. Раппопорт. У соціології системну концепцію структурно-функціонального аналізу розробляли Т. Парсонс, Р. Мертон, Ч. Барнард, Г. Саймон, Дж. Марч, А. Гоулднер, А. Етціоні, В. Глушков. В контексті вирішення проблем державного управління загальну системну концепцію розробляли І. Блауберг, В. Садовський, Е. Юдін; на посткібернетичному етапі триває інтенсивний пошук нових критеріїв науковості з огляду на входження нових об'єктів пізнання із залученням синергетики. Особливе значення для аналізу зворотного зв'язку як умови розгортання функцій комунікативного менеджменту мають праці К.Шеннона, Н.Вінера, Л.Вітгенштейна, К.-О.Апеля, М.Бубера, Е.Левінаса, М.Кастельса. Ю.Хабермаса, Н.Лумана.

Теорія удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства формувалась історично, на ґрунті різних

світоглядних уявлень і наукових підходів, особистих уподобань багатьох представників як суспільних, так і природничих і технічних галузей знання. Вона визрівала в руслі філософії (Арістотель, Дж.Локк, Т.Гоббс та ін.), соціології та психології (Р.Тард, Г.Лебон, Л.Виготський, Т.Адорно, Р.Лассауелл, Г.Маркузе, М.Горкгаймер, П.Лазарсфельд Р.Мертон, Ю.Габермас, С.Московичі, А.Менегетті та ін.), досліджень у сфері теорії інформації та нової науки – кібернетики (М.Вінер, К.Шеннон, С.Бір та ін.), культурології та естетики сприйняття (М.Бахтін, А.Міль, Ю.Лотман). У науковій літературі, як українській, так і зарубіжній, дається велика кількість визначень поняття «комунікація», що позначає феномен, який перебуває у фокусі вивчення процесів як у сфері фундаментальних, так і соціальних наук.

Наукова новизна одержаних результатів. В роботі розроблена цілісна концепція удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства як феномена пізнання і регуляції механізмів організації і самоорганізації соціоекономічних, соціокультурних, соціополітичних процесів, спрямованих на підвищення культури управлінської праці, виявлення комунікаційного ефекту; здійснена когнітивна (наукова) інституціоналізація філософії комунікативного процесу як напряму підвищення ефективності менеджменту організацій та адміністрування, що виявилось у його концептуалізації та визначенні кола проблемних питань комунікаційної діяльності, економічного обґрунтування підвищення ефективності комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах глобалізації.

В результаті дослідження удосконалення напрямів управління інформаційно-комунікативним процесом на підприємстві в умовах інформаційного суспільства були отримані висновки, що виносяться на захист:

- визначено, що удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства – це один із напрямів сучасного менеджменту, націлений на розвиток та ефективне прийняття управлінських

рішень у сфері інформаційного забезпечення менеджменту на підприємстві, які в цілому сприяють підвищенню ефективності діяльності комунікаційного потенціалу проекту. В системі удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства можна виділити: 1) оперативний рівень управління (домінує прийняття управлінських рішень в темпоральному (часовому), 2) тактичний рівень (домінує щоденне керування процесами управління прийняття управлінських рішень), 3) стратегічний рівень (домінує розробка заходів щодо стратегічного управління організацією з розробкою планів роботи до 2020 рр.);

- розроблено моделі комунікативності, що являють собою інструмент пристосування до сформованої в організації корпоративної культури; оволодіння знаннями, вміннями, навичками, необхідними для успішної роботи в управлінні проектами;

- проаналізовано основні напрями удосконалення удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства, орієнтованого на передачу інформації по важливих для організації напрямках, уміння вирішувати конкретні проблеми і досвід поведінки в професійно значимих управлінських ситуаціях.

Теоретичне і практичне значення отриманих результатів роботи. Отримані результати, концептуальні теорії та методології сприяють збагаченню категоріального апарату удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства: 1) створюють методологічні засади для поглибленого дослідження концепцій удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в умовах інформаційного суспільства та удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства; 2) сприяють виробленню нових підходів до інноваційної діяльності управління ІТ-інфраструктури підприємства та проведенню ефективної роботи в командних структурах інформаційного менеджменту завдяки підвищенню ролі комунікаційної діяльності.

Апробація кваліфікаційної магістерської роботи.

1. Крупа А.Г. Сутнісний аспект методології дослідження наукового пізнання в умовах інформаційного суспільства. Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як чинника формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до smart-суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 грудня 2018 року/ Ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 258 с. С.153-158.

2. Крупа А.Г. Особливості стратегічного управління на підприємстві в умовах ринку. Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку: матеріали 4-ої Всеукраїнської наук.-практ. конф. / упоряд. Боліла С.Ю., Шепель Т.С. Херсон, ДВНЗ «ХДАУ». 21.05.2019: тези доповідей. 2019. 291 с. С. 200-202.

3. Крупа А.Г. Роль управлінських рішень у формуванні публічного адміністрування. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 18-19 квітня 2019 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. – 333 с. С. 225-227.

4. Крупа А.Г. Віртуалізація ІТ-інфраструктури підприємства. Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»: у 5 т. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. Т.5. 340 с. С.84-85.

5. Крупа А.Г. Вплив інформаційних технологій на розвиток сучасного суспільства. Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах. Том IV. II ЗНУ. Запоріжжя: II ЗНУ. 2019 р. 136 с. С.49.

6. Крупа А.Г. Вплив інформаційних технологій на розвиток цифровізації. Освіта як чинник формування креативних компетентностей в умовах цифрового суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції 27-28 листопада 2019 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 212 с. С.87-88.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота магістра загальним обсягом 142 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку використаної літератури у кількості 94 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 1.1 Методологія аналізу удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах

Розглядаючи методологію аналізу удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах, зазначимо, що складність, багатогранність і міждисциплінарний статус будь-якої наукової проблеми приводять до необхідності її вивчення у системі координат, що задається різними рівнями методології науки. Термін методологія трактується як система методів пізнання і практики, тобто система принципів, правил, прийомів, способів і засобів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему. Методологія носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження проблем мотивації працівників [30, с. 19].

Методологія - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища. Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальною, практичною і оціночною, які взаємно доповнюють одна одну в реальному житті [31, с. 61]. Методологія розглядається як багатоповерхнева споруда, на

верхніх поверхах якої розміщуються філософська методологія, далі - загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм [14, с. 62]. Методологію ІТ - інфраструктури слід розглядати як транскрипцію специфічної сфери діяльності щодо управління підприємством. Методологія ІТ - інфраструктури - це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби щодо удосконалення діяльності підприємства. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації.

Методологія у перекладі з грецької - це вчення про систему методів, теорія методів. Слово «методологія» складається зі слів «метод» і «логія». Останнє, перебуваючи в кінці складного слова, означає «вчення», тому в буквальному розумінні методологія - це вчення про метод.

Базуючись на цих визначеннях, деякі автори вважають, що методологія є теорією методу теоретичного пізнання (вченням про метод такого пізнання). «Методологія», у точному значенні цього слова, є вченням про методи, особливою наукою, завданням якої є розробка та удосконалення системи прийомів, способів наукового пізнання (з урахуванням семантичного значення такої її складової як «логос» - вчення, думка, поняття). Самі ж методи знаходяться поза методологією науки. «Необхідно чітко і послідовно розрізняти такі якісно різні компоненти науки, як метод і методологія» [10, с. 36].

Окремі науковці фактично ототожнюють методологію з методом науки. Методологія є системою особливих прийомів, принципів і способів вивчення загальних закономірностей виникнення, становлення та розвитку господарських явищ. Якраз мотивація праці вивчає ці явища зі своєї сторони - порушень та відхилень. Головною метою методології є вивчення засобів, методів і прийомів дослідження, за допомогою яких нове знання отримується в науці. Розвиток методології науки пов'язаний з розвитком методів

наукового пізнання дійсності, загальними законами розвитку наукового знання, теорії і мови науки, перевіркою будь-якої теорії практикою. Оскільки поняття методології мотивації праці дуже тісно пов'язано з поняттям її методу, то перш ніж дати власну оцінку наведеним вище науковим позиціям необхідно з'ясувати, що слід розуміти під методом наукового пізнання. У філософській літературі, як зазначає В.Воронкова, метод пізнання зазвичай визначається як шлях, спосіб, знаряддя, засіб пізнання [31, с. 61].

Таким чином, наукове дослідження обраної теми полягає у тому, що удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах відбувається за допомогою різноманітних методів, що дозволяє розробити чітке організоване комплексне стратегічне планування та вдосконалити структуру управління проектом в інформаційно-комунікативній сфері, для забезпечення розробки довгострокової стратегії розвитку для досягнення визначених цілей проекту і вироблення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів. Зазначимо, що в сьогоденні умовах підприємство потребує вирішення таких проблем, як вибір найефективніших форм господарювання, здатних адаптуватися до ринкових умов сьогодення та здатних досягати конкурентних переваг за рахунок реалізації найперспективніших проектів. Зміни в економічній та політичній сферах, які відбуваються сьогодні в Україні передбачають вироблення стратегії розвитку підприємства згідно з сучасними ринковими умовами, докорінної зміни пропорцій відтворення, поступового входження країни до міжнародних господарських зв'язків [2, с. 270].

До основної діяльності удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах та стратегічним розвитком підприємства відносять аналіз проблеми, формування цілей даного проекту, загальне й детальне проектування, виконання будівельно-монтажних і пусконаладжувальних робіт, здачу проекту, його експлуатацію, необхідний ремонт, подальше обслуговування або демонтаж обладнання та ін. Діяльність по забезпеченню проекту, в свою чергу, може бути поділена на організаційну, правову,

кадрову, фінансову, матеріально-технічну, комерційну й інформаційну. Чіткого й однозначного розподілу перелічених робіт у логічній послідовності або у часі за можливою кількістю проектів не існує (відповідно не існує і фаз чи етапів виконання проекту), оскільки визначальними є цілі та умови реалізації проекту [1, с. 268].

Стратегія удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах обирається на базі аналізу визначальних факторів, які описують стан даного підприємства враховуючи результати портфеля бізнесу, а також характер і сутність реалізованих стратегій. В умовах сьогодення, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, не передбачуване і переважно не залежне від дій самого підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити критичні наслідки. На фактори стратегії підприємств найбільше впливають наступні чинники: попит і потреби споживачів, наявність в необхідній кількості ресурсів і спроможність підприємства нарощувати свій потенціал, можливість і період короткий термін впровадження необхідних нововведень і інновацій різних типів, можливості використання власних і отримання позичених капіталовкладень, високий рівень впровадженої технології і можливостей її модифікації, сучасний кадровий потенціал підприємства, високий рівень застосування передових інформаційних технологій та ін.

В науковій літературі удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах розглядається як специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення визначених довгострокових цілей. Цим планом визначається, як підприємство буде функціонувати і розвиватися, а також які засоби і дії будуть використовуватися для того, щоб підприємство досягло бажаних результатів [4, с. 50]. Необхідно акцентувати увагу на тому, що «стратегія» і «стратегічний план» - поняття різні. Якщо стратегія - це концепція розвитку підприємства, то стратегічний план є інструментом реалізації даної концепції, тобто інструментом документального оформлення,

встановлення і впровадження в повсякденну діяльність стратегічного набору підприємства [19, с. 126].

Таким чином, удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах як стратегії розвитку підприємства необхідно розробляти за певною методикою, яка забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх конкурентних чинників: ресурсних, інформаційних, маркетингових, фінансових, організаційно-структурних, техніко-технологічних. Сукупність цих факторів - це складовий елемент внутрішніх функціональних сфер формування конкурентних переваг проекту і саме вона допоможе фірмі випередити своїх конкурентів.

Результати аналізу наукової літератури, засвідчили, що комунікація - це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить прийняті рішення до працівників організації [34, с. 54]. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть надаватися помилковими, люди можуть так розуміти, чого ж хоче від них керівництво, або, нарешті, від цього можуть страждати міжособистісні відносини. Ефективністю комунікацій часто визначають якість рішень і те, як вони насправді будуть реалізовані. Інформація - це лише зовнішній прояв комунікації, її результат. Інформація грає центральну роль у комунікаційному існуванні людини і виступає як засіб комунікації. Керівник від 50 до 90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень, не кажучи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, ми називаємо комунікації процесом. Оскільки керівник виконує три свої ролі і здійснює чотири основні функції, з тим, щоб сформулювати цілі організації і досягти їх, якість обміну інформацією може прямо впливати



на ступінь реалізації цілей. Це означає, що для успіху індивідів і організацій необхідні ефективні комунікації.

Хоча загально визнано, що комунікації мають величезне значення для успіху організацій, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніми організаціями. Згідно ще одному опитуванню приблизно 250 тис. працівників 2000 найрізноманітніших компаній, обмін інформацією представляє одну з найскладніших проблем в організаціях. Ці опитування показують, що неефективні комунікації - одна з головних сфер виникнення проблем. Глибоко осмислюючи комунікації на рівні особи і організації, ми повинні вчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати кращими, більш ефективними менеджерами. Ефективно працюючі керівники - це ті, які ефективні в комунікаціях, Вони представляють суть комунікаційного процесу, мають добре розвиненим вмінням усного та письмового спілкування і розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією.

Комунікації - це життєво важлива складова роботи менеджера, які пого-джуються, що комунікації є одним із найважливіших їхніх завдань. Для них важливо передати своє бачення і цілі організації іншим, а для цього важливо спілкуватися з менеджерами, щоб адекватніше зрозуміти, що відбувається у їхньому середовищі, яким чином їм та їхнім організаціям стати ефективнішими. Комунікація - це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення, наскільки можливо близьке за значенням до первинного. Ключовим елементом ефективних комунікацій є відмінності між даними та інформацією. Інформація - це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна. Щоб інформація становила реальну цінність для менеджера, вона повинна бути достовірною. Це означає,

що інформація покликана реально і надійно відображати дійсність. Інформація повинна бути вчасною. Це не обов'язково означає поспішність. Своєчасність є функцією ситуації, яка виникла у менеджера. Інформація повинна бути повною, щоб стати корисною для менеджера. Якщо вона часткова, то картина стану справ може виявитися недостовірною або викривленою. Нарешті, інформація цінна, якщо вона доречна. Доречність, як своєчасність, залежить від потреб і обставин для конкретного менеджера. Наприклад, операційним менеджерам потрібна інформація про витрати та продуктивність; менеджерам людських ресурсів - про потреби приймання нових працівників та рівень плинності кадрів; менеджерам з маркетингу – про плани продажу та рівень реклами.

Удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах як концепція і напрямок наукових досліджень причетне до будь-яких процесів, що відбуваються в суспільному бутті [54, с. 77]. Про визначальну складність дослідження феномена управління проектами вказують спеціальні методика і технології, які відображають дане явище і виокремлюють об'єкт і предмет дослідження. В теоретико-методологічному аспекті в управлінні проектами розрізняють поняття «метод», «технологія» і «методика». Поняття «метод» визначається як сукупність об'єднаних єдиним принципом дослідницьких технологій, які застосовуються при вирішенні конкретних дослідницьких задач. Метод і технологія тісно взаємопов'язані один з одним. Метод дає загальний напрямок, загальний принцип організації процедури дослідження, в той час як технології складають сукупність окремих операцій, що забезпечують реалізацію дослідницьких задач. Концепція менеджменту проектів як невикористаного ресурсу в Україні здійснюється за рахунок: 1) комплексного і прогнозованого планування з врахуванням обставин, що сформувалися на даний момент часу; 2) моніторингу просування проекту, контролю виконаних робіт, видатків на засоби і ресурси; 3) регулювання процесу виконання проекту шляхом його перепланування з врахуванням виконаних робіт і ситуації, що склалася. Конкурентоспроможність – це

сукупність установ, політик і факторів, які визначають рівень продуктивності економіки, що визначає рівень добробуту. У середній і довгостроковій перспективі ймовірність росту більш конкурентоспроможної економіки вище, чим у менш конкурентоспроможній, так як прибутковість інвестицій визначає рівень росту економіки [54, с. 76]. Для виходу з економічної кризи і покращення добробуту великий вплив на розвиток конкурентоспроможності підприємств має відіграти управління проектами в усіх галузях і сферах економіки. Індекс глобальної конкурентоспроможності - інструмент, який можливо використати для визначення конкурентних переваг країни, так і бар'єрів її економічного розвитку. Його можна використати для порівняння з країнами для визначення місця у рейтингу, яке займає кожна з країн, що створює платформу для діалогу між урядами, бізнесом і громадянським суспільством, що може слугувати каталізатором реформ щодо збільшення продуктивності. Для підвищення конкурентоспроможності країни чи підприємства слід взяти до уваги такі складові: 1) економічна і політична обстановка в країні; 2) високорозвинута інфраструктура; 3) макроекономічна стабільність; 4) якісна вища освіта і професійна підготовка кадрів; 5) наявність ефективного ринку товарів і послуг; 6) ефективність і гнучкість ринку праці; 7) ефективний фінансовий ринок; 8) нові технології як одна з головних конкурентних переваг підприємства; 9) розвиток внутрішнього і зовнішнього ринків країн; 10) рівень розвитку бізнесу; 11) технологічні інновації як складова конкурентоспроможності; 12) здорова і освічена робоча сила як фактор конкурентоспроможності.

Удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах слід осмислювати в його реальній цілісності і повноті конкретних його форм існування, у його функціонуванні і розвитку. Управління проектами як цілісне утворення (цілісність) несе в собі всю сукупність своїх базових якісних характеристик. Удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах може виступати лише в обмеженому вигляді, і інтерес до нього також набуває в даному випадку вузький, конкретний характер, який

залежить від предметної сфери даної науки. Управління проектами причетне до будь-яких процесів, що відбуваються в суспільному бутті, і має місце всюди, де діє людина. Тому, будучи причетним до будь-яких процесів у суспільстві своїм впливом, здійснює на них свій вплив. Це і породжує можливість залучення управління проектами до досліджень в самих різноманітних науках.

Постільки практично пізнання на будь-якому історичному етапі свого розвитку охоплює лише частину реальності, необхідно поняття, що розкриває той зміст об'єкта пізнання, що включається в пізнавальний процес. Таким поняттям є предмет пізнання і ми будемо виходити із традиційного підходу, а саме розглядати в якості об'єкта пізнання певну об'єктивну реальність, а в якості його предмета – ті аспекти і риси, які охоплені вченням. Іншими словами, нам слід уточнити управлінську реальність, а саме, яку сферу в обраному об'єкті виокремити як предмет дослідження, тобто визначити і виявити ті властивості і особливості управління, які пов'язані із задачею дослідження. Труднощі виявлення як предмета, так і об'єкта дослідження у вивченні управління проектами визначаються специфікою самого управління, яке, будучи сполучною ланкою між людиною і оточуючим світом, володіє особливою амбівалентністю, що дозволяє вести дослідження тими методами, які використовуються як у філософії, так і у конкретних науках. Особливе положення управління, його особлива форма передбачають і особливі методи дослідження, тому управління не може бути вивчене за допомогою наук, які займаються ідеальними формами, пов'язаними із мисленням, образним сприйняттям, станом свідомості. Ця визначальна складність дослідження феномена управління проектами як складного соціального феномена вказує на необхідність створення для його дослідження спеціальних методик і технологій, які змогли б відобразити дане явище і цілісно виокремити управління як об'єкт і предмет дослідження, розкрити діалектику його існування у єдності протилежностей людини і оточуючого світу.

В теоретико-методологічному аспекті дослідження удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах прийнято розрізняти поняття «метод», «технологія» і «методика». Поняття «метод» визначається як сукупність об'єднаних єдиним принципом дослідницьких технологій, які застосовуються при вирішенні конкретних дослідницьких задач. Метод і технологія тісно взаємопов'язані один з одним. Метод дає загальний напрямок, загальний принцип організації процедури дослідження, в той час як технології складають сукупність окремих операцій, що забезпечують реалізацію дослідницьких задач. Технологія – це сукупність раніше засвоєних операцій, які визначають конкретну дію(часто із застосуванням соціальних інструментів та знарядь праці) щодо проведення дослідження. Метод може складатися із декількох послідовно розташованих чи паралельно застосовуваних технологій, які забезпечують результат дослідження. При цьому технології не представляють собою раз і назавжди встановлений порядок чи послідовність процедур: з кожним новим дослідженням технології змінюються, збагачуються, корегуються. «Методика дослідження» - це сама технологія, яка по-різному може бути задіяна і використана у дослідженні у відповідності з відповідними і розробленими методиками. Метод по своїй природі концептуальний, він сам є результатом наукових досліджень і створюється як особливе наукове досягнення, постільки пов'язаний з певними новими теоретичними знаннями, відповідає певному розумінню змісту і форми дослідницької діяльності, в той час як технології і методики, що застосовуються в процедурі дослідження, не несуть серйозного теоретико-методологічного навантаження.

Інформаційне суспільство слід розглядати як цілісну систему розвитку західних суспільств (його рівні, кондиції, еволюцію соціальних феноменів), кожний елемент якої слід експлікувати як мікросистему чи субсистему, яка може бути складовою системою будь-якої макросистеми чи макромоделі. Структура інформаційного суспільства потребує визначення архітектоніки диференціальних моделей, субмоделей і субсистем інформаційного



суспільства з метою визначення його властивостей (атрибутів) як системи з урахуванням евристично-еволюційних тенденцій подальшого розвитку. Міждисциплінарна матриця інформаційного суспільства (філософська, кібернетична, соціологічна та інше) містить у собі відповідний понятійний ряд, що включає онтологічне, гносеологічне та аксіологічне визначення. Дана проблематика визначення інформаційного суспільства сходиться до синергетичного зрізу і визначається соціокультурною детермінацією всієї системи діяльності, об'єктивними передумовами та суб'єктивними чинниками, взаємодією між суб'єктом та об'єктом, засобами та цілями, раціональним та ірраціональним, свідомим та несвідомим у системі розвитку інформаційного суспільства.

Роботи вчених синергетичного спрямування (І.Пригожина і І.Стенгерс, Г.Ніколіс, Г.Хакена), у яких дається аналіз основних принципів постнекласичного пізнання, так і звернення до деяких аспектів їх застосування при аналізі інформаційної цивілізації, є корисними для методології інформаційного суспільства як складаного соціально, економічного і культурного феномену та процесів його розвитку. Так, І.Пригожин, Г.Ніколіс, Г.Хакен здійснили спробу аналізу з синергетичної точки зору пізнання інформаційних процесів сучасності; їх теоретико-методологічні праці зіграли провідну роль у становленні нової парадигми інформаційного суспільства у загальнонауковому і соціальному пізнанні.

Так, С.Курдюмов підкреслює, що ідеї І.Пригожина співзвучні дослідженням процесів самоорганізації у відкритих нелінійних системах, які проводилися в Інституті прикладної математики ім. М.Келдиша не один десяток років. Особливо імпонувало С.Курдюмову те, що І.Пригожин здійснював спробу прояснити на рівні філософських узагальнень якісні зміни, які відбуваються у сучасних фізичних явищах про природу і світ у цілому. Весь цей аналіз є дотичним і до інформаційного суспільства, у якому відбуваються складні і суперечливі процеси.

У результаті наукових розвідок І.Пригожина та І.Стенгерс теорія самоорганізації перетворюється на самостійну науку, що постійно розвивається, серед яких значний інтерес відіграють нелінійні процеси і нерівновагомість станів. Цей напрямок пішов шляхом розвитку методів термодинамічного аналізу явищ самоорганізації. І.Пригожин та І.Стенгерс відмічали труднощі застосування синергетики до аналізу різноманітних процесів (управлінських, соціальних, економічних) у зв'язку з невизначеністю перемінних; необхідністю врахування жорстко визначеного оточення, з яким певна система обмінюється речовиною, енергією та інформацією. Як засвідчує соціально-філософський аналіз, всі розмисли про застосування синергетичного підходу до аналізу соціальних (економічних) явищ, процесів і розвитку суспільства в цілому виходять із розуміння управління цим суспільством як складною дисипативною системою. У цьому контексті аналізу інформаційного суспільства як складного процесу є відкритість (здатність обміну системи з зовнішнім середовищем), нерівновагомість, виникнення хаотичних і неупорядковані структур більш високого порядку, до якого відносяться і мережеві структури [56, с.279].

Отже, ієрархія дисипативних систем інформаційного суспільства створює ґрунт для виникнення різних рівнів синтезу порядку і хаосу. На феноменологічному рівні аналізу порядку і хаосу в дисипативних системах слід розкрити механізм їх соціальної самоорганізації, що приводить, з однієї сторони, до чергування ускладнення соціальних структур з їх спрощенням через дії, що сприяють елімінації процесів – ієрархізації; з іншої сторони, до розпаду складних дисипативних структур на більш прості, що приводить до переходу від упорядкованості соціальної системи до її хаотичного стану. Чергування процесів ієрархізації та деієрархізації визначається характером аттракторів, в контексті яких процеси ієрархізації визначаються простими аттракторами, в контексті деієрархізації – дивними аттракторами.

Смисл всіх переходів в інформаційному соціумі від порядку до хаосу, і навпаки, заключається у пошуках стійкості системи. Цей пошук проявляється

у протилежних тенденціях: 1) прагненні до максимально неупорядкованого стану (хаосу) у замкнених системах; 2) прагненні до форм упорядкування (при певних умовах) у відкритих системах. Так, мірою безладу (дезорганізації) є величина, яка називається ентропією, а мірою порядку (організації) – негативна ентропія, що називається негентропією, чи «інформацією». Суттєвий аналіз процесу самоорганізації в інформаційному суспільстві дає відповідь на питання: який характер тієї соціальної рушійної сили, що змушує дисипативні структури ускладнюватися у процесі ієрархізації чи спрощуватися у процесі деієрархізації та самоорганізуватися до стану упорядкування всіх структур .

Специфіка синергетичної парадигми інформаційного суспільства в тому, що самоорганізація може бути визначена як виникнення нового цілого, утвореного узгодженою поведінкою складових елементів висхідного середовища. Визначальним пунктом при самоорганізації є виникнення набору можливостей подальшого відбору через посередництво масштабних флуктуацій. Розвиток, що розуміється як спонтанна природна самоорганізація, може бути пов'язаний з стійкою закономірністю тільки як перехід від одних відносно стійких систем до інших, причому, на рівні послідовних фаз розгортання нелінійного динамічного процесу здійснюється не перехід до чергового вибору стійких структур, а той чи інший сценарій входження у хаос.

Креативна робота соціальної випадковості у пролемному полі розгортання інформаційного суспільства обмежена рамками особливих епох, коли здійснюється біфуркаційний перелом і народжуються нові структури. У спокійні епохи рівновагового існування управлінської системи панує детермінізм, здатний подавити випадкову флуктуацію як направлену всупереч встановленої детерміністської тенденції.

Народження нового типу соціуму пов'язано з порушенням висхідної просторово-часової симетрії. По-перше, виникає часова неоднорідність – один з можливих історичних шляхів у розвитку інформаційного суспільства,

якому віддається перевага. По-друге, виникає нова просторова неоднорідність – з'являється нова структура, яка свідчить про те, що моделі інформаційного суспільства виникали у різні часи і в різних просторових координатах країн.

Ще один з найважливіших синергетичних аспектів аналізу інформаційного суспільства – біфуркаційні епохи, як здатні порушити послідовно лінійне протікання подій. Постільки джерелами оновлення порядку виступають самі найрізноманітніші сфери (детермінанти) буття - від природних до кібернетичних, то виникає необхідність полідетерміністського, багатовимірного описання цілісності самоорганізуючої системи, де був би врахований взаємовплив детерміністських імпульсів самої різноманітної природи. «Біфуркаційний хаос», що виникає в результаті розломів суспільства і цивілізацій є джерелом не тільки руйнації, але й творення нового, що й привело до еволюції соціумів від індустріальної і постіндустріальної стадії до інформаційної та «суспільства знань».

Таким чином, управління проектами, як і інші науки, у своєму розвитку повністю залежить від обраних методів і методологій дослідження, ефективності методик і технологій, що спричиняє дослідника бути соціально відповідальним, обираючи ті чи інші методи, методики і технології дослідження.

Управлінські технології щодо удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах – способи безпосередньої (прямої) оперативної взаємодії на об'єкт управління, що базуються на повноваженнях, правах керівника, авторитеті влади суб'єкта управління віддавати розпорядження, на принципі обов'язкового і точного їх виконання підлеглими. Управлінські технології знаходять своє вираження в конкретних рішеннях, прийнятті яких управлінським органом, керівником передбачає разом із здійсненням ними своєї правової функції глибокі знання, повне, адекватне уявлення про стан об'єкта, розуміння наслідків рішень, що приймаються, і розпоряджень, які забезпечують взаємодію людей.

Управлінські технології удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах мають своє функціональне призначення, що не суперечить економічним та іншим методам управління, доповнює їх, так-як будь-який адміністративний акт (рішення, розпорядження, наказ) виступає комплексним виявленням практичного використання закономірностей розвитку об'єкта управління у сполученні з умінням керівників користуватися повноваженнями у становленні, розвитку і функціонуванні суб'єкт-об'єктних відносин [41, с. 76].

Таким чином, теоретико-методологічні процеси аналізу удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах потребують вивчення автокомунікаційних процесів, без аналізу яких неможливо створити цілісну концепцію ефективної взаємодії на приватному підприємстві. Автокомунікаційні процеси (від гр. autos - сам, само- и лат. communicatio - розмова; буквально «розмова з самим собою) – одна з основних культурних моделей комунікації, у якій спілкування передається по каналу «Я-Я», тобто сам відправник є також і адресатом повідомлення (прикладом можуть бути щоденники, автобіографії, прочитання власних текстів). На думку Лотмана, у процесі протікання автокомунікації якісно змінюються всі змінні: відбувається «зсув коду» і «зсув контексту», змінюється смисл повідомлення, яке передається, в результаті чого зростає, трансформується і переформатується інформація. Відбувається і перебудова самого Я, тому з точки зору автокомунікації слід трактувати Я як постійно плинний набір соціально значущих шифрів (кодів). У ході автокомунікаційних процесів текст одночасно породжує безпорадні асоціації та інкорпорує індивідуальні сили, що асоціативно накопичуються у комуні канта. У психології автокомунікаційний процес розглядається як мовчазна «внутрішня мова», функціонально і структурно відокремлена від зовнішньої мовленнєвої активності (Л.Виготській). Внутрішня мова є також універсальним механізмом інтеріоризації, привласнення комунікативних і соціальних ролей, смислів, норм і цінностей. З іншої сторони, екстеріоризація, озовнішнювання

внутрішньої мови визначає потенціал та активність людини як втора (відправника) у комунікації. Тим не менше автокомунікаційний процес належить внутрішньому інтимному світу людини, в контексті якого реалізується моральний дискурс «турботи про себе» як індивідуальна концепція самовизначення і саморозвитку (Фуко). Автокомунікаційний процес лежить в основі одного із головних принципів практики себе «бути завжди напоготові дискурс-спілкування: може бути основою сакрального діалогу з Богом (Істиною) у глибинах внутрішнього світу людини. Це відноситься до культури індивідуального, приватного, романтичного тощо. По суті, автокомунікаційний процес, з однієї сторони - є основою культурної ідентичності людини, а з іншої, - виступає як креативний культурний механізм породження нових ідей, смислів, художніх форм, а також як механізм соціалізації та особистісного розвитку. Автокомунікація, таким чином, являє собою тип інформаційного процесу в культурі, організований як передача повідомлення, вихідною умовою якої є ситуація співпадіння адресата і адресанта [59, с. 156].

## 1.2 Понятійно-категорійний апарат удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах

Вивчаючи понятійно-категорійний апарат удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах, необхідно розглянути такі поняття як інфраструктура підприємства та ІТ-інфраструктура підприємства.

Управління інфраструктурою підприємства є відносно новим поняттям в економічній теорії. Це пов'язано як із виникненням самого терміну інфраструктура підприємства, що з'явився у науковій літературі порівняно недавно (із середини ХХ ст.), так із недостатньою увагою, що приділялася як

економістами, так і керівниками компаній до необхідності ефективного управління інфраструктурними об'єктами [47, с. 19].

Розгляд поняття «інфраструктура підприємства» ми пропонуємо проводити із позицій комплексного підходу. Відповідно, інфраструктура підприємства є комплексом взаємопов'язаних видів економічної діяльності, що безпосередньо не беруть участь у створенні товарів у їх натурально-матеріальній чи вартісній формі, проте забезпечують основний виробничий процес інформацією, інструментами та оснащенням, паливом і енергією, сировиною і матеріалами, підтримуючи технологічне устаткування в працездатному стані, здійснюючи внутрішню і зовнішню логістику, а також сприяючи професійному та соціальному розвитку персоналу підприємства [62, с. 84]. У деяких випадках, до складу інфраструктурного комплексу також включають конструкторсько-технологічну підготовку виробництва, випробувальні цехи та інші підрозділи по обслуговуванню основного виробництва [63, с.50]. Так, функціональна структура інфраструктурно-го комплексу буде мати наступний вигляд (див.Додаток А).

ІТ-інфраструктура – це організація програмного забезпечення підприємства, обчислювальних програм, яка забезпечує необхідні ресурси для вирішення бізнес-завдань підприємства.

ІТ-інфраструктура підприємства включає в себе пристрої із виходом в Інтернет, бази даних, програмне забезпечення, корпоративну пошту, сервер додатків, сховище, інтерфейс керування інфраструктурою. Всі ці елементи об'єднуються через інтернет і працюють у зв'язці, що дозволяє ефективно виконувати різні завдання та створити бізнес-середовище для скоординованої роботи всієї компанії та кожного її підрозділу.

Завдяки коректній роботі ІТ-інфраструктури забезпечується зв'язок між відділами чи департаментами, які можуть бути фізично віддалені одне від одного, передача та отримання файлів та інформації, а також коректна робота всіх сервісів підприємства.

Слабким місцем ІТ-інфраструктури є, в першу чергу, діяльність співробітників підприємства. Перехід за неперевіреними посиланнями, злом і підміна логіна та пароля, фішинг дозволяють зловмисникам проникнути всередину ІТ-інфраструктури компанії і завдати шкоди її роботі [66, с. 130].

Таким чином, грамотно спроектована та побудована ІТ-інфраструктура створює для бізнесу ряд переваг, серед яких: підвищення прибутковості, оптимізація витрат, підвищення продуктивності та результативності бізнес-процесів і технологічних процесів.

Щодо удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах, то воно зводиться до управління комунікаціями в інформаційно-комунікативному процесі. Концепція управління комунікаціями інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів нерозривно пов'язано з підвищенням ролі у суспільстві інформаційних технологій. Інформативно-комунікативні процеси, що об'єднують суспільство на всіх рівнях, пронизують Інтернет-середовище, транслують соціально значиму інформацію, здійснюють істотний вплив на розвиток інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів, постільки процес глобалізації розширює сучасні уявлення про суть і моделі комунікації в суспільстві; Інтернет як нову нелінійну комунікативну систему; дозволяє глибоко пізнати соціальні наслідки комунікаційного процесу. Належить визнати, що інтелектуально-технологічні схеми ведуть до принципово нового стану широкомасштабного доступу до Інтернет – до глобального гіперінтелекту (індустрії даних і знань) [69, с.219].

Комунікація - це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить прийняті рішення до працівників організації. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть надаватися помилковими, люди можуть так розуміти, чого ж хоче від них керівництво, або, нарешті, від цього можуть страждати міжособистісні відносини. Ефективністю комунікацій часто визначають якість рішень і те, як вони насправді будуть реалізовані.



Інформація - це лише зовнішній прояв комунікації, її результат. Інформація грає центральну роль у комунікаційному існуванні людини і виступає як засіб комунікації. Керівник від 50 до 90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень, не кажучи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, ми називаємо комунікації процесом. Оскільки керівник виконує три свої ролі і здійснює чотири основні функції, з тим, щоб сформулювати цілі організації і досягти їх, якість обміну інформацією може прямо впливати на ступінь реалізації цілей. Це означає, що для успіху індивідів і організацій необхідні ефективні комунікації. Хоча загально визнано, що комунікації мають величезне значення для успіху організацій, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніми організаціями. Згідно ще одному опитуванню приблизно 250 тис. працівників 2000 найрізноманітніших компаній, обмін інформацією представляє одну з найскладніших проблем в організаціях [5]. Ці опитування показують, що неефективні комунікації - одна з головних сфер виникнення проблем. Глибоко осмислюючи комунікації на рівні особи і організації, ми повинні вчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати кращими, більш ефективними менеджерами. Ефективно працюючі керівники - це ті, які ефективні в комунікаціях, Вони представляють суть комунікаційного процесу, мають добре розвиненим вмінням усного та письмового спілкування і розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією. Комунікація - це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Отже, ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення, наскільки можливо близьке за значенням до первинного. Ключовим елементом ефективних комунікацій є

відмінності між даними та інформацією. Інформація - це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Зокрема, менеджер такого заводу може використати інформацію і продати чотири верстати, перевівши п'ять робітників на іншу роботу [8, с. 20].

Характеристики цінної інформації. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна. Достовірність. Щоб інформація становила реальну цінність для менеджера, вона повинна бути достовірною. Це означає, що інформація покликана реально і надійно відображати дійсність. Своєчасність. Інформація повинна бути вчасною. Це не обов'язково означає поспішність. Своєчасність є функцією ситуації, яка виникла у менеджера. Повнота. Інформація повинна бути повною, щоб стати корисною для менеджера. Якщо вона часткова, то картина стану справ може виявитися недостовірною або викривленою. Доречність. Нарешті, інформація цінна, якщо вона доречна. Доречність, як своєчасність, залежить від потреб і обставин для конкретного менеджера. Наприклад, операційним менеджерам потрібна інформація про витрати та продуктивність; менеджерам людських ресурсів - про потреби приймання нових працівників та рівень плинності кадрів; менеджерам з маркетингу – про плани продажу та рівень реклами.

Комунікативний процес. Процес комунікацій розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку або іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста і конкретна, чи складна й абстрактна. Після того, як повідомлення закодовано, його передають відповідними засобами зв'язку. Засіб, за допомогою якого наше закодоване повідомлення вам передається – надрукована сторінка. Звичайні засоби зв'язку в організаціях - це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається розкодування у форму, яка має значення для одержувача. Комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом від чийогось кашляння, від автомобіля, що проїжджає, або розмови двох людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист,

пошкодження телефонної лінії, неправильна адреса електронної пошти тощо [37, с. 190]. Форми комунікацій в організаціях. Сьогодні поширені такі типи комунікацій: міжособові комунікації; комунікації у системах зв'язку та командах; комунікації в організаціях та електронні засоби комунікацій. Міжособові комунікації. Загалом міжособові комунікації бувають усними та письмовими. Кожен з цих різновидів має переваги та недоліки. Усні комунікації. Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Дослідженнями виявлено, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50-90% свого часу. Це зумовлено кількома причинами. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі словесних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. Однак усні комунікації також мають вади. Вони можуть бути недостовірними, якщо співбесідник добирає неправильних слів для вираження суті або пропускає важливі деталі чи якісь перешкоди переривають процес, або ж слухач (одержувач) забуває частину чи все повідомлення. Письмові комунікації. Письмові комунікації - це записки, листи, звіти, записи тощо. За їхньою допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями. Проте письмові комунікації не такі поширені, як може виглядати. Група менеджерів під час опитування зазначила, що лише 13% пошти, яку вони отримують, відразу їм потрібна. Понад 80% менеджерів, яких опитували в іншому дослідженні, вважають, що письмові комунікації, які вони отримували, мали посередній або низький рівень.

Вибір потрібної форми. Яку форму міжособових комунікацій повинен обрати менеджер? Це залежить від ситуації. Усні комунікації часто ліпші, коли повідомлення особисте, нерегулярне і коротке. Письмові комунікації звичайно надійніші, коли повідомлення офіційне, постійне і довше. Комунікативні схеми та робочі групи. Комунікативна схема – це спосіб, за

допомогою якого члени групи або команди спілкуються між собою. Вчені, досліджуючи динаміку груп, виявили кілька типових схем у групах або командах, які складаються з трьох, чотирьох та п'яти осіб. У схемі колесо усі комунікативні потоки проходять через одну центральну особу, яка, очевидно, є груповим лідером. По суті, колесо - найбільш централізована схема, оскільки одна особа отримує і поширює всю інформацію. Дослідженнями у цій сфері виявлено деякі зв'язки між типом схеми та груповим виконанням. Наприклад, коли завдання групи порівняно просте і рутинне, то централізовані схеми діють з більшою ефективністю та достовірністю. Лідер прискорює виконання, координуючи потік інформації. Наприклад, коли група бухгалтерів виписує рахунки-фактури і розподіляє їх для оплати, то ці дії може ефективно координувати один централізований лідер. Коли ж завдання складне, наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію організації, то ефективнішими є децентралізовані схеми, оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення відповідної інформації. Менеджери повинні визначати вплив комунікаційних схем на діяльність груп та організацій і намагатися правильно їх структурувати. Дослідження комунікацій виявили п'ять головних схем для груп з п'яти осіб. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, і, навпаки, сприяти де-централізації групи, якщо групові завдання складні. Комунікації в організаціях. Іншими формами комунікацій в організаціях є потоки інформації між організаційними ланками або групами. Кожна з цих форм охоплює як усні, так і письмові комунікації, однак, відповідно, поширюється на моделі комунікацій по всій організації [33, с. 43]. Для розвитку інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів важливим є комп'ютеризація, яка створює сучасну технологічну основу становлення і розвитку інформаційно-комунікативного процесу в складній відкритій системі, у якій інформатика і володіння ЕОМ. В контексті

постнекласичної методології істотною проблемою удосконалення управління комунікаціями інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів є вирішення проблем комунікаційної ентропії [36, с. 92]. Стрімке розповсюдження інформації, глобалізація комунікативного простору, перехід до нової електронної культури впливають на специфіку спілкування, форми зв'язку, характер ціннісно-світоглядних установок. Сформулюємо основні особливості та принципи цієї концепції.

Для розвитку інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів важливе значення має: 1) пояснення природи соціальної комунікації; 2) аналіз особливостей суб'єкт-об'єктних відносин в комунікативному процесі; 3) визначення комунікації як процесу передачі соціально та індивідуально значущої інформації за допомогою різних комунікативних засобів; 4) дослідження характеру трансформації комунікативних відносин під впливом процесу глобалізації і розвитку інформаційних технологій; 5) розширення змісту понять «простір», «час», «реальність» під впливом нових комп'ютерних технологій та Інтернет; 6) виявлення розуміння сприйняття часу і реальності («віртуальна реальність»); 7) обґрунтування специфіки функціонування моделей комунікації, смислоутворення, інтерпретації і розуміння текстів; 8) ускладнення як тексту, так і контексту комунікації під впливом глобалізації і появи нових комунікативних технологій; 9) виявлення етапів становлення і розвитку комунікативних медіа-засобів, причин появи нових якісно нових форм комунікації і способів взаємодії; 10) врахування нелінійності передачі смислів, сценаріїв, інтерпретації і тлумачення інформації, що передається у процесі комунікативної взаємодії. Інформаційно-комунікаційні та соціокомунікаційні проекти радикально змінюють суспільні зв'язки, інформаційний обмін, ступінь відкритості, якість і кількість діалогових форм спілкування людей, соціальних груп, структур, якість нашого життя.

Комунікації самого різного роду, набуваючи мережний характер, істотно видозмінюють зворотний зв'язок між населенням, місцевими

спільнотами, громадами, о в цілому сприяє формуванню глобального інформаційного суспільства [28, с. 78]. Удосконалення управління комунікаціями в інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проєктах спирається на найвагоміші організаційні принципи:

1) єдність всіх ланок управлінської вертикалі незалежно від їх інституційної належності;

2) субординацію і координацію компетенцій суб'єктів управлінського партнерства;

3) паритет інтересів центральних, регіональних і територіальних органів влади;

4) баланс управлінських сил в умовах координаційної міжорганізаційної взаємодії;

5) єдність інформаційного простору у рамках управлінського партнерства. Коли мова заходить про комунікаційну діяльність в контексті інформаційно-комунікативного процесу, то остання являє собою не тільки ланцюг послідовних комунікаційних дій (операцій), а єдність комунікаційних і некомунікаційних актів, і, навпаки, будь-яка не комунікаційна діяльність включає себе структуру комунікаційної дії [29, с. 17].

Американський соціолог Чарльз Кулі під комунікацією розумів механізм, за допомогою якого здійснюються та розвиваються всі людські взаємостосунки, символи, а також засоби для передачі їх у просторі та збереження в часі. Як бачимо, від розуміння комунікації в широкому значенні спілкування як такого, західні автори часто переходять до визначень, які засновані на технічних можливостях цього спілкування. Російські філософи середини XIX – початку XX ст. розвинули й збагатили поняття «комунікації», поставивши в один ряд з ним такі поняття, як «соборність» і «нове», що мають свої витoki в «старозавітній літературі» [25, с.28]. Однією з найбільш поширених є семіотична модель комунікації Ю.Лотмана, в якій він акцентує увагу на породженні нового (нового повідомлення), виходячи з того, що утворення нових повідомлень разом зі

зберіганням і передачею інформації та діяльністю з правильного перетворення цих повідомлень, становить суть визначення мислячого об'єкта. Ще одним різновидом прагматичних теорій інформації є поведінкова модель комунікації – біхевіористська модель Акоффа-Майлса, спрямована на розв'язання конкретної проблеми. Американський логік Д.Харрах побудував логіко-прагматичну модель комунікації, що враховує суспільний характер людської комунікації. Це означає, що повідомлення повинні бути спочатку піддані обробці, після чого вони «придатні до вживання». На думку М.Вебера, представити комунікацію можна як обмін соціальними діями. Це може бути і їх взаємозбагачення, що веде до більш високого матеріального й духовного розвитку, а може бути і об'єднання на ґрунті антигуманної мети і цінностей або прихованих за гаслами популістських прийомів. Найбільш послідовно розвинув і поглибив концепти М.Вебера сучасний німецький філософ і соціолог Ю.Габермас.

Істинна, «невідчужена» соціальність, вважає він, це комунікація, що забезпечує людям можливість абсолютно вільного й абсолютно неупередженого обговорення вищих цінностей. Вони можуть змінюватися в ході історичного розвитку, а тому вимагають постійної суперечки. Ю.Габермас розуміє теорію пізнання не як метатеорію, а як комунікативний процес. Відповідно комунікація розглядається ним як процес пізнання. Ця парадигма дії, зорієнтована на взаєморозуміння, була названа Ю.Габермасом комунікативною дією. У прикладних моделях комунікації, тобто моделях, які в середині ХХ століття були покликані пояснити процеси в розвинутих технічних системах, відстежуються складники комунікативного ланцюга з метою прогнозування нових ефективних комунікативних дій.

Основними прикладними моделями комунікації була модель Клода Шеннона (математична) та Норберта Вінера (кібернетична). К.Шеннон виділяв три рівні комунікації: технічну, семантичну, а також рівень ефективності. Технічні проблеми комунікації пов'язувалися ним з точністю передачі інформації до одержувача, семантичні – з інтерпретацією

повідомлення одержувачем у зіставленні з початковим значенням. Проблема ефективності говорить про результати зміни поведінки у зв'язку з переданим повідомленням.

Комунікація – ( від. лат. Communication) - це смисловий і ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії. Дії, свідомо орієнтовні на їх смислове сприйняття, називають комунікативними. Основна функція комунікації – це досягнення соціальної спільноти при збереженні індивідуальності кожного її елементу. Структура найпростішої комунікації включає як мінімум: 1) двох учасників-комунікантів, наділених свідомістю, володіючи нормами деякої семіотичної системи, наприклад, мови; 2) ситуацію (чи ситуації), які вони намагаються осмислити і зрозуміти; 3) тексти, які виражають смисл ситуації у мові чи елементах даної семіотичної систем; 4) мотиви і цілі, що роблять тести направлені, тобто те, що спонукає суб'єктів звертатися один до одного; 5) процес матеріальної передачі текстів. Таким чином, тексти, дії щодо їх побудови і, навпаки, дії щодо реконструкції їх змісту і смислу, а також пов'язане з цим мислення і розуміння, складає зміст комунікації [44, с. 89].

Згідно першої типології по типу відносин між учасниками виділяють наступні типи комунікації: 1) міжособистісна; 2) публічна; 3) масова. Згідно другої типології по типу семіотичних засобів, які використовуються, слід виокремити: 1) мовленнєву; 2) паралінгвістичну (жест, міміка, мелодія); 3) речово-знакову, зокрема, художню. До початку ХХ століття філософський інтерес до комунікації був обмежений, з однієї сторони, дослідженнями у сфері походження соціальних норм, моралі, права і держави (теорія суспільного договору), а з іншої сторони, наявними засобами організації самої філософської комунікації (проблема діалогу). Сучасний філософський інтерес до комунікації визначений тим зсувом, який здійснюється зміною місця і ролі комунікації та комунікативних технологій у різних суспільних сферах, інтенсивним розвитком засобів комунікації («вибух комунікації»).

Процеси технологізації та автоматизації діяльності дозволили



перенести «центр тягаря» у суспільних системах з процесів виробництва на процес управління, у яких основне навантаження припадає саме на організацію комунікації. З іншої сторони, вказані процеси все більше вивільнюють людину від діяльності, розширюючи сферу вільного часу, яке людина проводить в структурах вільного спілкування, де основним процесом також являється комунікація з приводу цінностей, ідеалів, норм. Тема комунікації, інтерсуб'єктивності і діалогу стає однією з визначальних тем у філософії ХХ століття. Теоретичним фактором, який визначив сутність сучасних досліджень комунікації, став поворот філософської і наукової рефлексії до дійсності мови. Дослідження мовленнєвих і знакових структур, що розгорнулися з початку ХХ століття у роботах філософів і логіків (Б.Рассел, Вітгенштейн) і сімеотиків (Моріс), які радикально змінили розуміння комунікації і підходи до її вивчення та організації. Так, наприклад, Вітгенштейн розпочинає розглядати комунікацію як комплекс мовних ігор, які мають свої семантико-прагматичні правила і свої принципові обмеження. Якщо раніше мова вважалася як засіб комунікації, то зараз сама комунікація занурюється у структури мови, стає простором, у якому розгортаються ті чи інші мовні форми [52, с. 56].

Такий поворот відкрив горизонти для штучно-технічного відношення до організації комунікації. За рахунок масового конструювання мовних і знаково-семіотичних засобів, комунікація стала «омистетлюватися», набуваючи різні організаційні форми (масова комунікація, діалог «людина-машина»). Іншим фактором, який визначає значення теми комунікації, стала критика і кардинальне осмислення засад самої філософії, що розгорнулося на протязі ХХ століття. У пошуку нових засад саме категорії «комунікації» і «діалог» розпочинають розглядатися філософами як один із базових і центральних.

При аналізі комунікації необхідно розрізнити:

1) комунікацію у широкому смислі слова як одну із основ людської життєдіяльності і багатоманітні форми мовленнєвої діяльності, не

обов'язкові передбачаючи наявність змістовно-сислового плану; і

2) інформаційний обмін у технологічно організованих системах (комунікація досліджується футурологами);

3) мисле-комунікація як інтелектуальний процес, що має витриманий ідеально-змістовний план і пов'язаний з певними ситуаціями соціального;

4) екзистенційна комунікація як акт виявлення Я в Іншому. У такій якості комунікація – основа екзистенційного відношення між людьми (як відношення Я і Ти), що вирішує процес самовизначення людини у світі, у якому людина знаходить розуміння свого буття, своїх підвалин.

Комунікація у К.Ясперса є метою і задачею філософії, а міра комунікативності – критерієм оцінки і вибору тієї чи іншої філософської системи. Комунікація знаходиться у центрі соціальної теорії: так, Хабермас, розробляючи свою теорію комунікативної дії, розглядає комунікацію у якості базового соціального процесу. Він звертається до комунікації як до повсякденної практики життєвих світів і передбачає процеси комунікативної раціоналізації життєвих світів у якості структурування суспільності. Саме розвиток комунікативних практик і комунікативна раціоналізація, а не відношення виробництва, лежать, з точки зору Хабермаса, в основі сучасного громадянського суспільства. Особливий напрямок досліджень комунікації було зведено у системомиследіальнісну методологію, у якій комунікація розглядається як процес і структура, тобто у зв'язку з діяльнісним контекстом та інтелектуальними процесами – мислення, розумінням і рефлексією [67].

Ця особливість поняття «комунікації» у системомиследіальній методології підкреслюється спеціально введеним неологізмом «мислекомунікація», яка зв'язує ідеальну дійсність мислення з реальними ситуаціями соціальної дії і визначаючої межі і осмисленість реалізації мисленнєвих конструктів у соціальній організації і дії. У філософії постмодерну концепт комунікації, який передбачає передачу, покликану перевести від одного суб'єкта до іншого тотожність деякого об'єкта, деякого смислу чи концепту, формально дозволяючого відокремити себе від процесу

цієї передачі і від операції «означивання», яка піддається радикальній критиці.

Отже, удосконалення ІТ-інфраструктури на підприємстві в сучасних умовах - це один з найбільш ефективних напрямів сприяння розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах ринку, підвищення якості життя, надання нової якості послуг населенню та його залучення до трудової участі у розбудові інформаційного суспільства, а саме формування розумного, інтелектуального, технологічного суспільства, що базується на інформаційно-комунікативних технологіях, що активно розвиваються в інформаційному суспільстві.

### 1.3 Зарубіжний досвід удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах

Сьогодні процес ефективного управління підприємством в глобалізованій економіці все більше ґрунтується, поряд з належним управлінням, на застосуванні передових інформаційних технологій, і зокрема інструментів мережі Інтернет. В ХХІ столітті інформаційний продукт став особливим товаром, цінність якого продовжує зростати. Відтак можна говорити про інформаційне суспільство – суспільство, яке характеризується: високим рівнем комп'ютеризації, великим обсягом інформації, яка передається переважно електронними каналами зв'язку, дематеріалізацією об'єктів економічного обміну. Економіка такого суспільства визначається активним використанням інформаційних технологій.

Отже, реалії сьогодення свідчать, що в умовах глобалізації та інформаційного суспільства відбувся інформаційний вибух, що призвів до значної появи інформації, яка ускладнила інформаційно-комунікативні процеси та сформувалася як новітня тенденція сучасного світового розвитку.

Управління інформаційно-комунікативними процесами суміжне з процесами політичного, культурного, соціального та економічного розвитку, що має відношення не тільки до однієї країни, а й до всієї спільноти. Детермінуючий вплив глобалізації найбільш фрактально відображає себе у процесах світової економіки, постільки ці процеси складають смислоутворюючий стрижень глобалізації на просторі всієї світової спільноти. Істотним виміром глобалізації є її інформаційно-комунікативний контекст, активізація якого детермінується домінуванням зв'язків глобального масштабу, які приходять на зміну традиційних, локальних взаємозв'язків і взаємодій. З цієї точки хору розвиток інформаційно-комунікативних процесів, що в значній мірі інтенсифікується, слід пов'язати з закономірним явищем модернізації традиційних суспільств та архаїчних соціальних культур. Взаємозв'язок інформаційно-комунікативних процесів на макро -і мікрорівнях в умовах інформаційного суспільства свідчить, про те, що глобалізація проникає в самі глибинні структури інформаційних процесів, істотно трансформуючи економічні засади як організацій, так і суспільств. Якщо трактувати глобалізацію як процес формування певного гомогенного простору, то цей простір ідентифікується з досягненнями економічного та інформаційного розвитку Заходу за рахунок використання інформаційно-комунікативних процесів та їх поглиблення. Проте глобалізація сьогодні має і іншу сторону – гетерогенну, що втілюється в мегадиференціації, що привела до розколу людства на «золотий мільярд» - авангарде глобалізації і країни-аутсайдери, як слабо інтегровані країни в економічні процеси світової спільноти. На думку В.Воронкової, глобалізація – це процес, змістом якого є зростаючий взаємозв'язок і взаємозалежність національних економік, національних політичних, культурних і соціальних систем, національних культур, а також взаємодія локальних культур [42, с.96]. В основі глобалізації лежить розвиток світових послуг, праці, капіталу, що потребує інтенсифікації інформаційно-комунікативних процесів, що потребує докорінних змін існуючою системою регулювання міжнародних відносин, формування

глобального управління світу економічними та іншими відносинами. Альфою і омегою всіх відносин виступають інформаційно-комунікативні процеси, що проникають в усі сфери суспільного життя і виступають як ядро структури інформаційного суспільства, а глобалізаційні процеси проникають в це ядро. Інформаційно-комунікативні процеси слід розглядати як змістовну сторону зв'язку, в основі яких інформатизація як ключова тенденція сучасного світу.

Інформаційно-комунікативні процеси як в організаціях, так і в спільнотах виступають у якості основи становлення нових векторів вироблення нових інформаційних цінностей, нової інформаційної культури, які відповідають кардинальним соціокультурним перетворенням в умовах глобалізованого світу. О. Пунченко відмічає, що «інформатизація передбачає відбір, обробку, класифікацію і систематизацію інформації для досягнення поставлених цілей, для вирішення конкретних проблем, будь-то проблеми управління, чи оборони, чи обґрунтування пріоритетів і мегатрендів суспільного розвитку» [83, с.52].

Серед таких факторів інформаційні технології відіграють найважливішу роль. Інформація стає сьогодні стратегічним та інтелектуальним ресурсом організацій і суспільств і займає ключове місце в економіці, освіті, культурі.

Під інформаційно-комунікативним процесом слід розуміти процес, що направлений на оволодіння інформаційно-інтелектуальним ресурсом у самому широкому смислі цього слова, яка включає розробку і реалізацію нових інформаційних технологій, акумуляції і передачі даних, що забезпечують сучасне використання інформації і знань у різних сферах діяльності людей. Інформаційно-комунікативний процес у розвитку організацій сприяє їх стійкому розвитку та підвищенню управлінської та організаційної культури. Сприяє інформатизації в організації – означає створити умови для того, щоб будь-яка інформація була доступна у будь-який час, вона кардинально змінювала структуру і характер соціального і

культурного розвитку організації, сприяла переходу до наукоємних виробництв і нових видів інформаційного обміну.

При цьому створюються не тільки нові умови праці і життя, але й нові відносини людини з світом і в кінцевому рахунку, нова ступінь цивілізації. Інформаційно-комунікативний процес представляє собою такий діяльнісний процес цілеспрямованого освоєння вироблених людством інформаційно-інтелектуальних ресурсів, направлених на зміни конкретних об'єктів соціальної та економічної реальності, підтримку інформованості всіх членів суспільства на основі інформаційно-комунікативних технологій [75, с. 51].

Раціональне використання інформаційно-комунікативного процесу в організаціях як відкритого типу веде до змін інформаційного простору, пов'язаного з процесами інформатизації, що охопили в різній мірі практично всі процеси. Глобалізація, інформаційне суспільство і інформаційно-комунікативні процеси – терміни, що пов'язані самим найтіснішим чином один з одним. Глобалізація істотно інтенсифікується разом з глобалізацією і розвитком інформаційного суспільства. Всі сучасні соціальні системи, втягнуті у процес глобалізації, базуються на знаннях та інформаційних технологіях, які швидко й активно перетворюються на стратегічний та інтелектуальний ресурс суспільства.

Інформаційно-комунікативні процеси пов'язані з усіма ланками організаційної взаємодії організації як складної соціальної системи, що сприяє удосконаленню управління економічними процесами. Інформаційно-комунікативні процеси організації як головний мегатренд розвитку сприяє регулюванню суспільних відносин та виділенню груп людей, що пов'язані з інформаційними технологіями та їх уособлення в автономну спільноту. Інтернаціоналізація, що розгорнулася в глобальних масштабах сучасного соціуму, формує нові форми процесу соціокультурної інформатизації. Глобалізація – це подальша інтеграція інформаційних спільнот, що викликають радикальні структурні культурні зрушення. Інформаційно-комунікативні процеси в умовах глобалізації та інформаційного суспільства

пов'язані з регуляцією інформаційних продуктів у соціумі і слугують необхідною умовою розвитку нової фази інформаційного розвитку.

Все це сприяє тому, що сьогодні дійсно змінюється управління всіма процесами в організації, в основі яких інформаційно-комунікативні як такі, що намагаються створити нову структуру управління як спосіб перманентного регулювання найбільш значимими процесами і подіями. В результаті цих процесів відбувається формування організації як єдиного соціального цілого і єдиного соціального організму, в основі єдності і цілісності якого інформація як об'єднуючий фактор цілісності. Цим процесам сприяє мережева логіка, мережевий інтелект, мережеві структури, мережевий трафік, мережева економіка, нейронна мережа, що сприяє мережевій трансформації як суспільства, так і організації. Мережева структура представляє собою комплекс взаємопов'язаних вузлів, характер яких залежить від характеру тієї конкретної мережевої структури, яка виявилася головною тенденцією глобалізації та інформаційного суспільства [80, с. 22].

Таким чином, в сучасному світі чітко визначається тенденція глобалізації, у рамках якої детермінується процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій, що стали основою розвитку інформаційно-комунікативного процесу. Інформаційне виробництво покладено в основу інформаційно-комунікативного процесу, що дало можливість визначити інформатизацію як глобальну тенденцію розвитку сучасної цивілізації та визначити її техно-інформаційну (О. Пунченко), головним об'єктом в якій є інформаційне виробництво. Інформація стає особливим товаром, особливою реальністю, особливим предметом пізнання.

Ця матриця техногенної цивілізації розширює свій зміст за рахунок інформаційних складових інформаційно-комунікативного процесу, зокрема таких її складових, як інформація, інформаційні ресурси, інформаційні технології, концепція біфуркаційної сутності людини нової цивілізації. Відмічаючи експоненціальне зростання інформаційного виробництва в техно-інформаційній цивілізації, слід виявити і дослідити сучасні способи її

інтеграції, кодування, переведення думки в знак, символізації, методи її захисту. Все вище зазначене свідчить, що тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних процесів в умовах глобалізації та інформаційного суспільства зводяться до інформатизації як глобальної тенденції розвитку сучасної цивілізації.

Удосконалення IT-інфраструктури на підприємстві в сучасних умовах управління нерозривно пов'язано з підвищенням ролі у суспільстві інформаційних технологій. Інформативно-комунікативні процеси, що об'єднують суспільство на всіх рівнях, пронизують Інтернет-середовище, транслюють соціально значиму інформацію, здійснюють істотний вплив на розвиток інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів, постільки процес глобалізації розширює сучасні уявлення про суть і моделі комунікації в суспільстві; Інтернет як нову нелінійну комунікативну систему; дозволяє глибоко пізнати соціальні наслідки комунікаційного процесу. Належить визнати, що інтелектуально-технологічні схеми ведуть до принципово нового стану широкомасштабного доступу до Інтернет – до глобального гіперінтелекту (індустрії даних і знань) [72, с. 90].

Для розвитку інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів важливим є комп'ютеризація, яка створює сучасну технологічну основу становлення і розвитку інформаційно-комунікативного процесу в складній відкритій системі, у якій інформатика і володіння ЕОМ. В контексті постнекласичної методології істотною проблемою удосконалення управління комунікаціями інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів є вирішення проблем комунікаційної ентропії [20, с. 7]. Стрімке розповсюдження інформації, глобалізація комунікативного простору, перехід до нової електронної культури впливають на специфіку спілкування, форми зв'язку, характер ціннісно-світоглядних установок. Сформулюємо основні особливості та принципи цієї концепції. Для розвитку інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів важливе значення має:



- 1) пояснення природи соціальної комунікації;
- 2) аналіз особливостей суб'єкт-об'єктних відносин в комунікативному процесі;
- 3) визначення комунікації як процесу передачі соціально та індивідуально значущої інформації за допомогою різних комунікативних засобів;
- 4) дослідження характеру трансформації комунікативних відносин під впливом процесу глобалізації і розвитку інформаційних технологій;
- 5) розширення змісту понять «простір», «час», «реальність» під впливом нових комп'ютерних технологій та Інтернет;
- 6) виявлення розуміння сприйняття часу і реальності;
- 7) обґрунтування специфіки функціонування моделей комунікації, смислоутворення, інтерпретації і розуміння текстів;
- 8) ускладнення як тексту, так і контексту комунікації під впливом глобалізації і появи нових комунікативних технологій;
- 9) виявлення етапів становлення і розвитку комунікативних медіа-засобів, причин появи нових якісно нових форм комунікації і способів взаємодії;
- 10) врахування нелінійності передачі смислів, сценаріїв, інтерпретації і тлумачення інформації, що передається у процесі комунікативної взаємодії.

Інформаційно-комунікаційна та соціокомунікаційна структура підприємства радикально змінюють суспільні зв'язки, інформаційний обмін, ступінь відкритості, якість і кількість діалогових форм спілкування людей, соціальних груп, структур, якість нашого життя. Комунікації самого різного роду, набуваючи мережний характер, істотно видозмінюють зворотний зв'язок між населенням, місцевими спільнотами, громадами, о в цілому сприяє формуванню глобального інформаційного суспільства [45, с. 14].

Формування моделі управління інформаційно-комунікативним процесом в інформаційно-комунікативному проекті в умовах інформаційного

суспільства включає комунікаційну дію, виділяє суб'єктів комунікаційної діяльності, формує комунікаційну культуру та комунікаційну вторчість.

Отже, комунікаційна дія як умова удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах – це завершена операція смислової взаємодії, що відбувається без зміни учасників комунікації. Залежності від цілі учасників комунікаційна дія може здійснитися у трьох формах: наслідування, діалог, управління. Комунікаційна діяльність складається з комунікаційних дій. Панівна форма комунікаційних дій (наслідування, або діалог, або управління) стає формою відповідної комунікаційної діяльності.

Суб'єктами і об'єктами комунікаційної діяльності можуть бути: індивідуальна особистість (І), соціальна група (Г), масова сукупність, майже до суспільств в цілому (М). Ті види, де І, або Г, або М виступають у ролі об'єкта впливу, називаються відповідно міжособистісним, груповим і масовим рівнем комунікації. Діалог можливий тільки між суб'єктами одного управління і наслідування – між суб'єктами всіх рівнів [43, с. 97].

Комунікаційна культура - це свідомою робота духу по здійсненню того, що оточує людину й асоціюється з діяльністю по удосконаленню людини, природи, суспільства, специфічний спосіб організації і розвитку людської особистості та всієї територіальної громади. Культурні засади розвитку комунікації зводяться до того, що укоріненість в культурі здійснюється через творчість і в творчості. Будучи узагальненим людським досвідом, комунікаційна культура керівника і підлеглого в контексті творчості дає вихідні смисли через свободу, пропонує форми здійснення підлеглим творчих зусиль через комунікаційну діяльність.

Комунікаційна творчість – це одна з найсуттєвіших ознак комунікаційної культури; та чи інша система може бути цивілізованою тільки тоді, коли вона забезпечить культурний прогрес людства, можливості самореалізації особистості, розвиток індивідуальної духовної свободи. Повернення до магістральних шляхів розвитку цивілізації є поворотом до культурного самозабезпечення народу в контексті світових надбань, людино-

творчого злету культури особистості та її праці. Більш прогресивним є та політична система, яка відкриє широкі можливості для задоволення людських життєвих потреб, піднесення добробуту, забезпечення рівня і структури споживання матеріальних, соціальних та культурних благ, що найповніше відповідають природі, сутності й призначенню людини, що приводить до консолідації суспільства [82, с. 237].

Таким чином, розглянувши зарубіжний досвід використання інформаційних технологій на підприємствах, зазначимо, що сьогодні ефективність системи розповсюдження знань і інформації в цілому, враховуючи швидкість змін у середовищі, оцінюється, перш за все, тим, в якій мірі вдається скоротити часовий розрив між розповсюдженням і впровадженням інновацій. Основним прийомом посилення інформаційної комунікації, на нашу думку, є передача знань через навчання і підвищення кваліфікації. Перспективним в цьому напрямі є також розвиток систем істанційного навчання і консультування, створення консалтингових фірм.

#### Висновки до першого розділу

1. Розглянуто методологію удосконалення ІТ-інфраструктури на підприємстві в сучасних умовах та доведено, що методологія дослідження зводиться до сукупності засобів і прийомів наукового пізнання, до яких належать загальнонаукові методи так і спеціальні методи. Також, обґрунтовано методологію аналізу управління інформаційно-комунікативним процесом на підприємстві, в контексті якого доведено, що гуманітарна комунікативістика представляє собою особливий вид комунікації, у процесі протікання якої відбувається підвищення ефективності організації як складної соціальної системи з метою зміни об'єму тезаурусу суб'єкта комунікації. Серед досягнень гуманітарної комунікативістики як особливого ресурсу комунікативних мереж управління і розростання функцій комунікативного менеджменту слід виділити наступні її парадигми, які в значній мірі допомагають аналізувати проблеми управління інформаційно-комунікативним процесом: 1) загальна теорія систем (системологія); 2)

загальна теорія управління (кібернетика); 3) системна соціальна теорія (соціальна системологія). Робиться висновок, що гуманітарну комунікативістику слід ідентифікувати як певним чином упорядковану, багаторівневу систему знань, для якої властива є своя предметна сфера, так як має місце багато комунікативних дисциплін і спеціальностей, які володіють могутнім інтегруючим потенціалом, реалізація якого забезпечує системне уявлення про розвиток інформаційно-комунікативного процесу складних соціальних систем.

2. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат удосконалення ІТ-інфраструктури на підприємстві в сучасних умовах. Йдено висновку, що інформаційні технології (ІТ) – це цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів з використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування.

Удосконалення ІТ-інфраструктури на підприємстві в сучасних умовах - це один з найбільш ефективних напрямів сприяння розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах ринку, підвищення якості життя, надання нової якості послуг населенню та його залучення до трудової участі у розбудові інформаційного суспільства, а саме формування розумного, інтелектуального, технологічного суспільства, що базується на інформаційно-комунікативних технологіях. Всі складові конкурентоспроможності складових проекту в умовах інформційного суспільства є взаємопов'язаними і не можуть існувати одна без одної.

3. Вивчивши зарубіжний досвід удосконалення ІТ-інфраструктури на підприємстві в сучасних умовах, доведено, що управління інформаційно-комунікативним процесом в інформаційно-комунікативному проекті в сучасних умовах потребує удосконалення. Удосконалення управління ІТ – інфраструктурою підприємства у зарубіжному досвіді спирається на найвагоміші організаційні принципи: 1) єдність всіх ланок управлінської

вертикалі незалежно від їх інституційної належності; 2) субординацію і координацію компетенцій суб'єктів управлінського партнерства; 3) паритет інтересів центральних, регіональних і територіальних органів влади; 4) баланс управлінських сил в умовах координаційної міжорганізаційної взаємодії; 4) єдність інформаційного простору у рамках управлінського партнерства. Коли мова заходить про комунікаційну діяльність в контексті інформаційно-комунікативного процесу, то остання являє собою не тільки ланцюг послідовних комунікаційних дій, а єдність комунікаційних і некомунікаційних актів, і, навпаки, будь-яка не комунікаційна діяльність включає себе структуру комунікаційної дії.

З метою підвищення ефективності розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних умовах доцільно нарощувати використання інформаційних технологій в підприємницькій діяльності. Зокрема, перспективним напрямком є розвиток інтернет-торгівлі з використанням спеціалізованих платформ та створенням власних інтернет-магазинів. Комунікативність відносин продавців і покупців можна суттєво підвищити за рахунок використання соціальних мереж та засобів інтернет-телефонії.

Впровадження інформаційних технологій в усі сфери підприємницької діяльності сприятиме більш швидкій адаптації вітчизняного малого бізнесу до сучасного ринкового середовища, а також підтриманню його конкурентоздатності в умовах інноваційного розвитку світової економіки

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КРУПА Г.В.»)

#### 2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «Крупа Г.В.»

Вивчаючи організаційно-управлінську структуру ТОВ «Крупа Г.В.», зазначимо, що вона становить сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують упорядкованість, координацію та регулювання діяльності організації з досягнення її цілей. Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективно вирішення поставлених завдань [15, с.26].

Структура організації залежно від зазначених чинників може бути лінійною, функціональною, лінійною зі штабним органом управління, лінійною з перехресними функціями, матричною, проблемно-цільовою.

Найбільш чіткою формою організаційної структури управління підприємством є лінійна система, що ґрунтується на сформульованому А. Файолем принципі єдності розподілу доручень. За цим принципом право віддавати розпорядження має тільки вища інстанція. Всі інші відділи включені в службову лінію. Починаючи від керівника підприємства і до найнижчої ступені ієрархії проводиться єдина лінія управління, що має кілька проміжних ступенів. Планування робіт і контроль за їх виконанням

здійснюються по вертикалі від керівника до виробничих підрозділів, що виконують управлінські функції.

Застосування такої організаційної структури управління доцільне для невеликих підприємств. Вона дає змогу створювати чіткі і наочні відносини між вищими інстанціями та підлеглими на підприємствах, однак застосування цієї системи призводить до значних навантажень для окремих проміжних інстанцій [9, с. 23].

Керівництво підприємства часто перевантажене, накази виконуються і передаються дуже повільно, тому що воно не має змоги самостійно розробити до дрібниць усі рішення і повинне передати визначені повноваження нижчим інстанціям або надати їм значну свободу щодо прийняття рішень. Недоліків лінійної системи можна уникнути, якщо скоротити проміжні інстанції під час передачі розпоряджень з регулювання визначених процесів і зберегти їх тільки для передачі доручень і вказівок.

Під час використання функціональної структури управління підприємством передача доручень здійснюється не за інстанціями, а залежно від виду поставлених завдань (Рисунок. 2.1). Це означає, що планування робіт і контроль за їхнім виконанням здійснюється функціональними підрозділами, а роботи виконуються виробничими підрозділами за кожною функцією. За застосування функціональної структури принципи єдності керування і розподілу завдань порушуються, що призводить до дублювання функцій і повноважень. Така система керування прийнятна для підприємства середнього розміру. Перевагами функціональної структури організації підприємства є: стимулювання ділової і професійної спеціалізації; зменшення дублювання функцій і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; поліпшення координації у функціональних сферах.

До недоліків функціональної структури належать: збільшення можливості конфліктів між функціональними сферами; подовження ланцюга команд від керівника до безпосереднього виконавця.

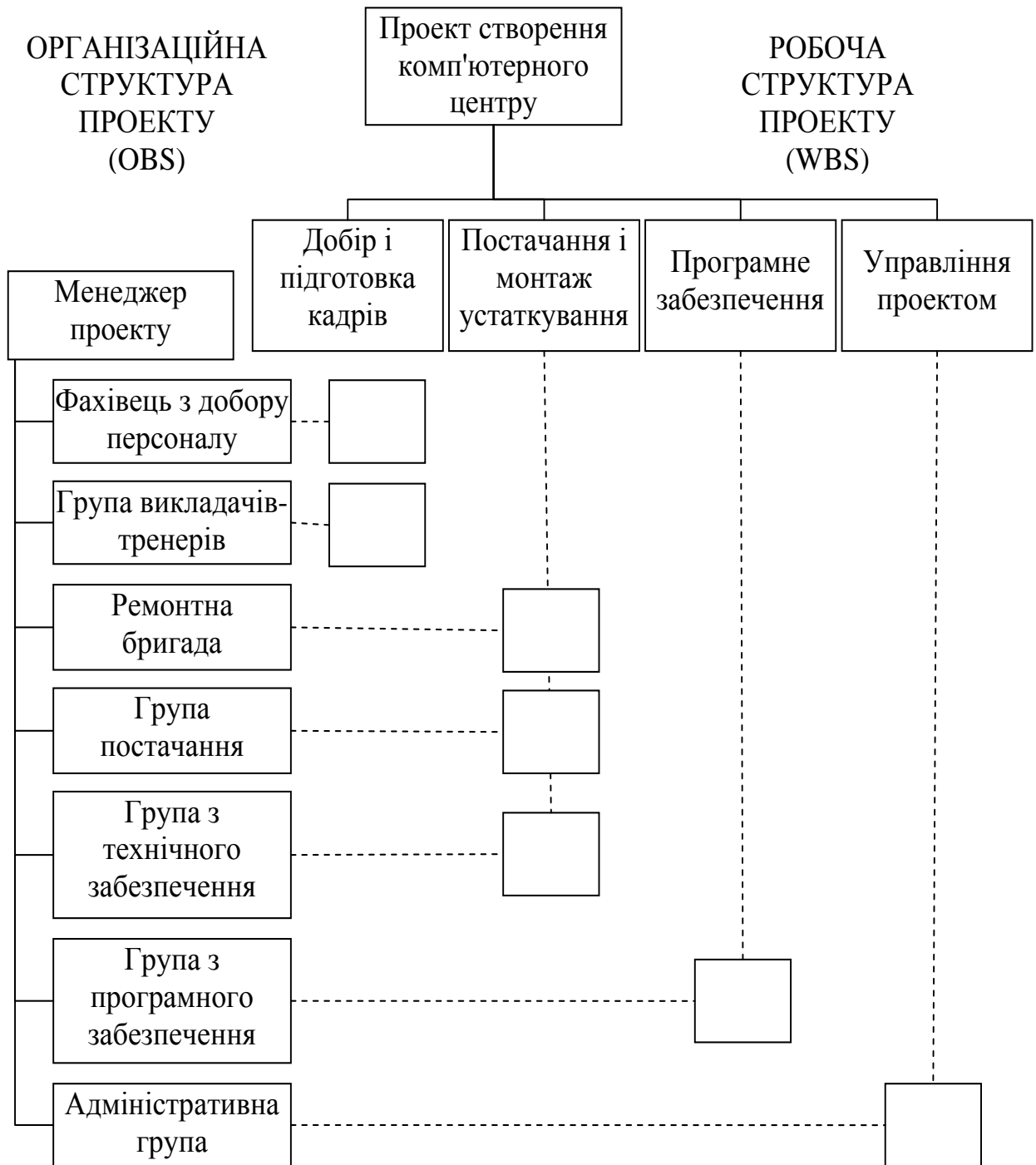


Рисунок 2.1. Організаційна структура проекту ТОВ «Крупа Г.В.»

Якщо необхідно зберегти єдність управління і виконання, що губиться у функціональній системі, а тривалий поділ праці змушує виділяти визначені завдання, то можна зберегти передачу вказівок за інстанціями (лінійна структура) і доручити окремі функції штабам, що можуть узяти на себе визначені завдання, але не мають повноважень на віддачу наказу. Тобто



необхідно впровадити лінійну систему організації зі штабним органом управління, що становить комбінацію лінійної системи з системою виділення визначених функцій.

Мета штабу в цій системі — узяти на себе частину повноважень керівника (підготовку й інформаційну підтримку прийнятих рішень, оперативне коректування і контроль за їх виконанням), а всі права з керівництва і виконання залишаються у відповідному підрозділі організації. Перевага лінійної системи організації зі штабним органом управління - чітке дотримання передачі завдання поєднується з одночасним використанням знань фахівців. Недоліком є те, що така організаційна структура не виключає виникнення конфліктів. Це пов'язане з підготовкою рішення в штабі та його прийнятті лінійним керівником, при цьому штаб, готуючи рішення, не може проконтролювати його і в такий спосіб не несе відповідальності за його виконання. При цьому зберігається рух за інстанціями, але визначеними функціями, що стосуються всього підприємства (кадрова політика, облік і звітність, підготовка виробництва, планування, контроль) наділяються не штаби без права віддавати накази, а функціональні сфери з наданням повноважень давати розпорядження. Це приводить до того, що компетенції керівництва з визначених процесів розділяються. Наприклад, начальник відділу кадрів (керівник лінійної інстанції) і начальник технічного відділу (керівник функціонального відділу) мають право на спільне прийняття рішень із найняття працівників для відповідного цеху підприємства, при цьому в жодній з цих інстанцій немає права самостійно приймати рішення, а у випадку відсутності угоди повинна втручатися вища інстанція. За умов поєднання організаційних структур, орієнтованих на функції, виникають матричні структури управління. ТОВ «Крупа Г.В.» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка заснована на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій управління між ними.

Директор: управління підприємством, здійснення контролю за діяльністю інших працівників, планування і прогнозування діяльності організації, прийняття рішень щодо її розвитку і функціонування, координація діяльності підлеглих.

Час роботи керівника ТОВ «Крупа Г.В.», в особі генерального директора, визначається внутрішнім регламентом і становить 40-годинний робочий тиждень. Прийом відвідувачів керівник здійснює двічі на тиждень – щовівторка та щочетверга.

Щотижнево на початку робочого тижня керівник скликає оперативну нараду, на якій зазначаються основні напрямки роботи апарату управління та вирішуються різноманітні питання, що стосуються діяльності організації. Серед найбільш трудомістких робіт робота з документами посідає одне з чільних місць. Підраховано (шляхом заповнення фотографії робочого часу), що голова правління витрачає на роботу з документами від 30 до 70 відсотків робочого часу. Обсяг вхідної інформації, що надходить на адресу керівника, дуже великий. В свою чергу, багато вихідних документів також підписує керівник. Таке перевантаження виникає через суттєві дефекти в технології документальних процедур. Секретар: приймання та передавання документів, кореспонденції і особистих заяв на розглядання та підпис директора.

Робота секретаря на підприємстві визначається відповідно до затвердженої посадової інструкції, згідно якої режим роботи секретаря прив'язаний до керівника і становить 40-годинний робочий тиждень. На своїй посаді секретар має такі основні обов'язки: приймати та розглядати кореспонденцію, яка надходить на розгляд директору; сортувати кореспонденцію за адресатами, ступенем терміновості та значущості; приймати та передавати документи, кореспонденцію і особисті заяви на розглядання та підпис директору; передавати кореспонденцію, яка адійшла до структурних підрозділів, діяльності яких стосується тема вхідної інформації або конкретним виконавцям для використання в процесі роботи або підготовки відповідей; вести облік вхідної та вихідної кореспонденції, а

також облік наказів, розпоряджень директора та інших локальних нормативних актів; відправляти пошту та підтримувати контакти зі службами доставки; за дорученням директора готувати необхідні документи, матеріали та інформацію; за дорученням директора складати та відправляти листи, запити, інші документи; організовувати проведення телефонних та особистих переговорів директора.

Менеджер: оперативне управління організацією, вирішення поточних питань, організація маркетингових заходів (просування підприємства на ринок, відстеження ситуації на ринку і прийняття відповідних рішень, організація заходів, стимулюючих попит та залучення нових клієнтів), контроль за діяльністю нижчестоящих працівників, підбір персоналу, не пов'язаного безпосередньо з наданням послуг.

Інформаційний-менеджер: вирішення питань, пов'язаних безпосередньо з інформаційною діяльністю підприємства, підбір інформації та її класифікація; контроль за виконанням рішень.

Бухгалтер: ведення бухгалтерського та податкового обліку в організації спільно з бухгалтером, здійснення контролю діяльності бухгалтера, прийняття фінансових рішень.

Адміністратор: реєстрація клієнтів, оформлення абонементів і разових відвідувань з обов'язковою видачею квитанцій, бесіди з клієнтами.

Інструктори: проведення занять відповідно до розкладу, допомогу клієнтам в адаптації до занять, по проханнях клієнтів роз'яснення питань з приводу роботи на підприємстві.

Обслуговуючий персонал (прибиральниці): прибирання приміщень не менше двох разів на день, згідно з графіком, що встановлюється менеджером.

Відділ організації праці та заробітної плати: організація праці та заробітної плати, забезпечення підвищення продуктивності праці і правильного витрачання фонду заробітної плати.

Відділ організації праці та заробітної плати є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору.

Функції:

- розробка і впровадження норм витрат праці у всіх ланках виробництва, забезпечення широкого застосування технічно обґрунтованих норм виробітку і норм обслуговування для робітників;
- керівництво роботою з перегляду норм часу та обслуговування і заміну їх новими, більш прогресивними;
- проведення уніфікації застосовуваних норм, розробка і здійснення заходів щодо впровадження єдиних, типових та укрупнених норм часу.
- здійснення контролю за правильністю застосування затверджених норм і розцінок;
- проведення семінарів, лекцій і бесід з питань організації праці і заробітної плати для робітників;
- організація та проведення систематичного вивчення використання робочого часу всіма працівниками підприємства шляхом застосування фотографій робочого дня, хронометражних спостережень та інших методів вивчення робочого часу.
- виявлення та аналіз причин втрат робочого часу, розробка пропозицій щодо поліпшення використання робочого часу та здійснення контролю за їх впровадженням;
- аналіз причин плинності кадрів і розробці заходів щодо їх закріплення;
- здійснення контролю за дотриманням на підприємстві чинного трудового законодавства та правил внутрішнього розпорядку, участь у розробці заходів щодо зміцнення трудової дисципліни;
- розробка стосовно конкретних умов підприємства положень про преміювання працівників, здійснення контролю за правильністю їх застосування;

- здійснення контролю та проведення аналізу витрачання фонду оплати праці, правильності співвідношення в рівнях заробітної плати працюючих, дотримання штатної дисципліни;
- підготовка та затвердження в установленому порядку переліку професій робітників, для яких при погодинній оплаті праці застосовуються тарифні ставки, а також окремих робітників, яким встановлюються місячні оклади замість тарифних ставок;
- вивчення ефективності застосування діючих систем оплати праці, розробка заходів з удосконалення організації заробітної плати всіх працівників підприємства;
- здійснення контролю за витрачанням фонду заробітної плати; прийняття заходів щодо усунення виявлених недоліків.
- організація та здійснення, спільно з бухгалтером, обліку та звітності з праці та заробітної плати, проведення аналізу звітності;
- підготовка пропозицій щодо встановлення тривалості додаткової відпустки працівникам з ненормованим робочим днем.
- розробка виробничого календаря та участь у впровадженні оптимальних режимів праці та відпочинку, раціональної організації праці тощо.

Також, зазначимо, що визначення поняття «інформаційне забезпечення», наведені в різних наукових джерелах, висвітлюють мету інформаційного забезпечення, його об'єкт, засоби здійснення, процесуально-діяльнісну та інформаційно-ресурсну складові: Інформаційне забезпечення – сукупність процесів з підготовки та надання спеціально підготовленої інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших задач у відповідності з етапами їх розв'язування [12, с. 94]. Інформаційне забезпечення – комплекс методів і засобів документаційного, фактографічного і концептографічного обслуговування, використовуваних для задоволення інформаційних потреб у конкретній науково-технічній ситуації або у вирішенні управлінських задач.

Інформаційне забезпечення управління – це організація цілеспрямованих масивів інформації і інформаційних потоків, яка включає збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації (в тому числі і з використанням комп'ютерних інформаційних систем) з метою аналізу одержаних результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень органами управління [77, с. 5].

У загальному обсязі інформації, яка циркулює у складних суспільних системах відрізняють інформацію безпосереднього управління й інформацію розвитку системи. Під інформацією безпосереднього управління розуміють відомості, які циркулюють по каналах конкретної системи і використовуються для вирішення завдань, які стоять перед цією системою. Під інформацією розвитку системи розуміють відомості, які містять результати науково-технічних досягнень, які можуть бути використані для докорінної перебудови системи. Умовність цього поділу підтверджується конвергенцією на практиці зазначених видів діяльності, що викликано спільною структурою діяльності - об'єктом (документно-інформаційним ресурсом), технологією та іншими структурними компонентами. Виходячи з цього умовного поділу, діяльність спеціалістів в галузі документно-інформаційних ресурсів можна поділити на діяльність в галузі документаційного забезпечення системи управління або документування управлінської діяльності (document management) і діяльність в галузі інформаційно-аналітичного забезпечення (information management), які разом є складовими інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Очевидно, що організація інформаційної діяльності на підприємствах і інформаційного забезпечення управління є самостійним видом діяльності, а інформаційні підрозділи підприємств, будучи функціонально включеними до відповідних організаційних структур, виконують специфічні функції управління інформаційною діяльністю, системного аналізу інформаційних потоків і застосування методів інформаційної логістики до руху цих потоків як всередині організації, так і стосовно зовнішнього середовища.

Управлінську інформацію можна умовно поділити на три категорії:

– інформація стратегічного планування дозволяє вищому керівництву приймати рішення із встановлення довготермінових цілей, накопичення ресурсів для досягнення цих цілей і формулювати політику їх досягнення (може містити перспективні оцінки середовища, економічні прогнози і демографічні тенденції);

– контрольна управлінська інформація використовується менеджерами середнього рівня для координації різних підконтрольних їм дій, приведення ресурсів у відповідність із завданнями і розробки оперативних планів;

– оперативна інформація допомагає виконувати звичайні повсякденні операції) розрахунок заробітної платні і фінансові розрахунки та ін. [7, с. 220].

Ефективність будь-якої інформаційної системи значною мірою залежить від якості інформації, яка до неї вводиться. Необхідний рівень якості забезпечується шляхом фільтрації вхідного потоку інформації. В сучасних інформаційних системах відбір інформації є обов'язковим етапом перетворення інформаційного потоку і потребує формулювання загальних і окремих критеріїв відбору інформації на вході інформаційної системи і визначення принципів відбору документів і відомостей для різних цілей інформаційного забезпечення. Відбір інформації – це процес виділення з інформаційного потоку найбільш цінних документів, їх окремих частин або фактичних відомостей у відповідності з прийнятими критеріями [84, с. 9]. Критерій відбору інформації – ознака або набір ознак, на основі яких приймається рішення про включення документа або його складових до інформаційної системи. В цілому на процес збирання інформації, її систематизації впливають як індивідуальні особливості менеджера з управління інформаційними ресурсами, так і специфічні організаційні вимоги, які ґрунтуються на необхідності оперувати зібраною інформацією.

Людина, яка здійснює відбір інформації, активно переробляє інформацію, виконує сортування у відповідності із певною оціночною

шкалою, наприклад, за значущістю, ступенем новизни та ін. При цьому процес відбору можна представити як процес послідовного прийняття рішення про можливість виділення з потоку груп документів, які відповідають певній сукупності ознак. Оскільки від якості відібраної інформації залежить результативність рішень, що приймаються, необхідно врахування психологічних критеріїв відбору інформації:

– критерій поліментності - є основою для відбору такої інформації, яка викликає в людському мозку найбільшу кількість думок, при-зводить до виникнення декількох варіантів рішення завдання і створює велику вірогідність правильного і швидкого вибору найкращого варіанту її розв'язання;

– критерій активності, за яким відбирають інформацію, яка є значущою не з наукової або технічної точки зору, а з точки зору психології мислення, тобто таку, що обумовлює народження нових думок, активно впливає на творче мислення користувача інформації;

– критерій евристичності інформації – пов'язаний з критерієм активності, але є більш високою за якістю – спонукає людський мозок при її осмисленні створювати таку нову інформацію, яка дозволяє знаходити найкоротші шляхи вирішення проблеми, яка стоїть перед користувачем інформації. За критерієм евристичності відбирають таку інформацію, яка спрямовує хід думок користувача інформації до вирішення заданої проблеми;

– критерій прогресивності інформації – оцінюють і виділяють таку інформацію, яка веде до знань, які розкривають шляхи руху вперед в розвитку даної проблеми;

– оптимальний мінімум інформації як психологічний критерій відбору потребує такої кількості інформації, якого достатньо спеціалісту для оптимального вирішення завдання [93, с. 204].

Отже, ТОВ «Крупа Г.В.» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вона є найбільш поширеною на



підприємствах, які, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Лінійно-функціональна структура базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі. Перевагами лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Крупа Г.В.» є: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій; відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства; поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Основні недоліки ТОВ «Крупа Г.В.», які можна виділити в цій структурі: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; удосконалена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженням нових програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищих ланок; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

## 2.2 Діагностика проблем удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах

Управління ефективністю процесу планування та виконання проекту ТОВ «Крупа Г.В.» зводиться до управління інформаційно-комунікативним процесом на підприємстві в сучасних умовах а до управління ефективністю процесу планування та виконання інформаційного менеджменту в інформаційно-комунікативному процесі.

1. Формування технологічного середовища ІС. Маються на увазі не проектні рішення зі створення ІС, а вирішення менеджера, як замовника зі створення технічного завдання для фахівців області ІТ, рішення щодо створення техніко-економічного обґрунтування для вищого менеджменту компанії. Розширення світового ринку засобів автоматизації і інформатизації дозволяють створювати різні варіанти вирішення в області формування технологічного середовища ІС. З позиції стратегічного менеджменту для формування технологічного середовища ІС компанії необхідно вирішити питання:

2. Використання новітніх засобів в області ІТ (виникає ризик отримання незавершених технологічних рішень).

3. Вибір ступеня децентралізації ІС. Вибір норм проектування і експлуатації ІС – міжнародні норми, галузеві норми.

4. Вибір постачальників складових ІС. У ряді випадків при формуванні технологічного середовища (із стратегічних міркувань) використовують як внутрішні переваги – єдиний супровід і підтримка ІС, єдине навчання персоналу, так і зовнішні переваги – умови покупки і модернізації технологічних компонентів ІС.

5. Розвиток і обслуговування ІС. Існує наочний взаємозв'язок обслуговування з розвитком. Об'єм обслуговування ускладнює розвиток ІС, приводить до зростання нездійснених планів на розвиток ІС. Це пов'язано як з витратами фінансових ресурсів, втратами що виникають у результаті простоїв ІС, так і з витратами людських ресурсів. Тому в рамках ІМ слід ухвалювати рішення: про співвідношення готових ІС і власних розробок; у цьому випадку власні розробки повинні бути конкурентно здатними і представляти інтерес як вироби; про співвідношення обслуговування у постачальника і власними силами (обслуговування готових купувальних засобів інформатизації краще здійснювати силами постачальника (розробника).

6. Планування в середовищі ІС. Розрізняють стратегічний і оперативний ІМ. Між рівнями менеджменту існують відносини підлеглості. Цілі, визначувані на стратегічному рівні менеджменту, реалізуються на оперативному. Планування на стратегічному рівні ІМ є довгостроковим – від 3 до 5 років. Стратегічний ІМ визначає цілі з усіх питань ІС, і шляхи їх досягнення. Завдання оперативного ІМ вирішуються виходячи з глобальних завдань стратегічного планування і поточних завдань ІС компанії.

7. Формування організаційної структури ІС. Організаційна структура ІС повинна однозначно відповідати основній діяльності підприємства і у багатьох випадках структури самого підприємства. Загальноприйнятою основою для вирішення завдань проектування і організації області ІС є структурний підхід. Зміна в структурі функціонування ПП може приводити до істотних змін у структурі організації [92, с. 44].

Основні тенденції в організаційній структурі ІС: децентралізація технічна, технологічна; упровадження типових робочих місць, використання стандартних проблемно-орієнтованих пакетів; виникнення інформаційних центрів, що займаються повним комплексом питань функціонування ІС; розвиток так званої «самопідтримки» користувачів; функції фахівців в області ІС та ІТ зводяться до консультацій; підвищення ролі ІС і відповідно інформаційних центрів в ієрархії компаній.

8. Використання і експлуатація ІС. Використання ІС повинно бути максимально ефективним з погляду використання потужностей ІС і зайнятості персоналу. Експлуатація ІС повинна максимально задовольняти інтереси користувачів. Тенденції в експлуатації ІС: зсув інтересів користувачів від обчислювальних функцій окремих комп'ютерів у бік використання інформаційних мереж; підвищення вимог до захищеності інформації і ІС у цілому зниження інтенсивності необхідного поточного обслуговування ІС.

9. Формування інноваційної політики. Область ІТ є динамічною. У наслідок цього готовність до інновацій в області ІС стає важливою

культурою виробництва. Якщо стратегія компанії передбачає передову роль у своїй галузі, необхідні постійні інновації в області ІС. Завданням ІМ у такій компанії є виявлення перспективних напрямів в її розвитку. Реалізація інноваційних проектів відбувається на оперативному рівні відповідно до стратегічних планів компанії.

10. Управління персоналом у сфері ІС. Надзвичайно важливий напрям ІМ. Об'єктом управління для інформаційного менеджера є не тільки персонал ІС, а весь персонал компанії. Основне завдання – зробити рядового співробітника-користувача союзником у процесі експлуатації і розвитку ІС. Попит на кваліфікованих співробітників в області економічної інформатики в нашій країні в перебігу найближчих років буде істотно визначати пропозицію. У цій ситуації завданнями ІМ у сфері управління персоналом є: максимально використовувати кадровий ресурс підприємства планування підвищення кваліфікації користувачів ІС; створення спеціальних програм підвищення кваліфікації персоналу області ІТ та інноваційних програм підприємства [90].

11. Управління фінансами в області ІС. Фінансові кошти, що витрачаються на створення ІС, як правило досить значні. При цьому фінансові витрати повинні бути ефективні: окупатися в заплановані терміни, приносити дохід. Бізнес просто не може собі дозволити іншого. Плануючи створення і розвиток ІС, будь-яка компанія починає з оцінки необхідних витрат на створення і володіння ІС. ІМ розглядає питання фінансів інформаційних систем у наступних напрямках: інвестиції в інформаційні технології, створення і розвиток інформаційних систем; оцінка сукупної вартості інформаційних систем [94, с. 234].

Аналіз різних визначень ІМ дозволяє зробити такі висновки:

1. ІМ доцільно розглядати в контексті розвитку інформаційного ринку, інформаційних і комунікаційних технологій та сучасних тенденцій зміни умов праці під їх впливом.

2. Концепція ІМ базується на загальній теорії менеджменту, але має свої особливості, зумовлені особливостями предметів і знарядь праці, кінцевого продукту і самого процесу праці у сфері інформаційної діяльності.

3. ІМ базується на синтезі знань з економіки, ділового адміністрування, маркетингу, досліджень у сфері нових інформаційних технологій, інформатики, правових знань тощо.

4. З одного боку, ІМ є однією з багатьох функцій управління, пов'язаною з інформаційною підтримкою процесу прийняття рішень, а з іншого – забезпечує ефективне виконання всіх інших функцій управління. Інформаційний менеджмент об'єднує у собі сукупність методів і засобів управління інформаційною діяльністю підприємства чи організації. Інформаційний менеджмент включає питання організації джерел інформації, засобів передачі даних, створення баз даних (БД), технологій обробки даних, забезпечення безпеки даних. До кола задач ІМ входять також розробка, впровадження, експлуатація та розвиток систем і мереж, що забезпечують діяльність підприємства. В цих системах-мережах повинне бути забезпечене управління інформаційними ресурсами. Важливою є також організація та забезпечення взаємодії із зовнішнім світом: мережами, базами даних тощо.

Професійні функції, які може виконувати інформаційний менеджер в організації, можна об'єднати в такі групи [81, с. 128]: вирішення організаційних питань і управління персоналом; вирішення організаційних питань і управління інформаційним виробництвом; управління інформаційними технологіями; управління інформаційними ресурсами; інформаційний маркетинг. Отже, проаналізовано саморозгортання впливу інформаційно-комунікативного процесу на розвиток ТОВ як складної системи в умовах нестабільності та доведено, що само розгортання впливу направлене на формування єдиної інформаційної політики (ідеології, свідомості, теорії, парадигми, дискурсу), формування середовища інформаційного мислення, суспільної культури інновацій та інформації.

В основі такого мислення лежить критичний спосіб оцінки себе і оточуючого світу; інформаційні пакети повинні стати основою формування нової української інтелектуальної еліти інноваційного типу та моделі після кризового розвитку української нації. В умовах глобалізації в управлінні IT-інфраструктури підприємства слід врахувати сценарії «відкритого майбутнього», усвідомити їх нелінійний характер, виявити домінуючі фактори впливу, спираючись на інституційні механізми інформаційного прогнозування. Визначено напрями оптимізації управління щодо удосконалення IT-інфраструктури підприємства на ТОВ - як складній соціальній системі в умовах нестабільності, в основі яких активізація соціокультурного ресурсу у створенні національної інформаційної економіки.

Провівши комплексний аналіз IT-інфраструктури підприємства, зазначимо, що це детальний та послідовний аналіз усієї організації, діяльності, ефективності, а також продуктивності локальної мережі. Від якості вашої IT-інфраструктури залежить і прибутковість підприємства, і задоволеність клієнтів, і працездатність персоналу. Сьогодні інформаційні технології і системи охоплюють весь суспільний простір та всі сфери економіки.

Так, інформаційною технологією, можна назвати систему, яка виконує функції збір інформації, її зберігання, оброблення та передача користувачам для прийняття рішень, прогнозування, обліку, контролю, регулювання та ін. Жодне підприємство, в тому числі і ТОВ «Крупа Г.В.» не може обійтись без сучасних комп'ютерних інформаційних технологій для обліку, аналізу та контролю своїх господарських операцій. Проте, слід відзначити, що поряд з перевагами використання інформаційних систем і технологій на ТОВ «Крупа Г.В.» існують й недоліки (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Переваги та недоліки використання інформаційних систем і технологій в життєдіяльності ТОВ «Крупа Г.В.»

Переваги	Недоліки
Програмний продукт автоматизації обліку можливо швидко ввести в експлуатацію, а при зміні масштабів діяльності підприємства, підходів до управління чи організації облікових робіт.	Безперервне зростання кіберзлочинності (95% фінансове шахрайство та крадіжки і 5% шпіонаж).
Переналаштувати з мінімальними затратами часу та фінансових ресурсів.	
Усі облікові дані реєструються та зберігаються в єдиній інформаційній базі.	Статичність, оновлення техніки, навчання персоналу, висока ціна
Швидкий доступ до інформації для прийняття управлінських рішень.	
Широкі можливості для планування діяльності.	Залежність від всесвітньої мережі Інтернет
Можливість постійного ведення оперативного контролю.	
Сучасний ергономічний інтерфейс автоматизованих програм обліку забезпечує доступність засвоєння інформації та високу швидкість роботи для фахівців.	Постійна необхідність адаптації до сучасних вимог часу.
Можливість доступу до інформації через мережу Інтернет	

Отже, ефективне застосування інформаційно-технічних систем управління, що дозволяють оптимально організувати внутрішні бізнес-процеси на підприємстві і отримувати оперативну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень є автоматизація обліково-аналітичного процесу до якого прагнуть всі керівники.

Таким чином, стратегія удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства не буде успішною без врахування унікальних параметрів накопиченого національного соціокультурного капіталу. В напрямках оптимізації впровадження нової моделі управління, в основі якої перебудова стосунків між державою як суб'єктом економічної політики та економічними агентами як об'єктом, що стане головною особливістю національних економічних політик на найближчі десятиліття. Напрями оптимізації управління ІТ - інфраструктурою підприємства направлені на вироблення заходів щодо підвищення ефективності управління як ефективного механізму

функціонування динамічної системи та вироблення технологій мінімізації ентропійних тенденцій у післякризовому соціумі.

### 2.3 SWOT-аналіз удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах

В основі даної методології аналізу покладена теорія Майкла Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. SWOT - найбільш популярний інструмент визначення напрямків розвитку, стратегічних цілей. Стратегічна ціль повинна бути розвитковою. Існує багато підходів до змісту стратегічного планування, різні спеціалісти називають різну кількість його етапів (від двох до десяти). Так, наприклад, Дж. Бризона, в процес стратегічного планування включає вісім стадій: започаткування; визначення організаційних повноважень; зрозуміння цінностей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішнього середовища; визначення стратегічних завдань; формування стратегії їх виконання; організаційне забезпечення бачення майбутнього [13, с.78]. На основі узагальнення зарубіжних та вітчизняних розробок, теоретичних засад та власного практичного досвіду складена схема стратегічного планування, яка являє собою не тільки цілісний процес, а й відповідає потребам приватного підприємства.

Центральне місце в зазначеному процесі займає об'єктивна оцінка переваг та недоліків середовища підприємства. Одним з методів її проведення є SWOT-аналіз, який протягом останнього десятиліття набув значного поширення. Основними інструментами, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT-аналіз, що являє собою стратегічний баланс. Отже, SWOT - аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для відділами (субструктурними компонентами) підприємства, можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами),



слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій розвитку. Можливість - чітко і стисло сформулювати мету (не проблему).

Метод SWOTA: Strengths - сила (Сильні сторони), Weaknesses - слабкість, (Слабкі сторони), Opportunities - можливості (Можливості), Threats - загрози (Загрози).

Що таке планування? Це визначення: Що ми хочемо зробити і яка наша ціль і мета, якими ресурсами і спроможностями ми володіємо.

Наш стратегічний напрямок: - довгострокова діяльність і розвиток.

Мета: підвищити спроможність інформційно-комунікативного процесу на підприємстві та надати користувачам необхідну інформацію, вміти розробляти та реалізовувати проекти, спрямовані на розвиток підприємства, забезпечити практичними навиками та інформацією для подальшої трансформації підприємства в умовах інформаційного суспільства (див.рис.2.2).

SWOT – це мозковий штурм в межах певної групи людей, котрі добре знають галузь і ситуацію. Важливо якщо робоча група більше 5 чол. – працювати у групах – більше інформації, пропозицій, можливість всім висловитись. Основою для SWOT є актуальна інформація (статистика, різноманітні дані, в основному представлені через ситуаційний аналіз). Що потрібно зробити: Аналіз-де ми зараз є. Намітити стратегію розвитку. Створити чітку систему моніторингу. Зміцнити спроможність і використання наявних ресурсів. Залучити додаткові фінансові і кадрові ресурси для реалізації проекту.

Елементи SWOT: W - Слабкі сторони; S - Сильні сторони; O - Можливості; T – Загрози.

I етап - з урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться РТЦ, складається список її слабких та сильних сторін, а також список загроз та можливостей.



Рисунок 2.2. Етапи проектування

Сильні сторони: внутрішні – Поінформованість; Сучасні технології; Фінансове забезпечення; Кадри; Ресурси; Розширення послуг; Затребуваність, необхідність; Корпоративна культура і командні цінності. Слабкі сторони: внутрішні - Недостатність досвіду у частини тренерів; Дисбаланс у фахово-інформаційній чи комп'ютерній підготовці слухачів;

Відсутність окремої додаткової кімнати для проведення тренінгів, роботи в групах; Необхідність додаткової техніки, особливо ноутбука для проведення занять за межами підприємства. Можливості: зовнішні це фактори, що можуть впливати і сприяти розвитку РТЦ. Ми виникненню їх сприяти не можемо, але використати з користю для розвитку.

II етап - встановлення зв'язків між ними. Для цього складається матриця SWOT. SWOT СИЛЬНІ СТОРОНИ - СЛАБКІ СТОРОНИ - МАТРИЦЯ. Перелік сильних сторін Перелік слабких сторін. Використайте сильні. Подолайте слабкі сторони. Перелік сторони, щоб використовуючи переваги можливостей скористатися перевагами можливостей можливостей S-T W-T. ЗАГРОЗИ- Ризик. Використовуйте сильні сценарій для зменшення T сторони, щоб чутливості впливу загроз і Перелік загроз уникнути чи знешкодити мінімізації слабких сторін вплив загроз. Визначити, як загрози можуть бути зменшені або трансформовані у слабкі сторони; як можливості можуть стати сильними сторонами (див.табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Фактори зовнішнього середовища, що впливають на реалізацію інвестиційно-інноваційного проекту

№ п/п	МОЖЛИВОСТІ	ПОГРОЗИ
1	Програми розвитку економіки країни, регіонів	Спад ВВП, ВРП
2	Підтримка розвитку підприємств	Нерівномірний рівень розвитку регіонів
3	Створення привабливого інвестиційного клімату у іноземних інвесторів	Недостатній рівень фінансування інноваційних проектів
4	Ринкова інфраструктура, що динамічно розвивається	Високий рівень ризику вкладень з боку іноземних інвесторів
5	Великомасштабна науково-технічна система забезпечення НДР та кадрами	Підвищення конкуренції
6		Зниження якості технологічно- грамотних фахівців

Щодо факторів внутрішнього середовища. То вони розглянути у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Фактори внутрішнього середовища підприємства

Група факторів	Фактори внутрішнього середовища
Ресурсне забезпечення підприємства	Наявність та стан виробничих потужностей підприємства (рівень фізичного та морального зносу)
	Наявність нематеріальних активів та їх використання
Ресурсне забезпечення підприємства	Матеріально-технічна ресурсна база підприємства
	Кадрове забезпечення: стиль менеджменту, кваліфікація, поточність кадрів, рівень оплати, мотивація, психологічний клімат
	Транспортне забезпечення підприємства
Організаційно-виробнича діяльність підприємства	Стратегічний напрямок розвитку підприємства
	Організаційна структура підприємства
	Рівень якості виробництва, відповідність потребам сучасності
	Рівень маркетингово-збутової діяльності
	Рівень застосування інноваційних технологій у виробництві
Корпоративні зв'язки підприємства (ринкова ніша)	Імідж підприємства на ринку
	Наявність постійних покупців продукції компанії
	Рівень забезпеченості довгостроковими контрактами з поставниками
	Забезпечення частки ринку
Фінансово-економічний стан підприємства	Рівень платоспроможності підприємства
	Наявність оборотного капіталу підприємства
	Фінансова стійкість підприємства
	Прибутковість виробничої діяльності
	Наявність власних та залучених інвестиційних коштів

Далі розглянемо ранжування факторів внутрішнього середовища та визначення середньої оцінки (див.табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Фактори внутрішнього середовища

Група факторів	Сильні сторони	Група факторів	Слабкі сторони
Ресурсне забезпечення	Наявність нематеріальних активів	Організаційно-виробнича діяльність	Рівень маркетингової діяльності
	Кадрове забезпечення	Корпоративні зв'язки підприємств (ринкова ніша)	Наявність постійних покупців продукції
Організаційно-виробнича діяльність	Стратегічний напрямок розвитку підприємства		Рівень забезпечення довгострокового контракту із посниками
	Організаційна структура підприємства	Фінансово-економічний стан	Прибутковість діяльності
	Рівень застосування Інновацій та НДР		Наявність власних та залучених інвестицій

Враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Крупа Г.В.», ми можемо визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. Доцільно буде використати SWOT-аналіз, адже він один із найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища. Матрицю SWOT підприємства «Крупа Г.В.» відображено за допомогою рисунка 2.3.

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу можна запропонувати конкретні стратегії посилення сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить їм конкурентні переваги. Як приклад: досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг; розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів; безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг [60, с. 200].

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток нових технологій;</li> <li>- оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг;</li> <li>розвиток рекламних технологій;</li> <li>- збільшення попиту на продукцію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>- зменшення частки на ринку;</li> <li>- проникнення на ринок нових конкурентів;</li> <li>- зростання темпів інфляції.</li> </ul>
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід роботи на ринку;</li> <li>- широкий асортимент продукції;</li> <li>- широкий радіус обслуговування;</li> <li>- значна кількість постійних клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг;</li> <li>- розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів;</li> <li>- розвиток рекламних технологій допоможе закріпити свої позиції на ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних споживачів;</li> <li>- безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг.</li> </ul>
Слабкі сторони	Слабкість та можливості	Слабкість та загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення ринкової частки;</li> <li>- відсутність чіткої системи оплати праці;</li> <li>- недостатньо ефективна робота з клієнтами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення асортименту, а також якості надання послуг покращить ефективність роботи з клієнтами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація системи оплати праці дозволить підвищити ефективність бізнесу.</li> </ul>

Рисунок 2.3. Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Крупа Г.В.»

Таким чином, провівши SWOT – аналіз можна зробити висновки, що досліджуване підприємство наразі займає стабільні позиції на ринку. Це пов'язано з багаторічним досвідом роботи та впровадженням ефективної системи управління підприємством відкритого типу в умовах нестабільності, яка базується на:

1) синергетичних засадах, в основі яких нелінійне мислення як основа функціонування управління як складного соціального явища, здатного до самоорганізації в умовах непередбачуваності системи;

2) управління як відкритої системи, здатної до саморозвитку і самоорганізації;

3) наявності альтернативних шляхів розвитку системи;

4) необхідності оцінки конструктивної природи нестійкості і випадковості;

5) відмови від лінійного, шаблонного мислення і орієнтації на готовність суб'єкта управління до створення і сприйняття нововведень та інновацій. Управління інформаційно-комунікативним процесом в організації відкритого типу в умовах нестабільності – це цілеспрямований вплив соціального суб'єкта на суспільну, колективну і групову життєдіяльність колективу і перетворення в суб'єкт-об'єктного управління на суб'єкт-суб'єктне [18, с. 98].

Доведено вплив інформаційно-комунікативного процесу на розвиток ТОВ «Крупа Г.В.» як складної системи в умовах нестабільності, направлено на: 1) досягнення поставлених цілей і методів впливу на фактори, що діють в складній соціальній системі та пізнання її як єдиного цілого; 2) визначення ресурсів управління інформаційно-комунікативним процесом – матеріальних, фінансових, організаційних, людських, технічних, технологічних, міжнародних для подолання глобальних проблем сучасності; 3) вивчення соціального і організаційного потенціалів, при використанні яких реалізуються певні методи пізнання явищ і процесів інформаційно-комунікативного процесу складної соціальної системи [61, с. 226]. Якщо розуміти інформаційну аналітику та її субстрат (інформацію) як виробництво нового знання з метою оптимізації прийняття рішень, то можна стверджувати, в усіх вузлах інформаційної інфраструктури складної соціальної системи переробляються великі інформаційні потоки з метою прийняття соціально значущих управлінських рішень

## Висновки до другого розділу

1. Розглянувши організаційно-управлінську структуру ТОВ «Крупа Г.В.» та особливості діяльності, зазначимо, що удосконалення ІТ – інфраструктури підприємства на прикладі ТОВ «Крупа Г.В.» потребує зміни у складних інформаційно-комунікативних та соціальних системах і сформульовано їх залежності від характеру інформаційних потоків, які переважають в тих чи інших складних соціальних системах, у яких по-різному протікає процес комунікації. Ця зумовленість є двохсторонньою, оскільки не тільки комунікація відтворюється через посередництво системи інформаційних взаємодій, але й інформаційні процеси здійснюються через посередництво системи комунікаційних взаємодій та інтеракцій. Чим менше опосередковуючих етапів між інформаційними взаємодіями і субструктурними рівнями, тим демократичніше відбувається розбудова інформаційного простору в умовах нестабільності на основі розбудови інституційного середовища та формування управлінської етики дискурсу.

2. Провівши діагностику проблем удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах розкрито наукові засади управління інформаційно-комунікативним процесом на ТОВ «Крупа Г.В.», що розглядаються не тільки в онтологічному і гносеологічному аспектах, а й в аксіологічному, антропологічному, взаємозв'язку свідомості і діяльності. Тим самим рефлексія управління інформаційно-комунікативного процесу складних соціальних систем направляє діяльність на використання наявних можливостей, організує її на ліквідацію загроз, що виникають, і регулює її шляхом попередження безпеки, виводить систему на якісно новий рівень. Управління інформаційно-комунікативним процесом у складній соціальній системі в умовах глобальної нестабільності представляє собою як діалектико-синергетичний процес, у якому різноманітні вектори (інтеграція-диференціація-універсалізація-партикуляризація-конфлікти-співпраця) не тільки виключають, а й взаємодоповнюють один одного.



3. Провівши SWOT – аналіз ТОВ «Крупа Г.В.», доведено, що інформаційно-комунікативний простір ТОВ, який стрімко розвивається в умовах нестабільності, радикально змінює суспільні зв'язки, інформаційний обмін, ступінь відкритості, якість діалогових форм спілкування людей, соціальних груп, структур. В основі дослідження організацій міждисциплінарний підхід, що отримав назву «організаційний розвиток», в основі якого уявлення про організація як соціотехнічну систему. Процес розвитку ТОВ «Крупа Г.В.» повинен бути адекватним змінам і вимогам середовища: кожне підприємство в сучасних умовах повинне вирішувати проблеми: 1) виживання в умовах плинного середовища; 2) реалізація завдань внутрішньої інтеграції. Також, дійдемо висновку, що організаційний розвиток як підхід побудований на принципах системності: 1) система; 2) цілісність; 3) зворотний зв'язок; 4) зміни; 5) модель системи; 6) системоутворюючі функції організації. Зміну організаційного потенціалу організації слід розпочинати з людей (персоналу), керівників-менеджерів; потім мають відбуватися зміни у діючій системі цінностей, інформаційних потоках, інших елементах організації. Зміна стратегії потребує і перебудови культури, стратегії поведінки, а модель управління залежить від зовнішніх умов. Нам імпонує модель організації, яка надає велику ступінь контролю і свободи вибору зі сторони споживача, а також робить можливим доступ до більш диференційованої інформації, що відрізняються згідно з наступними параметрами – характеристикам інформаційного каналу, міри інформаційної насиченості, використання її та віддачі.

РОЗДІЛ 3  
ПРАКСЕОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІТ-  
ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА  
ПРИКЛАДІ ТОВ «КРУПА Г.В.»)

3.1 Напрями удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах

Для того, щоб ефективно впровадити ІТ на сучасне підприємство потрібно розробити необхідний механізм, який дасть можливість зменшити час, мінімізувати ризики та підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому від впровадження ІТ. Щоб побудувати основу механізму впровадження ІТ на підприємствах необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємство. Використання інформаційних технологій в управлінні господарськими процесами підприємств дає можливість впроваджувати найбільш сучасні і прогресивні управлінські концепції, головна риса яких – ефективне використання ресурсів й орієнтація на інтереси клієнтів [70, с. 62]. До основних переваг використання інформаційних технологій в управлінні підприємством віднесено:

- підвищення ступеню керованості;
- зниження впливу людського фактора;
- скорочення паперової роботи;
- підвищення оперативності і достовірності інформації;
- зниження витрат;
- оптимізація обліку та контролю;
- забезпечення прозорості інформації для інвесторів;
- можливість збільшення частки ринку [68, с. 268].

Одним із важливих моментів, на який варто звернути увагу – те, що інформаційні технології на підприємствах існують у вигляді різноманітних інформаційних систем і інформаційних комплексів та використовуються в різних сегментах управлінської системи. Інформаційну технологію розвитку підприємства можна представити схематично і вона повинна передбачати можливість розв'язання довільного і заздалегідь не фіксованого переліку задач інтелектуальної обробки даних. Різні задачі істотно відрізняються методологічно. Однак загальною рисою усіх подібних методів є орієнтація на аналіз деяких зовнішніх даних. У зв'язку з цим можна запропонувати поняття підсистема управління даними, яка повинна забезпечувати підсистему управління задачами із зовнішнього середовища [27, с. 43]. В загальному інформаційна технологія розвитку підприємства може бути представлена схематично (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Загальна схема ІТ розвитку підприємства

Таким чином, схема інформаційної технології розвитку підприємства складається з наступних підсистем:

- підсистеми управління даними, яка реалізовано у вигляді програмного компонента «Керування даними»;
- підсистеми управління конкретними задачами, які розв'язуються системою і реалізована у вигляді програмного компонента «керування задачами»;
- підсистеми інтерфейс користувача, яка забезпечує вибір програмного забезпечення для реалізації підсистеми управління розглядуваних задач;
- підсистеми прийняття рішень, аналізу процесу виробництва підприємства, що забезпечує суб'єкту господарювання ефективну зміну процесу управління підприємства [58, с. 150].

Використання інформаційних технологій залежить від специфіки діяльності об'єкта. Безумовно, якщо у користувача виникла потреба автоматизувати на практиці додаткову ділянку обробки економічної інформації з використанням відповідних інформаційних технологій, йому необхідно описати постановку задачі (визначити, які документи та довідники використовуються і яка їх структура, побудувати чи описати алгоритм (технологію) перетворення вхідної інформації у вихідну, які необхідно виконати обчислення показників, тобто визначити інформаційне забезпечення задачі), вибрати програмне забезпечення та методи обробки інформації та налагодити розв'язання задачі на персональному комп'ютері.

Впровадження ІТ повинно базуватися на найраціональнішому поєднанні автоматизованих методів розв'язання задач управління і людино-машинної технології обробки інформації, а сама технологія повинна розглядатись як: набір статистичних, математичних, алгоритмічних машинно-орієнтованих моделей та програм, сукупність засобів реалізації функцій управління, опис документообігу і регламенту діяльності апарату управління, сукупність технологічних і арифметичних операцій, що реалізуються в автоматичному режимі [64, с. 88].

Таким чином, серед напрямів формування проектної команди створення проекту управління ІТ – інфраструктурою підприємства в сучасних умовах важливим є комп'ютеризація, яка створює сучасну технологічну основу становлення і розвитку інформаційно-комунікативного процесу проекту у складній системі проектного менеджменту. В контексті постнекласичної методології істотною проблемою удосконалення управління комунікаціями інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів є вирішення проблем комунікаційної ентропії [1]. Стрімке розповсюдження інформації, глобалізація комунікативного простору, перехід до нової електронної культури впливають на специфіку спілкування, форми зв'язку, характер ціннісно-світоглядних установок.

Сформулюємо основні особливості та принципи цієї концепції. Для розвитку інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів важливе значення має:

- пояснення природи соціальної комунікації;
- аналіз особливостей суб'єкт-об'єктних відносин в комунікативному процесі;
- визначення комунікації як процесу передачі соціально та індивідуально значущої інформації за допомогою різних комунікативних засобів;
- дослідження характеру трансформації комунікативних відносин під впливом процесу глобалізації і розвитку інформаційних технологій;
- розширення змісту понять «простір», «час», «реальність» під впливом нових комп'ютерних технологій та Інтернет;
- виявлення розуміння сприйняття часу і реальності («віртуальна реальність»);
- обґрунтування специфіки функціонування моделей комунікації, смислоутворення, інтерпретації і розуміння текстів;
- ускладнення як тексту, так і контексту комунікації під впливом глобалізації і появи нових комунікативних технологій;

- виявлення етапів становлення і розвитку комунікативних медіа-засобів, причин появи нових якісно нових форм комунікації і способів взаємодії;

- врахування нелінійності передачі смислів, сценаріїв, інтерпретації і тлумачення інформації, що передається у процесі комунікативної взаємодії. Інформаційно-комунікаційні та соціокомунікаційні проекти радикально змінюють суспільні зв'язки, інформаційний обмін, ступінь відкритості, якість і кількість діалогових форм спілкування людей, соціальних груп, структур, якість нашого життя.

Комунікації самого різного роду, набуваючи мережний характер, істотно видозмінюють зворотний зв'язок між населенням, місцевими спільнотами, громадами, о в цілому сприяє формуванню глобального інформаційного суспільства [65, с. 130]. Удосконалення управління комунікаціями в інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектах спирається на найвагоміші організаційні принципи:

- єдність всіх ланок управлінської вертикалі незалежно від їх інституційної належності;

- субординацію і координацію компетенцій суб'єктів управлінського партнерства;

- паритет інтересів центральних, регіональних і територіальних органів влади;

- баланс управлінських сил в умовах координаційної міжорганізаційної взаємодії;

- єдність інформаційного простору у рамках управлінського партнерства. Коли мова заходить про комунікаційну діяльність в контексті інформаційно-комунікативного процесу, то остання являє собою не тільки ланцюг послідовних комунікаційних дій (операцій), а єдність комунікаційних і некомунікаційних актів, і, навпаки, будь-яка не комунікаційна діяльність включає себе структуру комунікаційної дії [57, с. 194].

Управління проектами - це один з найбільш ефективних напрямів сприяння розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах ринку, підвищення якості життя, надання нової якості послуг населенню та його залучення до трудової участі у розбудові інформаційного суспільства, а саме формування розумного, інтелектуального, технологічного суспільства, що базується на інформаційно-комунікативних технологіях (див.рис.3.2).

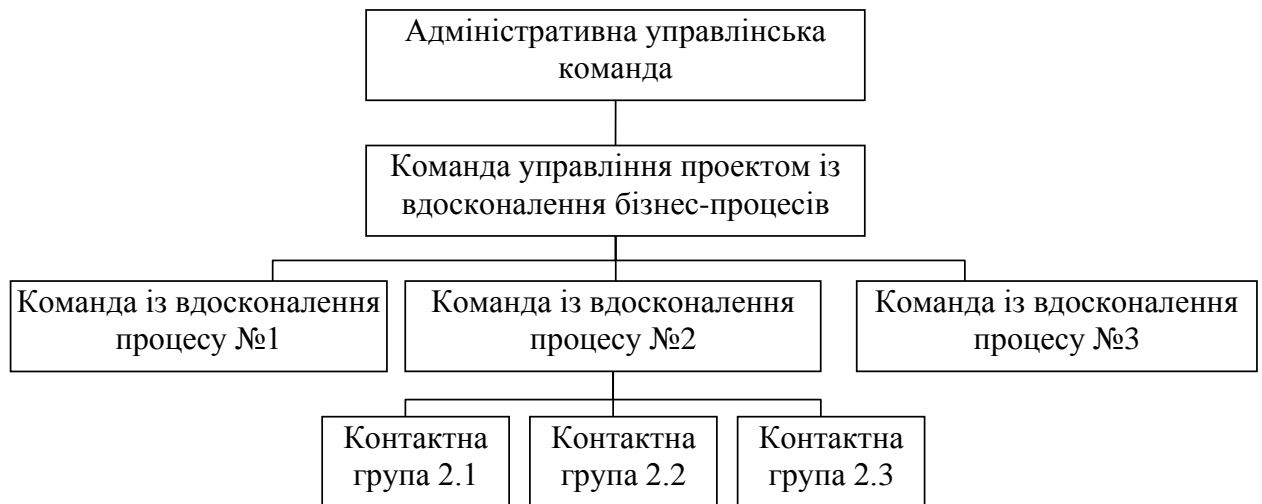


Рисунок 3.2. Ефективність адміністративної управлінської команди

Ефективність адміністративної управлінської команди характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Виділяють такі показники ефективності проекту: показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір, що відображає фінансові наслідки здійснення проекту для державного та місцевого бюджетів [17, с. 96].

При цьому процес розділяється на дві складові проектного чи продуктово-орієнтованого процесу, направленою власне на створення продукту чи послуги, що розповсюджується на всі види людської діяльності – від створення книги до освоєння космосу. Проектно-орієнтований підхід,

що тисячоліттями використовується в інженерній справі чи техніці, перенесений на організаційні, економічні, соціальні чи інші проекти у нетрадиційних сферах, приводить до колосальних успіхів. Багатоманітні замисли, заходи, плани у цих не інженерних сферах також слід розглядати як проекти і застосовувати до них проектно-орієнтовану технологію: чітко визначати цілі, результати проекту, склад робіт, враховувати зв'язки і вплив на проект оточуючого середовища і багаточисленних учасників проекту і виводити обґрунтовані розрахунки реалізації проектів [16, с. 54].

Такий підхід дозволяє не тільки зрозуміти, але й повинні визначити, які ми хочемо отримати результати, які кадри та ресурси необхідні, у які терміни ми прагнемо отримати результат і скільки це буде обходитися. Таким чином, з нечітких, несистемних бажань у сфері різних соціальних, економічних та організаційних перетворень за допомогою проектно-орієнтованого підходу можна перейти до обґрунтованих, розрахованих і забезпечених реаліями параметрам проекту, який можна реалізувати як ефективний проект в інженерній справі чи техніці. Самоочевидне, що у цьому випадку ефективність такого роду цілеспрямованої діяльності менеджменту проектами зростає у декілька раз.

Напрями формування проектної команди створення проекту управління інформаційно-комунікативним процесом на підприємстві в умовах інформаційного суспільства пов'язують з творчою діяльністю з керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів на протязі життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і технологій управління для досягнення результату щодо складу і об'єму робіт, їх вартості, задоволення очікувань учасників проекту. Основна ідея технології професійного менеджменту проектами і програмами чітко визначити цілі, склад робіт, розподілити відповідальність і ресурси, запланувати всі види робіт з врахуванням ризиків і можливостей, постійно контролювати ситуацію і своєчасно реагувати на зміни і відхилення для досягнення цілей проекту у рамках встановленого часу, бюджету і якості. В



основі цієї технології лежить комп'ютерне уявлення проекту як динамічної моделі комплексу робіт з визначенням розрахункових і прогнозованих характеристик і показників проекту [11, с. 75].

Таким чином, з нечітких, несистемних бажань у сфері різних соціальних, економічних та організаційних перетворень за допомогою проектно-орієнтованого підходу можна перейти до обґрунтованих, розрахованих і забезпечених реаліями параметрам проекту, який можна реалізувати як ефективний проект в інженерній справі чи техніці. Самоочевидне, що у цьому випадку ефективність такого роду цілеспрямованої діяльності менеджменту проектами зростає у декілька раз. Професійний менеджмент проектами у сучасному уявленні пов'язують з творчою діяльністю з керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів на протязі життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і технологій управління для досягнення результату щодо складу і об'єму робіт, їх вартості, задоволення очікувань учасників проекту.

Ефективність адміністративної управлінської командив тому, що чітко визначити цілі, склад робіт, розподілити відповідальність і ресурси, запланувати всі види робіт з врахуванням ризиків і можливостей, постійно контролювати ситуацію і своєчасно реагувати на зміни і відхилення для досягнення цілей проекту у рамках встановленого часу, бюджету і якості. В основі цієї технології лежить комп'ютерне уявлення проекту як динамічної моделі комплексу робіт з визначенням розрахункових і прогнозованих характеристик і показників проекту. Ефективність концепції УП залежить в основному від проектно-орієнтованого бізнесу, який в недостатній мірі представляє собою невикористаний ресурс в Україні [6, с. 402].

Ефективність адміністративної управлінської команди в тому, щоб надавати результати споживачу у вигляді реалізованих проектів і програм, метою яких є створення продуктів і надання різноманітних послуг. Цей бізнес являє собою виробничу систему, на вході якої замовлення, контракти, угоди, договори, кожний з яких реалізується як програма чи проект, а на

виході представляє створені продукти чи послуги. До проектно-орієнтованого бізнесу відносяться: вся інноваційна, інвестиційна сфери, одиничне і малосерійне виробництво, консалтинг, інжиніринг. Професійний менеджмент проектами особливо актуальний для таких галузей, в яких суттєву частку складає проектно-орієнтований бізнес [39, с. 155].

Таким чином, напрями формування проектної команди створення проекту управління інформаційно-комунікативним процесом на підприємстві в умовах інформаційного суспільства наступні:

1. Глобалізація і прискорений інформаційний потік спричиняють необхідність постійних змін в організації і вимагають, щоб управлінські рішення були частішими і швидшими.

2. Емпіричні факти показують, що компанії досягають значно кращих результатів через проектний підхід, ніж через традиційні методи.

3. Управління проектами перетворюється на конкурентну перевагу організації, що, формує на ринку потребу у фахівцях проектного менеджменту.

4. Для забезпечення ефективної роботи проектні менеджери та члени проектної команди повинні бути добре обізнаними в різних дисциплінах у галузі менеджменту, економіки, соціально-психологічних дисциплін, зокрема таких, як теорія управління, організаційний менеджмент, персональний менеджмент, менеджмент персоналу, психологія, конфліктологія, економіка підприємства, інформаційні системи і технології, інформаційно-комунікаційний менеджмент тощо.

5. Команда проекту – група осіб, які відповідають за досягнення цілей проекту і підпорядковуються менеджеру проекту протягом повного або неповного робочого дня.

6. Конкурентоспроможність проекту – набір характеристик, які забезпечують йому переваги на ринку проектів.

7. Інформаційні системи управління проектами – системи збору, зберігання, накопичення, пошуку і передачі даних, які застосовуються в системі управління проектом [46, с. 65].

Таким чином, розглянувши особливості формування проектної команди, щодо вдосконалення ІТ – інфраструктури підприємства, зазначимо, що незалежно від значущості для середніх підприємств при виборі інформаційних технологій управління руху до зростання ефективності діяльності за рахунок розвитку клієнтоорієнтованої стратегії ведення бізнесу прогноз позитивної динаміки фінансово-економічних показників діяльності підприємства після впровадження інформаційних технологій управління залишається не менш вирішальним чинником [50, с. 280]. Сукупність цих чинників необхідно враховувати при оцінці ефективності впровадження інформаційних технологій. Основною проблемою при виборі інформаційних технологій управління є складність проєкції їх можливостей на результат, що буде досягнутий після впровадження обраної інформаційної технології. Розв'язання проблеми полягає в розробці критеріїв, що дозволяють максимальною мірою співвіднести можливості даних варіантів інформаційних технологій управління і бажані результати від впровадження. Для середніх підприємств алгоритм вирішення проблеми вибору інформаційних технологій управління можна подати у вигляді схеми (див. Додаток Б).

Згідно з цією схемою для вирішення проблеми вибору інформаційних технологій управління, призначених для середніх підприємств, мають бути вироблені критерії, які дозволять, зважаючи на специфіку діяльності підприємств, співвіднести вимоги підприємства, що пред'являються до інформаційних технологій, з даними їх варіантами. За розробленими критеріями здійснюється аналіз даних варіантів інформаційних технологій управління, після якого, на базі принципу найбільшої відповідності запропонованим критеріям, здійснюється вибір конкретної інформаційної технології.

Виходячи з вищевикладеного можна зробити висновок, що створення дієвої інноваційної системи управління підприємством можливо тільки при комплексному підході, об'єднанні системи збалансованих показників з останніми інноваційними досягненнями в сфері інформаційних технологій управління – PLM-технологіями. Завдяки впровадженню в життя розробленого алгоритму вирішення проблем вибору інформаційних технологій управління на підприємствах можливим є вибір інформаційних технологій управління і оцінка результативності впливу ІТ-систем на діяльність підприємства [40, с. 43].

Оцінка результатів впровадження обраної інформаційної технології управління на підприємстві має здійснюватися у двох напрямках. Перший – класичний напрям – включає оцінку фінансово-економічних показників діяльності, таких як аналіз звіту про прибуток і збитки в динаміці, аналіз бухгалтерського балансу, ліквідності, фінансової стійкості (також у динаміці), а оцінку ефективності інвестиційного проекту із впровадження інформаційної технології управління. Другий напрям пов'язаний з аналізом зміни показників, що характеризують реалізацію клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства: збільшення клієнтської бази, частки ринку, частки постійних клієнтів у загальному обсязі клієнтської бази.

Також, на основі дослідження даної проблеми слід виділяти дві стратегії впровадження ІТ в систему управління підприємства:

1. Інформаційні технології пристосовуються до організаційної структури і здійснюють локальну модернізацію усталених процесів управління (реінжиніринг), комунікація не розвивається, виконується автоматизація робочих місць менеджерів, відбувається злиття процесів збору інформації (фізичний потік інформації) з функцією прийняття рішень (інформаційний потік рішення). Наприклад, технології ERP і CRM.

2. Організаційна структура трансформується для оволодіння моделями електронного бізнесу B2B та B2C, основою стратегії є розробка і розвиток комунікацій, а також нових організаційних взаємодій. У цій ситуації ІТ

забезпечують, крім реалізації стандартних функцій на основі систем ERP і CRM, обмін інформацією (електронними даними) на основі системи EDI, проведення електронних торгів, формування єдиної ланцюжка «постачальник – споживач», систему електронних платежів Internet-banking та ін. [48, с. 4].

### 3.2 Економічне обґрунтування удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах

Економічне обґрунтування підвищення ефективності створення проекту управління інформаційно-комунікативним процесом на підприємстві в умовах інформаційного суспільства складається з таких підрозділів:

1. Інформація про ініціатора проекту.
2. Включає реєстраційні і організаційні відомості, опис ринку, на якому працює ініціатор, показники сталості бізнесу тощо.
3. Опис проекту:
  - огляд актуального стану ринку і цільової аудиторії;
  - основні параметри і характеристики проекту, його місцезнаходження;
  - проектно-конструкторська документація;
 Дані щодо технічного озброєння та технологій;
  - схема організації робіт за проектом;
  - перелік наявних договорів і домовленостей.
4. Дані щодо потреби у трудових ресурсах.
5. Фінансовий розрахунок проекту.
6. Огляд наочних ризиків проекту.
7. Угода про конфіденційність [49, с. 76].

Загальний методологічний підхід до вартісної оцінки ефекту проекту відображається формулою:

$$E = \sum_{t=0}^T (P_t - B_t) \quad (3.1)$$

$E$  - сумарний ефект від розробки й впровадження проектного рішення, грн.;

$P_t$  - результати від впровадження проектного рішення в  $t$ -му періоді, грн.;

$B_t$  - видатки на створення (розробку) і реалізацію проектного рішення в  $t$ -му періоді, грн.;

$T$  - термін дії проектного рішення, рік.

Розрахунки ефективності реалізації проекту складається з наступних етапів:

1. Оцінка й аналіз капітальних витрат. Припускає розрахунки потреб в основному й обіговому капіталі, розподіл потреб у фінансуванні по стадіях проектного циклу (проекткування, будівництво, монтаж, пусконаладження, вихід на проектну потужність, робота на повній потужності);

2. Оцінка й аналіз поточних витрат. Сюди відноситься складання кошторису витрат на виробництво продукції (робіт, послуг), визначення й аналіз собівартості окремих видів продукції (робіт, послуг) [3, с. 38].

3. Моделювання доходів проекту входить у загальний комплекс визначення ефективності проекту з погляду його вартості, строків реалізації й прибутковості, а також здійснюється для оцінки життєздатності проекту. Це завдання вирішується як при складанні техніко-економічного обґрунтування проектного рішення, так і при формуванні бізнес-плану проекту.

Вартісна оцінка ефективності проекту. Оцінку ефективності необхідно провадити виходячи з інтересів усіх учасників проекту: інвестора, замовника, виконавця, а суспільства. При вартісної оцінки ефективності проектного розв'язку необхідно враховувати наступні види ефективності:

- комерційна (фінансова) ефективність - ураховує фінансові результати реалізації проекту для його учасників (у цілому й для кожного з учасників зокрема);

- економічна ефективність - ураховує співвідношення результатів і витрат по проекту, які прямо не пов'язані з фінансовими інтересами учасників проекту й можуть бути кількісно оцінені, а також відображає вплив процесу реалізації проекту на зовнішнє для проекту середовище;

- бюджетна ефективність — відображає фінансові наслідки процесу реалізації проекту і його результатів для регіональних і центрального бюджетів [88, с. 92].

Оцінки витрат проекту здійснюється на кожній фазі життєвого циклу проекту шляхом проведення комплексу розрахунків, поєднаних до кошторису. Кошторис проекту являє собою документ, що визначає вартість проекту (розмір капітальних вкладень і поточних витрат), що і є інструментом для контролю й аналізу видатку коштів, необхідних для реалізації проекту. Видатки, передбачені кошторисом (кошторисна вартість проектних робіт), використовуються для:

- визначення договірної ціни при укладення контрактів (договорів) між замовниками й підрядниками, між генеральним підрядником і субпідрядниками, а також для розрахунків між ними;

- оцінки варіантів проектних рішень по будівництву й реконструкції виробничих і невиробничих об'єктів і вибору економічно доцільного з них;

- порівняння варіантів реалізації проекту - організації виконання робіт, вибору конструктивних і об'ємно-планувальних рішень і ін..

Основним документом, що визначають загальні витрати по проекту (вартість проектних робіт) є зведений кошторисний розрахунок, який складається на основі об'єктних і локальних кошторисів, а також кошторисних розрахунків на додаткові витрати, не враховані в об'єктних і локальних кошторисах. Зведений кошторисний розрахунок передбачає облік

витрат по місці розташування проекту, основним і допоміжним об'єктам проекту, об'єктам інфраструктури, іншим витратам, технічному й авторському нагляду за проектом, виконанню проектних і дослідницьких робіт, підготовці кадрів. Окремим рядком у зведеному кошторисному розрахунку передбачається резерв коштів на непередбачені роботи й витрати [91, с. 89].

Таким чином, кошторисна вартість проекту ( $C$ ) являє собою суму прямих витрат ( $C_{\text{пр}}$ ), накладних видатків ( $C_{\text{накл}}$ ), резерв на непередбачені роботи й витрати ( $C_{\text{непр}}$ ) і кошторисному прибутку ( $C_{\text{кпр}}$ ):

$$Z = C_{\text{пр}} + C_{\text{накл}} + C_{\text{непр}} + C_{\text{кпр}} \quad (3.2)$$

Прямі витрати ( $C_{\text{пр}}$ ) безпосередньо пов'язані зі здійсненням проекту й включають: основну заробітну плату робітників; вартість матеріалів; видатки по експлуатації встаткування.

Накладні видатки ( $C_{\text{накл}}$ ), призначені для організації, керування й обслуговування проекту відображають витрати на створення необхідних умов для нормального здійснення проекту.

Резерв на непередбачені роботи й витрати ( $C_{\text{непр}}$ ), що враховується в кошторисній вартості, призначений для компенсації вартості тих робіт і витрат, які не завжди можна передбачити в процесі проектування, але які можуть виникнути при детальному проробленні проектних рішень, а також у ході реалізації проекту. Величина резерву коштів на непередбачені роботи й витрати обчислюється у відсотках від загальної кошторисної вартості й залежить від виду проекту. Резерв на непередбачені витрати повинен бути таким, щоб забезпечити виконання проекту без додаткової грошової допомоги.

Кошторисний прибуток ( $C_{\text{кпр}}$ ) — це сума коштів, необхідних для покриття окремих (загальних) видатків підрядника, що не відносяться на



собівартість робіт. Кошторисний прибуток включає: видатки на сплату податку на прибуток, витрати на розвиток проведення, на матеріальне стимулювання працівників і на розвиток соціальної сфери.

Планування витрат повинне здійснюватися таким чином, щоб вони могли задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього часу здійснення проекту. Для цього складається бюджет проекту - це план, виражений у кількісних показниках, що й відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. У бюджеті представлені оцінні результати відкоректованого календарного плану й стратегії здійснення проекту.

Процес моделювання доходів проекту включає два етапи - якісний аналіз, який дозволяє зробити ключові припущення про динамік проекту, а також кількісний прогноз результатів реалізації проекту, в основі якого лежить оцінка й порівняння обсягу передбачуваних інвестицій (капітальних і поточних витрат) і майбутніх грошових надходжень. При визначенні кількісного прогнозу (особливо в інвестиційних проектах) необхідно враховувати фактор часу шляхом визначення:

- чистого дисконтованого доходу - суми поточних ефектів за весь розрахунковий період, наведеної до початкового етапу інвестування в проект;
- індексу прибутковості - співвідношення суми наведених ефектів до величини капіталовкладень у проект;
- внутрішній нормі прибутковості - норми дисконту, при якій величина наведених ефектів дорівнює наведеним капіталовкладенням;
- строку окупності проекту - мінімального тимчасового інтервалу (від початку здійснення проекту), за межами якого інтегральний ефект стає й надалі залишається ненегативним. Іншими словами, строк окупності - період, починаючи з якого первісні вкладення й інші витрати, пов'язані з інвестиційним проектом, покриваються сумарними результатами його здійснення [86, с. 224].

Зіставляючи доходи, отримані в результаті реалізації проекту з витратами, необхідними для його реалізації, необхідно розрізнати порядок отриманого ефекту. Ефект першого порядку виступає у вигляді доходів проекту, отриманих у результаті функціонування організації в цілому, які забезпечуються завдяки впровадженню проектного рішення, у порівнянні з витратами (капітальними вкладеннями й поточними витратами), необхідними для реалізації проекту. Однак процес реалізації конкретних проектних рішень, з урахуванням того, що організація функціонує під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, приводить не тільки до досягнення основного результату, спрямованого на поліпшення показників функціонування організації в цілому, але й одержанню цілого вираджаючи інших результатів і наслідків. Ефект (як позитивний, так і негативний) від цих результатів і наслідків виступає у вигляді ефектів другого порядку. Ранжирування ефектів другого й наступних порядків проводиться залежно від ступеня їх вплив на досягнення результату з погляду поставленої мети проекту. Алгоритм визначення й ранжирування ефекту  $n$ -го порядку може бути наступним:

- визначення показників діяльності організації, що характеризують досягнення цілей, що стоять перед організацією;
- визначення ролі мети, поставленої перед проектом, у досягненні цілей організації в цілому;
- визначення ресурсів організації (матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових), що підлягають зміні в результаті реалізації проекту й очікуваної величини зміни витрат організації при реалізації проекту;
- визначення ступеня впливу результатів і наслідків реалізації проекту на доходи від діяльності організації;
- визначення очікуваної величини зміни показників діяльності організації, внаслідок передбачених змін ресурсів [79, с. 52].

Таким чином, після визначення та ранжирування ефектів першого, другого й наступних порядків, визначається інтегральний економічний

ефект, що репрезентує суму всіх ефектів і можливих наслідків реалізації проектного рішення, виражених у вартісному вираженні. При визначенні інтегрального економічного ефекту виникають серйозні складності, пов'язані з необхідністю уникнути «повторного рахунку впливу факторів» при підсумовуванні ефектів різного порядку.

Враховуючи вплив на результати реалізації проекту як внутрішніх (внутрісистемних) ситуаційних факторів, до яких відносяться цілі, структура, завдання, забезпечення, технологія, співробітники й інші, так і зовнішніх факторів, що визначають можливості організації й погрози її діяльності, показники для економічного обґрунтування проекту, необхідно розраховувати для декількох ситуацій. Серед них, наприклад, можуть бути ситуації:

- на момент дослідження, якби вони залишалися незмінними протягом усього періоду, для якого ведуться обчислення;
- у динаміку, які будуть складатися протягом необхідного для розрахунків періоду, виходячи з наявної інформації від уряду, експертів і інших [53, с. 97].

Ефективність реалізації технічних проектів і їх цінність визначається користю або вигодою від створеного в підсумку пристосування, устрою, механізму, технічного або технологічного рішень. Ефектами другого й наступних порядків при реалізації технічних проектів. Дуже часто виступають істотно одмінні друг від друга критерії й показники оцінки творчих, соціальних, екологічних і інших ефектів від реалізації технічних проектів.

Економічне обґрунтування може полягати у визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності об'єкта проектування й ефективності його проведення - для виробничо-інвестиційних або без інвестиційних проектних рішень. Оцінка рівня інтегрального показника конкурентоспроможності виробу в загальному випадку складається з послідовних оцінок його складових індексів конкурентоспроможності по:

- нормативним параметрам (ступінь відповідності результатів проекту діючим нормативам і передовим практикам);
- технічним параметрам (комплексна оцінка якісних показників і критеріїв проєктованого виробу);
- організаційно-економічним параметрам (ступінь відповідності результатів проекту діючим організаційним умовам і економічним критеріям) [22, с.65].

Оскільки визначити якусь універсальну систему критеріїв і показників оцінки всіх без винятку параметрів у край важко, те в більшості випадків завдання визначення індексів конкурентоспроможності базується на експертній оцінці – оцінці знаючих людей, що мають досвід у відповідній області. Експерти, на основі наявних у них знань і досвіду підбирають найбільш істотні ознаки (критерії), визначають найбільш значимі події (показники), виділяють доступні для спостереження й виміру характеристики (індикатори), які будуть використовуватися для оцінки ефектів технічного проєкту.

Оцінка конкурентоспроможності об'єкта проєктування й ефективності його виробництва складається з таких етапів:

- аналіз ринку й вибір найбільш конкурентоспроможного виробу-зразка як бази для порівняння й визначення рівня конкурентоспроможності виробу, який проєктується;
- визначення параметрів виробу, які будуть рівнятися з проєктним рішенням;
- розрахунки інтегрального показника відносної конкурентоспроможності виробу, який проєктує [24, с. 34].

Особливістю технічних проєктів є те, що це, як правило, проєкти, пов'язані з необхідністю інвестування в проєкт певних додаткових ресурсів. При визначенні ефективності інвестицій у технічні проєкти використовуються типові методологічні підходи оцінки товарно-інвестиційних проєктів. При цьому під терміном «товар» мається на увазі

розробка нової конструкції виробу, у також і вдосконалення наявного або розробка нового технологічного процесу, можливо, у вигляді пакета конструкторсько-технологічної документації, які пов'язані з удосконаленням наявного результату, як окремих бізнес-процесів, так і бізнесу організації в цілому.

При розробці інформаційних проектних рішень, які, як правило, є технічними проектами, розв'язком цільових завдань є:

- досягнення економії часових параметрів процесів підготовки, передачі, обробки й аналізу певних масивів інформації – кількісній оцінці й представляє ефект 1-го порядку (наприклад, у вигляді економії фонду оплати праці);

- забезпечення дотримання принципів повноти, охоплення, якості, комплексності, вірогідності й інших якісних характеристик інформації – вимагає застосування якісних підходів для оцінки доцільності проектних рішень з використанням описових оцінок, експертних методів, а також застосування алгоритму визначення ефектів 2-го порядку [38, с. 179].

Комерційні проекти, як правило, пов'язані з удосконаленням маркетингової діяльності організації й, в остаточному підсумку, спрямовані на одержання так званих приватних благ, які мають на ринку певну ціну. Комерційні проекти завжди мають своєю метою максимізацію прибутку, тобто різниці між приведеним потоком доходів від проекту й видатків по ньому. Тому результат будь-якого комерційного проекту може бути виражений у грошовому виді (якщо ми знаємо ціну й обсяг виготовлених у результаті проекту продукції або послуг, то можемо розрахувати дохід від його реалізації).

До показників, що визначають ефективність комерційних проектів і результативність маркетингової діяльності, відносяться:

- збільшення товарообігу, а, отже, доходів і прибутку. Ефективність від збільшення товарообігу визначається шляхом множення прибутку, отриманого за одиницю товарообігу на приріст цього показника;

- реалізація пропозицій щодо вивчення ринку, передбачених проектом, дозволяє визначити ефективність цих заходів за рахунок:

а) зниження товарних запасів. Цей показник характеризується множенням суми скорочення витрат обігу на залишок товарів, що, в остаточному підсумку, впливає на обсяг одержуваною організацією прибутки.

б) прискорення обіговості товарів, економічний ефект від якого визначається множенням одноденного розміру витрат обігу на прискорення оборотності товарно-матеріальних цінностей у днях [23, с. 56].

Результатом розробки організаційних проектних рішень може бути вдосконалена діюча або спроектована нова організаційна структура управління підприємством (установою, організацією) з точки зору таких її параметрів:

- структури цілей, пріоритетів і завдань;
- структури функцій;
- інформаційних зв'язків (комунікації) між ланками керування;
- сукупністю структурних елементів (підрозділів);
- алгоритму (послідовності дій) щодо реалізації проектного рішення (наприклад, у вигляді сіткового графіка) – тобто будь-який розподіл завдань по вертикалу й горизонталі між виконавцями й структурними підрозділами.

Ефективність організаційних проектних рішень, як правило, визначається різницею між додатковими поточними або капітальними витратами на їхню реалізацію й доходом, який може одержати організація в результаті.

Для оцінки ефективності структурних змін, що передбачаються в організаційних проектних рішеннях, можуть бути використані відносні показники фінансово-майнового стану організації, розраховані на підставі проектного балансу через заданий період часу існування проекту в порівнянні з:

- фактичним балансом даної організації;
- балансом аналогічних організацій в області;
- результатами зіставлення з наявними нормативними даними відповідного напрямку (якщо це можливо) [87, с. 172].

Серед організаційних проектних рішень особливе місце займають проектні рішення, які реалізуються в соціальній сфері. Соціальні проекти спрямовані на створення суспільних благ, оцінювання яких з використанням ринкових цін (у грошовому еквіваленті) ускладнене. Крім того, при реалізації соціальних проектів звичайно набагато більше значення мають такі не грошові фактори, серед яких екологічні, соціальні й політичні ризики й вигоди. Результати соціального проекту оцінюються, таким чином, по більшій кількості критеріїв, що не мають такого ясного виміру як кількість грошей. Передбачувані вигоди й переваги реалізації соціального проекту викладаються на самому початку його розробки. При цьому мають бути визначені:

- критерії – ознаки – показники, на підставі яких проводиться оцінка ефективності реалізації проекту;
- показники – події – дані, по яких можна судити про успішність процесу реалізації проекту;
- індикатори – характеристики, доступні для спостереження й виміру, які дозволяють судити про те, що важливо для керування проектом, але недоступно для безпосереднього виміру його результатів.

Використовувані для оцінки критерії, показники й індикатори вибираються з урахуванням характеру виконуваного проекту, природи створюваного в ньому продукту, особливостей розв'язуваних проблем. У комплексі вони забезпечують як попередню оцінку проекту, так і оцінку процесу його реалізації, а також оцінку кінцевих результатів і наслідків реалізації проекту.

У випадку розробки проекту, що носить методологічний (методичний) характер, тобто якщо в проектом передбачається розробка методики

прийняття управлінського, інженерного й іншого рішення, то в такому випадку неможливо вирахувати прямий економічний ефект. У цьому випадку ефект пропонованого проектного рішення можна вирахувати (оцінити) лише після впровадження проектного рішення на підставі порівняння фактичних статистичних даних. Дані про об'єкт керування можна розділити на наступні групи:

- зайві дані, які не визначають (або дублюють) стан об'єкта, але враховуються під час ухвалення рішення;
- дані, які визначають стан об'єкта й враховуються під час ухвалення рішення;
- дані, які визначають стан об'єкта, але не враховуються під час ухвалення рішення.

На стадії методологічного (методичного) проектування доцільно провести оцінку ймовірності ухвалення правильного рішення або зміни ймовірності ухвалення неправильного рішення в рамках дій об'єкта кваліфікаційної роботи [89, с. 64]. Імовірність прийняття правильного (неправильного) рішення залежить від:

- повноти, актуальності, об'єктивності й точності даних, на базі яких ухвалюються рішення;
- методики й технології прийняття рішень.

Таким чином, зоробимо висновки, що проектні рішення, що передбачають одержання наукового ефекту характеризуються одержанням нових наукових знань, а також відображають приріст інформації, яка призначена для потреб науки. Для дипломних проектів (магістерських робіт), у яких розглядаються й обґрунтовуються проекти науково-дослідного характеру у формі звіту, класифікації, методики, інструкції, іншого нормативного документа, доцільно:

1. скласти кошторис витрат на розробку проекту з використанням мережевих методів;



2. визначити коефіцієнти науково-технічної ефективності ( $K_{nte}$ ) цього виду проектних рішень з використанням існуючих бальних методик, якими враховується:

- кількість факторів, які характеризують дослідження;
- кількість якостей, які характеризують кожний фактор;
- сума середніх значень балів, які виставляються експертами по кожній якісній характеристиці кожного фактору наукових досліджень. Кількість балів експертною шляхом визначається не менш ніж трьома експертами по десятибальній шкалі;
- величина (нормативна або нормована) коефіцієнта вагомості (значимості) кожного з факторів, що характеризують дослідження;
- відношення суми отриманих значень балів з урахуванням вагомості (значимості) кожного з факторів до суми максимально можливих величин балів з обліком нормованої величина коефіцієнта вагомості кожного фактору.

Величина  $K_{nte}$  визначається розподілом суми набраних балів до суми максимальних значень. Чим більше значення коефіцієнта, тем вищий рівень науково-технічної ефективності проекту.

### 3.3 Практичні рекомендації удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах

Удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах підприємстві в сучасних умовах нерозривно пов'язані з підвищенням ролі у суспільстві інформаційних технологій. Інформативно-комунікативні процеси, що об'єднують суспільство на всіх рівнях, пронизують Інтернет-середовище, транслюють соціально значиму інформацію, здійснюють істотний вплив на розвиток інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів,

постільки процес глобалізації розширює сучасні уявлення про суть і моделі комунікації в суспільстві; Інтернет як нову нелінійну комунікативну систему; дозволяє глибоко пізнати соціальні наслідки комунікаційного процесу. Належить визнати, що інтелектуально-технологічні схеми ведуть до принципово нового стану широкомасштабного доступу до Інтернет – до глобального гіперінтелекту (індустрії даних і знань) [55, с. 26].

Комунікація - це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить прийняті рішення до працівників організації. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть надаватися помилковими, люди можуть так розуміти, чого ж хоче від них керівництво, або, нарешті, від цього можуть страждати міжособистісні відносини. Ефективністю комунікацій часто визначають якість рішень і те, як вони насправді будуть реалізовані. Інформація - це лише зовнішній прояв комунікації, її результат.

Інформація є одним з найцінніших ресурсів суспільства поряд з такими традиційними матеріальними видами ресурсів, як нафта, газ, корисні копалини та ін, а значить, процес її переробки за аналогією з процесами переробки матеріальних ресурсів можна сприймати як технологію – процес, що використовує сукупність засобів і методів збору, обробки і передачі даних (вхідної інформації) для отримання інформації нової якості про стан об'єкта, процесу або явища (інформаційного продукту) [51, с. 76]. Схематично процес перетворення інформації в інформаційний, а пізніше і в програмний продукт, можна проілюструвати наступним чином (див.рис. 3.3). Під загрозами будемо розуміти сукупність факторів, які створюють небезпеку для цінної інформації, а саме: можливість несанкціонованого доступу і/або розповсюдження.

Інформатизація суспільства – це глобальний соціальний процес, особливість якого полягає в тому, що домінуючим видом діяльності в сфері суспільного виробництва є збір, накопичення, продукування, обробка, зберігання, передача та використання інформації, здійснювані на основі

сучасних засобів мікропроцесорної та обчислювальної техніки, а також на базі різноманітних засобів інформаційного обміну [32, с. 26].



Рисунок 3.3. Місце інформаційного та програмного продукту в системі інформаційного кругообігу

Таким чином, інформація грає центральну роль у комунікаційному існуванні людини і виступає як засіб комунікації. Керівник від 50 до 90% усього часу витрачає на комунікації. Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень, не кажучи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, ми називаємо комунікації процесом. Оскільки керівник виконує три свої ролі і здійснює чотири основні функції, з тим, щоб сформулювати цілі організації і досягти їх, якість обміну інформацією може прямо впливати на ступінь реалізації цілей. Це означає, що для успіху індивідів і організацій необхідні ефективні комунікації. Хоча загально визнано, що комунікації мають величезне значення для успіху організацій, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їхніми організаціями. Згідно ще одному опитуванню приблизно 250 тис. працівників 2000 найрізноманітніших компаній, обмін інформацією представляє одну з

найскладніших проблем в організаціях [85, с. 92]. Ці опитування показують, що неефективні комунікації - одна з головних сфер виникнення проблем. Глибоко осмислюючи комунікації на рівні особи і організації, ми повинні вчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати кращими, більш ефективними менеджерами. Ефективно працюючі керівники - це ті, які ефективні в комунікаціях, Вони представляють суть комунікаційного процесу, мають добре розвиненим вмінням усного та письмового спілкування і розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією. Комунікація - це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Отже, ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення, наскільки можливо близьке за значенням до первинного. Ключовим елементом ефективних комунікацій є відмінності між даними та інформацією. Інформація - це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Зокрема, менеджер такого заводу може використати інформацію і продати чотири верстати (тримаючи один на запас), перевівши п'ять робітників на іншу роботу.

Характеристики цінної інформації. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна. Достовірність. Щоб інформація становила реальну цінність для менеджера, вона повинна бути достовірною. Це означає, що інформація покликана реально і надійно відображати дійсність. Своєчасність. Інформація повинна бути вчасною [73, с. 267]. Це не обов'язково означає поспішність. Своєчасність є функцією ситуації, яка виникла у менеджера. Повнота. Інформація повинна бути повною, щоб стати корисною для менеджера. Якщо вона часткова, то картина стану справ може виявитися недостовірною або викривленою. Доречність. Нарешті, інформація цінна, якщо вона доречна. Доречність, як своєчасність, залежить від потреб і обставин для конкретного менеджера. Наприклад, операційним менеджерам потрібна інформація про витрати та продуктивність; менеджерам людських ресурсів - про потреби приймання нових працівників та рівень плинності кадрів; менеджерам з маркетингу – про плани продажу та рівень реклами.

Комунікативний процес. Процес комунікацій розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку або іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста і конкретна, чи складна й абстрактна. Після того, як повідомлення закодовано, його передають відповідними засобами зв'язку. Засіб, за допомогою якого наше закодоване повідомлення вам передається – надрукована сторінка. Звичайні засоби зв'язку в організаціях - це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається розкодування у форму, яка має значення для одержувача. Комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом від чийогось кашляння, від автомобіля, що проїжджає, або розмови двох людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, неправильна адреса електронної пошти тощо.

Форми комунікацій в організаціях. Сьогодні поширені такі типи комунікацій: міжособові комунікації; комунікації у системах зв'язку та командах; комунікації в організаціях та електронні засоби комунікацій. Міжособові комунікації. Загалом міжособові комунікації бувають усними та письмовими. Кожен з цих різновидів має переваги та недоліки. Усні комунікації. Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Дослідженнями виявлено, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50-90% свого часу. Це зумовлено кількома причинами. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі словесних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. Однак усні комунікації також мають вади. Вони можуть бути недостовірними, якщо співбесідник добирає неправильних слів для вираження суті або пропускає важливі деталі чи якісь перешкоди переривають процес, або ж слухач (одержувач) забуває частину чи все повідомлення. Письмові комунікації. Письмові комунікації - це записки,

листи, звіти, записи тощо. За їхньою допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями. Проте письмові комунікації не такі поширені, як може виглядати. Група менеджерів під час опитування зазначила, що лише 13% пошти, яку вони отримують, відразу їм потрібна. Понад 80% менеджерів, яких опитували в іншому дослідженні, вважають, що письмові комунікації, які вони отримували, мали посередній або низький рівень [71, с. 238].

Вибір потрібної форми. Яку форму міжособових комунікацій повинен обрати менеджер? Це залежить від ситуації. Усні комунікації часто ліпші, коли повідомлення особисте, нерегулярне і коротке. Письмові комунікації звичайно надійніші, коли повідомлення офіційне, постійне і довше. Комунікативні схеми та робочі групи. Комунікативна схема – це спосіб, за допомогою якого члени групи або команди спілкуються між собою. Вчені, досліджуючи динаміку груп, виявили кілька типових схем у групах або командах, які складаються з трьох, чотирьох та п'яти осіб. У схемі колесо усі комунікативні потоки проходять через одну центральну особу, яка, очевидно, є груповим лідером. По суті, колесо - найбільш централізована схема, оскільки одна особа отримує і поширює всю інформацію. Дослідженнями у цій сфері виявлено деякі зв'язки між типом схеми та груповим виконанням. Наприклад, коли завдання групи порівняно просте і рутинне, то централізовані схеми діють з більшою ефективністю та достовірністю. Лідер прискорює виконання, координуючи потік інформації. Наприклад, коли група бухгалтерів виписує рахунки-фактури і розподіляє їх для оплати, то ці дії може ефективно координувати один централізований лідер. Коли ж завдання складне, наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію організації, то ефективнішими є децентралізовані схеми, оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення відповідної інформації. Менеджери повинні визначати вплив комунікаційних схем на діяльність груп та організацій і намагатися правильно їх структурувати. Дослідження комунікацій виявили п'ять

головних схем для груп з п'яти осіб. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, і, навпаки, сприяти де-централізації групи, якщо групові завдання складні. Комунікації в організаціях. Іншими формами комунікацій в організаціях є потоки інформації між організаційними ланками або групами. Кожна з цих форм охоплює як усні, так і письмові комунікації, однак, відповідно, поширюється на моделі комунікацій по всій організації [74, с. 266].

Таким чином, одним з ефективних напрямків удосконалення управління підприємством є розробка и впровадження сучасних інформаційно-управляючих систем і технологій, основою яких є саме інтелектуальні інформаційно-пошукові системи, які забезпечують взаємодію користувачів-непрограмістів з базами даних на професійній мові, близькій до природної; розрахунково-логічні системи, які дозволяють користувачам в діалоговому режимі розв'язати на комп'ютері математичні задачі, не будучи спеціалістами ні в галузі математики, ні в галузі програмування; експертні системи, що дозволяють комп'ютеризувати галузі, в яких знання можна представити в експертній описовій формі, тому що використовувати математичні моделі важко або неможливо [76, с. 138].

Нові інформаційні технології управління підприємством, що носять новаторський, а не еволюційний характер цієї технології, є важливим і необхідним засобом, який дозволяє: швидко, якісно і надійно виконувати отримання, облік, зберігання і обробку інформації; значно скоротити управлінський персонал підприємства, який займається роботою по збору, обліку, зберіганню і обробці інформації; забезпечити у потрібні терміни керівництво і управлінсько-технічний персонал підприємства якісною інформацією; своєчасно і якісно вести аналіз і прогнозування господарської діяльності підприємства; швидко і якісно приймати рішення по усіх питаннях управління підприємством та загалом суттєво змінює зміст різних видів

діяльності в організації. В поняття «нова інформаційна технологія» включені також комунікаційні технології, які забезпечують передачу інформації різними засобами, а саме – телефон, телекомунікації, факс і ін. Кожну ІТ можна представити у вигляді схеми (рис. 3.4).

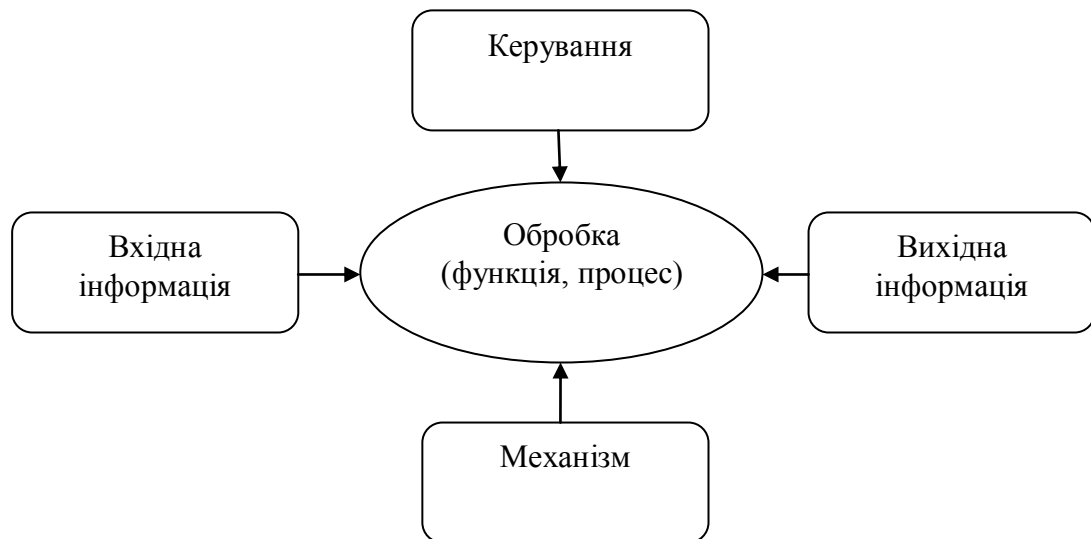


Рисунок 3.4. Сукупність процесів обробки інформації

Для розвитку інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів важливим є комп'ютеризація, яка створює сучасну технологічну основу становлення і розвитку інформаційно-комунікативного процесу в складній відкритій системі, у якій інформатика і володіння ЕОМ. В контексті постнекласичної методології істотною проблемою удосконалення управління комунікаціями інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів є вирішення проблем комунікаційної ентропії [21, с. 7]. Стрімке розповсюдження інформації, глобалізація комунікативного простору, перехід до нової електронної культури впливають на специфіку спілкування, форми зв'язку, характер ціннісно-світоглядних установок.

Таким чином, керівництву ТОВ «Крупа Г.В.» для удосконалення ІТ – інфраструктури підприємства рекомендовано використання однієї з найбільш популярних систем MRP і SCM технології. Дані інформаційні технології використовуюся у сфері управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами. Вони зорієнтовані перш за все на: зростання продажів, зниження



витрат, підвищення лояльності клієнтів і контрагентів, поліпшення якості обслуговування. В цілому ці програмні продукти підвищують конкурентоспроможність продукції підприємства [26, с. 23]. Якщо підприємство має за мету збільшити якість обслуговування клієнтів, то для даного випадку була розроблена концепція CRM (Customer Relationship Management) — управління взаємовідносинами з клієнтами). Основним завданням CRM є процес проведення автоматизованого збору даних про покупців і постійний інформаційний зв'язок з покупцями.

Щодо завдань CRM-системи, то вони несуть наступний сенс:

- забезпечення оперативного доступу до інформації в ході контакту з клієнтом в процесі продажу;
- спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми;
- отримання нових знань, висновків, рекомендацій тощо;
- забезпечення безпосередньої участі клієнта в діяльності підприємства та можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництва, сервісне обслуговування.

Для розуміння значення і важливості впровадження CRM-системи, варто приділити увагу тому, які ж саме базові функції вона виконує, а саме: визначення лану продажів; одержання та передавання замовлення на продаж; складання графіку продажів споживачам; конфігурація продуктів; аналіз обсягу продажів у перерізі груп клієнтів та груп продуктів; управління ресурсами розподілу.

В сфері управління рекомендовано застосування SCM-технології. SCM (Supply Chain Management) — це концепція управління бізнесом як єдиним ланцюжком взаємозалежних об'єктів, матеріальних та інформаційних потоків підприємства, його постачальників, дистриб'юторів і клієнтів, виділяючи в свою чергу шість основних областей, на яких зосереджене управління ланцюгами поставок: виробництво, постачання, місце розташування, запаси, транспортування і інформація. Тобто, можна зробити висновок, що SCM охоплює весь цикл закупівлі сировини, виробництва і розповсюдження

товару. В управлінні бізнес-процесами та підвищенні ефективності економічної діяльності підприємства розповсюджено застосування інформаційних технологій: BPR і ERP. Такі продукти сприяють координації інновацій, мінімізації ризиків, підвищенню масштабованості та гнучкості, зниженню витрат [32, с. 20]. В цілому, підвищують економічну безпеку підприємства. Так, ERP-система виконує функції бізнес-планування і прогнозування; планування продажу та виготовлення продукції; планування проектів і програм; управління попитом; управління витратами. Щодо BPR-системи — це аналітична система, що дозволяє менеджерам мати персоніфікований (тобто враховує персональний внесок у процесі управління) погляд на стан бізнесу [21, с. 9]. Як відомо, реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) потрібен бізнесу для підвищення рентабельності та прибутку [21, с. 8].

Особливості реінжинірингу бізнес-процесів полягають в їх двосторонній спрямованості. Стосовно першої — організації впроваджують реінжиніринг для кращого та швидшого впровадження ERP-систем. У другому випадку, вони зазвичай використовують проекти впровадження ERP як інструмент вдосконалення своїх бізнес-процесів. Згідно існуючих досліджень, кращі результати спостерігаються при одночасному виконанні цих процесів. Розглянувши можливості цих двох систем, можемо визначити їхні позитивні і негативні фактори. Щодо ERP-системи, то вона пришвидшує впровадження функцій самої ERP-системи, що є позитивним впливом. Негативним показником можна вважати той момент, що система пов'язана з потребою додаткового налаштування на нові запити процесів, які виникають в процесі реінжинірингу. Тому процеси моніторингу BPR є вкрай необхідними.

Наступною системою для розгляду є система управління персоналом, що сприяє ефективному використанню кадрових ресурсів — HR. Підвищення ефективності господарської діяльності відбувається на основі застосування MIS- і ВІ технологій. Використання їх спричиняє: досягнення

синергетичного ефекту; автоматизації та узгодження дії всіх відділів підприємства; успішної реалізації стратегічних програм; підвищення конкурентних переваг [8]. MIS- та BI-системи дають можливість відслідковувати цикл життя кожного виробленого товару при цьому проводити постійно обробку значної кількості інформації з великою швидкістю. Розуміючи, де і в якому сегменті фірма отримує найбільший прибуток, на якому продукті буде сконцентровано увагу, а що віддати на аутсорсинг. Для захисту даних підприємства використовують IBM Spectrum Protect (Tivoli Storage Manager). Продукт забезпечує надійне і економічно ефективно резервне копіювання і швидке відновлення в віртуальних, фізичних і хмарних середовищах будь-якого розміру. Ця платформа дозволяє централізувати контроль і адміністрування резервного копіювання та відновлення даних, захищає дані організації від апаратних збоїв та інших помилок, зберігаючи резервні і рхівні копії даних в автономних сховищах [10].

#### Висновки до третього розділу

1. Таким чином, сформулюємо основні особливості та принципи запропонованої концепції. Для розвитку інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів на підприємстві важливе значення має:

- 1) пояснення природи соціальної комунікації;
- 2) аналіз особливостей суб'єкт-об'єктних відносин в комунікативному процесі;
- 3) визначення комунікації як процесу передачі соціально та індивідуально значущої інформації за допомогою різних комунікативних засобів;
- 4) дослідження характеру трансформації комунікативних відносин під впливом процесу глобалізації і розвитку інформаційних технологій;
- 5) розширення змісту понять «простір», «час», «реальність» під впливом нових комп'ютерних технологій та Інтернет;

6) виявлення розуміння сприйняття часу і реальності («віртуальна реальність»);

7) обґрунтування специфіки функціонування моделей комунікації, смислоутворення, інтерпретації і розуміння текстів;

8) ускладнення як тексту, так і контексту комунікації під впливом глобалізації і появи нових комунікативних технологій;

9) виявлення етапів становлення і розвитку комунікативних медіа-засобів, причин появи нових якісно нових форм комунікації і способів взаємодії;

10) врахування нелінійності передачі смислів, сценаріїв, інтерпретації і тлумачення інформації, що передається у процесі комунікативної взаємодії. Інформаційно-комунікаційні та соціокомунікаційні проекти радикально змінюють суспільні зв'язки, інформаційний обмін, ступінь відкритості, якість і кількість діалогових форм спілкування людей, соціальних груп, структур, якість нашого життя. Комунікації самого різного роду, набуваючи мережний характер, істотно видозмінюють зворотний зв'язок між населенням, місцевими спільнотами, громадами, о в цілому сприяє формуванню глобального інформаційного суспільства [4]. Удосконалення управління комунікаціями в інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектах спирається на найвагоміші організаційні принципи:

1) єдність всіх ланок управлінської вертикалі незалежно від їх інституційної належності;

2) субординацію і координацію компетенцій суб'єктів управлінського партнерства;

3) паритет інтересів центральних, регіональних і територіальних органів влади;

4) баланс управлінських сил в умовах координаційної міжорганізаційної взаємодії;

5) єдність інформаційного простору у рамках управлінського партнерства.

2. Доведено, що роль інформаційних технологій в управлінні підприємством безперечно велика. Використання сучасних програмних продуктів — шлях до ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Зазначена проблема вимагає подальших наукових досліджень. Також, зазначимо, що підприємства удосконалюючи ІТ- інфраструктуру стають швидкісними віртуальними апаратами з вирішення різного роду питань. Використовуючи інформаційні технології, підприємство має можливість збільшити свою конкурентоспроможність.

3. Доведено, що автоматизація - не самоціль, а цілеспрямована діяльність оптимізації бізнес-процесів. Для ефективного функціонування підприємства необхідно створити інформаційну систему, яка б була здатна протягом тривалого часу задовольняти потреби підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Розкрито методологію удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах та доведено, що для її реалізації використовується комплекс взаємопов'язаних методів – системного, структурного, структурно-функціонального, синергетичного, інформаціологічного та доведено, що удосконалення управління комунікаціями інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів нерозривно пов'язано з підвищенням ролі у суспільстві інформаційних технологій. Інформативно-комунікативні процеси, що об'єднують суспільство на всіх рівнях, пронизують Інтернет-середовище, транслюють соціально значиму інформацію, здійснюють істотний вплив на розвиток інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів, постільки процес глобалізації розширює сучасні уявлення про суть і моделі комунікації в суспільстві; Інтернет як нову нелінійну комунікативну систему; дозволяє глибоко пізнати соціальні наслідки комунікаційного процесу. Належить визнати, що інтелектуально-технологічні схеми ведуть до принципово нового стану широкомасштабного доступу до Інтернет – до глобального гіперінтелекту (індустрії даних і знань).

2. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах та доведено, що для розвитку інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів важливим є комп'ютеризація, яка створює сучасну технологічну основу становлення і розвитку інформаційно-комунікативного процесу в складній відкритій системі, у якій інформатика і володіння ЕОМ. В контексті постнекласичної методології істотною проблемою удосконалення управління комунікаціями інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів є вирішення проблем комунікаційної ентропії. Стрімке розповсюдження інформації, глобалізація комунікативного простору, перехід

до нової електронної культури впливають на специфіку спілкування, форми зв'язку, характер ціннісно-світоглядних установок. Сформулюємо основні особливості та принципи цієї концепції. Для розвитку інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектів важливе значення має: 1) пояснення природи соціальної комунікації; 2) аналіз особливостей суб'єкт-об'єктних відносин в комунікативному процесі; 3) визначення комунікації як процесу передачі соціально та індивідуально значущої інформації за допомогою різних комунікативних засобів; 4) дослідження характеру трансформації комунікативних відносин під впливом процесу глобалізації і розвитку інформаційних технологій; 5) розширення змісту понять «простір», «час», «реальність» під впливом нових комп'ютерних технологій та Інтернет; 6) виявлення розуміння сприйняття часу і реальності («віртуальна реальність»); 7) обґрунтування специфіки функціонування моделей комунікації, смислоутворення, інтерпретації і розуміння текстів; 8) ускладнення як тексту, так і контексту комунікації під впливом глобалізації і появи нових комунікативних технологій; 9) виявлення етапів становлення і розвитку комунікативних медіа-засобів, причин появи нових якісно нових форм комунікації і способів взаємодії; 10) врахування нелінійності передачі смислів, сценаріїв, інтерпретації і тлумачення інформації, що передається у процесі комунікативної взаємодії. Інформаційно-комунікаційні та соціокомунікаційні проекти радикально змінюють суспільні зв'язки, інформаційний обмін, ступінь відкритості, якість і кількість діалогових форм спілкування людей, соціальних груп, структур, якість нашого життя. Комунікації самого різного роду, набуваючи мережний характер, істотно видозмінюють зворотний зв'язок між населенням, місцевими спільнотами, громадами, о в цілому сприяє формуванню глобального інформаційного суспільства. Удосконалення управління комунікаціями в інформаційно-комунікаційних та соціокомунікаційних проектах спирається на найвагоміші організаційні принципи: 1) єдність всіх ланок управлінської вертикалі незалежно від їх інституційної належності; 2) субординацію і координацію

компетенцій суб'єктів управлінського партнерства; 3) паритет інтересів центральних, регіональних і територіальних органів влади; 4) баланс управлінських сил в умовах координаційної міжорганізаційної взаємодії; 4) єдність інформаційного простору у рамках управлінського партнерства. Коли мова заходить про комунікаційну діяльність в контексті інформаційно-комунікативного процесу, то остання являє собою не тільки ланцюг послідовних комунікаційних дій (операцій), а єдність комунікаційних і некомунікаційних актів, і, навпаки, будь-яка не комунікаційна діяльність включає себе структуру комунікаційної дії. Отже, управління проектами - це один з найбільш ефективних напрямів сприяння розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах ринку, підвищення якості життя, надання нової якості послуг населенню та його залучення до трудової участі у розбудові інформаційного суспільства, а саме формування розумного, інтелектуального, технологічного суспільства, що базується на інформаційно-комунікативних технологіях.

3. Вивчено зарубіжний досвід удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах та доведено, що в сучасних умовах глобалізації та інформаційного суспільства менеджмент проектів (МП, УП) отримав визнання в усьому світі, став модним напрямком у ринковій економіці багатьох країн розвинутого світу. Методологія і засоби менеджменту проектів широко використовується в усіх сферах цілеспрямованої і проектно-управлінської діяльності. За останні 30 років управління проектами сформувалося як нова культура управлінської діяльності і став своєрідним містком у цивілізованому бізнесі і діловій співпраці країн різних континентів, з різною історією розвитку, традиціями, економікою і культурою. Зараз вже важко назвати хоча б один проект світового значення, який здійснювався б поза рамками теоретико-прикладних аспектів ефективного управління менеджменту проектів. Важко назвати хоча б одну відому у світі компанію, яка б не використовувала б у своїй практиці методи і засоби менеджменту проектів. На сьогодні управління проектами –



це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, філософія керівництва проектами. Умови ринку стають більш вибагливими, підвищуються темпи змін, що відбуваються, тому важливим для нас є зарубіжний досвід конкурентоспроможних проектів.

4. Розглянуто організаційно-управлінську структуру ТОВ «Крупа Г.В.» та доведено, що для ТОВ «Крупа Г.В.» головним є це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої цілі. Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Виділяють такі показники ефективності проекту: показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір, що відображає фінансові наслідки здійснення проекту для державного та місцевого бюджетів. В результаті скрупульозного пророблення проекту, організаційно-технологічної підготовки створення підприємства, комплексного планування робіт, безперервного моніторингу прогресу проекту і контролю його основних параметрів, а також своєчасного прийняття рішень по вирішенню проблем, які виникають, і небажаних відхилень від встановлених показників, проект, який здійснювався в тяжких умовах аравійської пустелі при повній відсутності місцевих кадрів (у пік будівельних робіт на площадці було зайнято до 9 тисяч чоловік) вдалося успішно завершити роботу з необхідною якістю. Економія встановленого бюджету склала 11%, проект був реалізований на 8 місяців раніше передбаченого строку. У 1999р. цей проект отримав номінацію Project Management Institute, USA як проект року. До недавнього часу у вітчизняній практиці з поняттям «проект» пов'язувалося уявлення про комплект проектно-кошторисної документації щодо створення будинків, споруд,

технічних установок. У професійному управлінні проектами з поняттям «проекту» пов'язується процес здійснення комплексу цілеспрямованих заходів по створенню нового продукту чи послуг у рамках встановленого бюджету, часу і якості.

5. Проаналізовано проблеми удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах та доведено, що при цьому процес розділяється на дві складові проектного чи продуктово-орієнтованого процесу, направленою власне на створення продукту чи послуги, що розповсюджується на всі види людської діяльності – від створення книги до освоєння космосу. Проектно-орієнтований підхід, що тисячоліттями використовується в інженерній справі чи техніці, перенесений на організаційні, економічні, соціальні чи інші проекти у нетрадиційних сферах, приводить до колосальних успіхів. Багатоманітні замисли, заходи, плани у цих не інженерних сферах також слід розглядати як проекти і застосовувати до них проектно-орієнтовану технологію: чітко визначати цілі, результати проекту, склад робіт, враховувати зв'язки і вплив на проект оточуючого середовища і багаточисленних учасників проекту і виводити обґрунтовані розрахунки реалізації проектів. Такий підхід дозволяє не тільки зрозуміти, але й повинні визначити, які ми хочемо отримати результати, які кадри та ресурси необхідні, у які терміни ми прагнемо отримати результат і скільки це буде обходитися. Таким чином, з нечітких, несистемних бажань у сфері різних соціальних, економічних та організаційних перетворень за допомогою проектно-орієнтованого підходу можна перейти до обґрунтованих, розрахованих і забезпечених реаліями параметрам проекту, який можна реалізувати як ефективний проект в інженерній справі чи техніці. Самоочевидне, що у цьому випадку ефективність такого роду цілеспрямованої діяльності менеджменту проектами зростає у декілька раз. Професійний менеджмент проектами у сучасному уявленні пов'язують з творчою діяльністю з керівництва і координації людських і матеріальних ресурсів на протязі життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних

методів і технологій управління для досягнення результату щодо складу і об'єму робіт, їх вартості, задоволення очікувань учасників проекту.

6. На основі проведеного SWOT – аналізу сформовано концепцію управління на ТОВ «Крупа Г.В.» та доведено, що культура складної соціальної системи фактично є фрактальною системою, яка виявляє себе в подібності часових циклів, а також у біологічних процесах морфо-, онто- та філогенезу, які уподібнені як у просторі, так і в часі. Для успішного здійснення концепції управління як цілісної системи необхідні наступні умови:

- 1) відповідне ресурсне забезпечення, яке сприяє виробленню ефективних соціокультурних рішень;
- 2) втілення інновацій у продукти;
- 3) використання інтелектуальних активів партнерів, здійснення сумісної технічної, функціональної, галузевої експертизи діяльності;
- 3) економія ресурсів.

7. Запропоновано напрями удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах, та доведено, що удосконалення розгортається навколо послуг, що надаються споживачу у вигляді реалізованих проектів і програм, метою яких є створення продуктів і надання різноманітних послуг. Цей бізнес являє собою виробничу систему, на вході якої замовлення, контракти, угоди, договори, кожний з яких реалізується як програма чи проект, а на виході представляє створені продукти чи послуги. До проектно-орієнтованого бізнесу відносяться: вся інноваційна, інвестиційна сфери, одиничне і малосерійне виробництво, консалтинг, інжиніринг. Професійний менеджмент проектами особливо актуальний для таких галузей, в яких суттєву частку складає проектно-орієнтований бізнес. Це енергетика, нафтогазова промисловість, металургійна промисловість, велике машинобудування, аерокосмонавтика, транспортні комунікації, телекомунікації, інвестиційно-будівельна сфера, банківська справа, фінанси і страхування, інформаційні технології, перероблювана промисловість,

автомобілебудування, фармацевтика, сфера торгівлі і обслуговування, науково-дослідна та інноваційна діяльність, а також державне управління на всіх рівнях, професійні послуги, управлінське консультування. Розвиток концептуальних підходів до управління сучасними складними системами. Інноваційні інформаційно-технологічні проекти відіграють у сучасній економіці виключно важливу роль, так як являються свого роду локомотивами чи каталізаторами інноваційного розвитку багатьох галузей світового і вітчизняного господарства.

8. Обґрунтовано напрями удосконалення ІТ-інфраструктури підприємства в сучасних умовах, в основі яких створення проекту управління інформаційно-комунікативним процесом на підприємстві в умовах інформаційного суспільства. Доведено, що основна ідея технології професійного менеджменту проектами і програмами чітко визначити цілі, склад робіт, розподілити відповідальність і ресурси, запланувати всі види робіт з врахуванням ризиків і можливостей, постійно контролювати ситуацію і своєчасно реагувати на зміни і відхилення для досягнення цілей проекту у рамках встановленого часу, бюджету і якості. В основі цієї технології лежить комп'ютерне уявлення проекту як динамічної моделі комплексу робіт з визначенням розрахункових і прогнозованих характеристик і показників проекту. Таким чином, з нечітких, несистемних бажань у сфері різних соціальних, економічних та організаційних перетворень за допомогою проектно-орієнтованого підходу можна перейти до обґрунтованих, розрахованих і забезпечених реаліями параметрам проекту, який можна реалізувати як ефективний проект в інженерній справі чи техніці.

9. Розроблено практичні рекомендації підвищення ефективності створення проекту управління інформаційно-комунікативним процесом на підприємстві в умовах інформаційного суспільства. Коли мова заходить про комунікаційну діяльність в контексті інформаційно-комунікативного процесу, то остання являє собою не тільки ланцюг послідовних комунікаційних дій (операцій), а єдність комунікаційних і некомунікаційних

актів, і, навпаки, будь-яка не комунікаційна діяльність включає себе структуру комунікаційної дії. Отже, управління проектами - це один з найбільш ефективних напрямів сприяння розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах ринку, підвищення якості життя, надання нової якості послуг населенню та його залучення до трудової участі у розбудові інформаційного суспільства, а саме формування розумного, інтелектуального, технологічного суспільства, що базується на інформаційно-комунікативних технологіях, геокультурних цінностях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А. Теоретико-методологічні засади концепції людського капіталу. *Ефективність сучасного менеджменту організації: зб. наук. праць*. Х.: ХІМБ. 2006. С.267-271.
2. Ажажа М.А. Моніторинг як інструмент забезпечення якості державних та муніципальних послуг. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип.50. С. 270-277.
3. Ажажа М.А. Інвестиції в освіту як фактор інтелектуального прогресу // Соціальна перспектива і регіональний розвиток:[наук.-пр. журн.].Запоріжжя: ТОВ «КСК-Альянс». 2007. С. 37-40.
4. Ажажа М.А. Інноваційний потенціал як фактор інтелектуалізації економіки в умовах глобалізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Том 2. Вип.1. С.49-52.
5. Ажажа М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 11–17.
6. Аксьонова В.І. Управління комунікативними процесами в сучасному соціумі в контексті кризи соціокультурної ідентичності: соціально-філософський аналіз. *Гілея: науковий вісник*. 2013. Вип. 72. С. 401-406.
7. Andriukaitienė Regina, Voronkova Valentyna, Kyvliuk Olga, Maksimenyuk Marina, Sakun Aita Theoretical insights into expression of leadership competencies in the process of management. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. №15(1-1). P. 220-226.
8. Андрюкайтене Р., Воронкова В., Кивлюк О., Никитенко В. Становление и развитие smart-общества как высокоразумного, высокотехнологического, высокоинтеллектуального. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2017. Вип.71. pp. 17-25.

9. Балановська Т. І., Гоголя О.П., Тужик К.Л. Особливості функціонування малого підприємництва в Україні. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С.22–31.
10. Баранов В. В. Автоматизация управления предприятием. М.: ИНФРА-М, 2000. 238 с.
11. Бардиш Г.О. Проектний аналіз: Підручник. 2-е вид., стер. К.: Знання, 2006.415 с.
12. Барт О.О. Інтеграція програмних проєктів Ms Project та MapInfo для управління комунікаціями проєкту освоєння морського газового родовища. *Зб. наук. праць НУК*. Миколаїв, 2008, №3(420). С.93-101.
13. Батенко Л.П. Управління проєктами. К.: КНЕУ, 2003.231с.
14. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник – 2-е вид. / За ред. С.Ф.Покропивний, С.М.Соболь, Г.О.Швиданенко, О.Г.Дерев'янка.- К.: КНЕУ, 2002.- 379 с.
15. Білоконь А.І. Управління проєктами і програмами реструктуризації. Д.: Свідлер А.Л., 2008.- 140 с.
16. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Казарезов А.Я., Кошкін К.В., Рижков С.С., Фатєєв М.В., Чернов С.К., Яцунський О.С. Управління проєктами та програмами. Миколаїв. Видавництво Торубари О.С., 2010.352 с.
17. Бушуєв С.Д., Морозов В.В. Динамічне лідерство в управлінні проєктами: Монографія.- К.: Українська асоціація управління проєктами, 2000. 312 с.
18. Бушуєв С.Д. Словник-довідник з питань управління проєктами. К.: Ділова Україна, 2006. 608 с.
19. Бушуєв С.Д. Словник-довідник з питань управління проєктами. К.: Ділова Україна, 2001. 640с.
20. Бушуєв С.Д. Современные подходы к развитию методологии управления проєктами. *Управління проєктами та розвиток виробництва: зб. наук.пр.* / Під ред. В.А.Рача.2005, №1 (13).С.5-19.

21. Бушуев С.Д. Модель «PROJECT EXCELLENCE» для міжнародної оцінки проектів. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* / Під ред. В.А.Рача.2001.№1(13).С.6-11.
22. Бушуева Н.С. Модели и метод проактивного управления программами организационного развития. К.: Науковий світ, 2007.199 с.
23. Бушуев С.Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров. К. ІРІДІУМ, 2006. 208 с.
24. Бурков В.Н., Блинцов В.С., Возный А.М., Кошкин К.В., Михайлов К.М., Харитнов Ю.Н., Чернов С.К., Шамрай А.Н. Механизмы управления проектами и программами регионального и отраслевого развития: монография.- Николаев.Видавництво Торубари О.С., 2010. 176 с.
25. Валлерстайн И. Миросистемный анализ. Введение. М.: Территория будущего, 2006. 248 с.
26. Верба В.А., Завгородніх О.А. Проектний аналіз. Підручник. К.: КНЕУ, 2000.322 с.
27. Веретенников В.І., Тарасенко Л.М., Гевлич Г.І. Управління проектами: Навч. посібник.- К.: Центр навчальної літератури, 2006. 280 с.
28. Воркут Т.А. Проектний аналіз: Навч. Посібник. К.: Український центр духовної культури., 2000. 440с.
29. Воронкова В.Г. Глобалізація як процес універсалізації стосунків між державою та ринком. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2008. Вип. 35. С. 15-35.
30. Воронкова В.Г. Теоретичні і праксеологічні засади формування концепції менеджменту проектів як ефективного ресурсу ринкової економіки. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб.наук.пр.]*. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2013 Вип.55. С.19-25.
31. Воронкова В. Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретико-методологічний контекст: монографія. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2012. 262 с.



32. Воронкова В. Г. Концептуалізація інформаційно-комунікативного менеджменту в контексті нелінійно-синергетичної методології. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб.наук.пр.]*. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2016. Випуск 66. С. 13-26.
33. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: навч. посіб. Київ: Професіона. 2004.
34. Воронкова В. Г., Фурсін О. О., Сапа Н.В. Соціально-орієнтоване державне управління: монографія. Запоріжжя: РВВ ЗДІА,2011. 256 с.
35. Воронкова В.Г., Романенко Т.П. Андрюкайтене Регіна. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип.67. С. 13-27.
36. Воронкова В.Г. Административная деятельность как объект саморефлексии руководителя. *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: науковий вісник: збірник наукових праць*. - Київ: Вид-во УАН ТОВ «НВП «ВІР», 2015. Вип.100. С.91-97.
37. Voronkova V. The Formation of the Concept of Noosphere Development of Modern Society in the Conditions of Information Society. *Philosophy & Cosmology*. 2016. Vol. 16. P.179 -191.
38. Valentina Voronkova. The formation of the concept of noosphere development of modern society in the conditions of information society. *Philosophy & Cosmology: ISPC*. 2016. Vol. 16. P.179-191.
39. Voronkova V., Kyvliuk O. Philosophical Reflection Smart-Society as a New Model of the Information Society and its Impact on the Education of the 21st Century. *Future Human Image*. 2017. Vol. 7. P. 154-162.
40. Грицунов О. В. Інформаційні системи та технології: навч. посіб. [для студентів за напрямом підготовки «Транспортні технології»]; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 222 с.
41. Денісова О. О. Інформаційні системи і технології в юридичній діяльності: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 307 с.

42. Григор О.О. Європейський досвід побудови інформаційного суспільства. *Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз*. Матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (29 травня 2002. р., Київ). Том 2. За заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 392 с.

43. Гриценко О. А., Павловська Л. М. Вплив інформаційних комунікацій на економічні цінності суспільства. Проблеми інформаційного суспільства: соціально-правовий аналіз. Наукові статті та тези наукових мережових структур. *Новая постиндустриальная волна на Западе: [повідомлень за матеріалами Круглого столу, 28 лютого 2013 р.* Полтава : ТОВ Фірма «Техносервіс», 2013.178 с.

44. Грядущее информационное общество / ред. А. А. Лазаревич, А. В. Ханкевич, Д. И. Широков. Минск : Белорусская наука, 2006.392 с.

45. Дзьобань О. П. Зародження концептуальних підходів до розуміння сутності і специфіки інформаційного суспільства. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Філософія, філософія права, політологія, соціологія* / редкол.: А. П. Гетьман та ін. Х.: Право, 2013. Вип. 5 (19). С. 3-15.

46. Дзьобань О. П. Національна безпека України: концептуальні засади та світоглядний сенс: монографія. Х.: Майдан, 2007. 284 с.

47. Денисенко М. П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка та держава*. 2010. № 7. С. 19–25.

48. Дзьобань О. П. Інформаційне суспільство як новий спосіб соціальної взаємодії. *Правова інформатика*. № 1 (41), 2014. С. 3-11.

49. Жигалкевич Ж.М. Інформаційні технології в управлінні підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р.* К: Вид-во «Політехніка», 2016. 104с.

50. Заяць В. М. Роль інформаційних технологій у формуванні стратегічного мислення менеджера. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №6 (96). С. 280-288.

51. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество, культура [пер. с англ. О. И. Шкаратана]. М. : ГУ ВШЭ, 2000. 607 с.

52. Кастельс М. Пути к информационному обществу: структура занятости в семи главных индустриальных странах, 1920-1990 гг. *Международ. обзор труда*. М., 1995. Т. 133, № 1 / 3. С. 52 - 79.

53. Кастельс М. Информационное общество и государство благосостояния: Финская модель [пер. с англ. А. Калинина, Ю. Подороги]. М.: Логос, 2002. 219 с.

54. Каюченко А.В. Информационные технологии управления предприятием как современный фактор конкурентоспособности предприятия. *Креативная экономика*. № 10 (34), 2009. С. 71–76.

55. Кивлюк О. Віртуалізація освітнього простору як прагматичний складник розвитку інформаційної педагогіки. *Вища освіта України*. 2012. - № 1. С. 25-30.

56. Кивлюк О. П. Інформатизація та інформаційна цивілізація: соціально-філософський аспект. *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: науковий вісник: збірник наукових праць*. Київ: 2011. - Вип. 44. С. 279-285.

57. Кивлюк О.П. Глобалізація та інформатизація освіти в предметному полі філософії освіти. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 57. С.192-200.

58. Кивлюк О.П. Роль комунікативного ресурсу в контексті глобалізаційних процесів. *Гілея: науковий вісник*. 2013. Вип.73. С.149-150.

59. Крупа А.Г. Сутнісний аспект методології дослідження наукового пізнання в умовах інформаційного суспільства. *Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як чинника формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до smart-*

суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 19-20 грудня 2018 року/ Ред.-упорядник д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 258 с. С.153-158.

60. Крупа А.Г. Особливості стратегічного управління на підприємстві в умовах ринку. *Сучасний менеджмент: проблеми та перспективи розвитку: матеріали 4-ої Всеукраїнської наук.-практ. конф. /* упоряд. Боліла С.Ю., Шепель Т.С. Херсон, ДВНЗ «ХДАУ». 21.05.2019: тези доповідей. 2019. С. 200-202.

61. Крупа А.Г. Роль управлінських рішень у формуванні публічного адміністрування. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 18-19 квітня 2019 р.* Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 225-227.

62. Крупа А.Г. Віртуалізація ІТ-інфраструктури підприємства. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»:* у 5 т. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. Т.5. С.84-85.

63. Крупа А.Г. Вплив інформаційних технологій на розвиток сучасного суспільства. *Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах.* Том IV / II ЗНУ. Запоріжжя: II ЗНУ. 2019 р. С.50.

64. Крупа А.Г. Вплив інформаційних технологій на розвиток цифровізації. *Освіта як чинник формування креативних компетентностей в умовах цифрового суспільства.* Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 27-28 листопада 2019 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. С.87-88.

65. Laudon, K.C., Laudon, J.P., 1998. Management Information Systems, New Approaches to organization and technology. *New Jersey: PrenticeHall*, 395 с.

66. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №2(6). С.129–138.
67. Матеріал з сайту, щодо визначення інформаційних технологій. URL: <http://www.ibm.com/developerworks/ru>.
68. Максименюк М. Ю., Нікітенко В. О. Інформаційно-комунікативне суспільство як різновид складної соціальної системи і взаємодії. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб.наук.пр.]*. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2016. Вип.66. С.266 - 278.
69. Мельник В.В. Глобалізація в культурній сфері: теоретико–методологічний аналіз. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб.наук.пр.]*. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2014. Вип. 87. С.219-225.
70. Мельник, В. В. Інформаціологія як науково-концептуально-праксеологічна парадигма розвитку глобальної інформаційної системи ХХІ століття. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. В. Г. Воронкова*. Запоріжжя, 2017. Вип. 70 (2017). С. 62 – 70.
71. Мельник, В. В. Теоретико-методологічні засади віртуальної реальності та нового типу віртуальної ідентичності особистості. *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки : наук. вісник: зб. наук. праць*. Київ: Вид-во «Гілея», 2017. Вип. 118 (3). С. 238-243.
72. Мельник В.В. Шляхи і напрями оптимізації соціально-культурної політики в умовах культурної глобалізації. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. В. Г. Воронкова*. Запоріжжя, 2009. Вип. 39. С. 71-90.
73. Нікітенко В. О. Геокультурні цінності в умовах сучасного світового розвитку: соціально-філософський вимір. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.]*. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2013. Вип 54. С. 266 - 280.

74. Nikitenko Vitalina . Geokulturni values in today's world development: a socio-philosophical dimension. *Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhua State Engineering Academy*. M-of education and science of Ukraine, Zaporizhzhia State Engineering Academy. Zaporizhzhia.2013. Вип. 54. С. 266-280.

75. Нікітенко В.О. Проблемне поле геокультурного феномену: наукові підходи. *Гілея (науковий вісник): зб. наук. пр.-К.*: Вид-во УАН ТОВ «НВП»«ВІР». 2013. Вип. 71. С. 50-54

76. Осипенко Л.В. Становлення і розвиток інформаційно-комунікативного процесу та його вплив на управлінську діяльність: постнекласична методологія. *Гілея: науковий вісник*. 2013. Вип. 73. С. 138-141.

77. Пожуєв В.І. Формування інформаційного суспільства в умовах глобалізації. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип.36 С.4-11.

78. Пожуєв В.І. Глобальне інформаційне суспільство як новий соціальний та економічний феномен ХХІ століття. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип.52. С.5-14.

79. Пунченко О. П. Цивилизационное измерение истории человечества: [монография]. Одесса-Астропринт, 2013. С.52.

80. Пунченко О.П., Лазаревич О.О. Інформатизація як засіб репрезентації інформаційних ресурсів суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: [зб. наук. пр.]*. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2015. Вип. 63. С.21-30.

81. Рижова І.С. Культура як найбільш фундаментальний спосіб людського буття. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2011. Вип.46. С. 126-134.

82. Савченко С.В. Концепції суспільства знань як стратегічного ресурсу держави у гуманітарно-науковому дискурсі. *Гілея: науковий вісник*. 2014. Вип. 91. С. 236-241.

83. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Максименюк М. Ю. Інформаційно-комунікативний менеджмент: зарубіжний і вітчизняний менеджмент навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 316 с.
84. Тесленко П.А. Эволюционно-синергетическая парадигма управління проектами. *Технологический аудит и резервы производства*. Спецвыпуск, Материалы МНК «Наукова періодика слов'янських країн в умовах глобалізації». Частина 1. Харьков. «Технологический центр», 2012. 4/2 (6). С. 9-10.
85. Товарниченко В. А. Информационная война в глобальном мире - подмена критериев рациональности: философский анализ. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017 Вип. 71. С. 90-96.
86. Фурсін О.О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. Вип.33. С.223-230.
87. Хлебнікова А.А. Становлення і розвиток інформаційного суспільства в умовах глобалізації: теоретико–методологічний контекст. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 92. С. 170-174.
88. Шавкун І.Г. Менеджмент ХХІ століття: колізія між глобалізацією і регіоналізацією. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. Вип. 35. С.92-100.
89. Шевчук А. В. Інформаційні технології в забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону [Текст]: (монографія) / відп. ред.: Л. К. Семів. Л.: 2007. – 139 с.
90. Информационные технологи. URL: <http://tpl-it.wikispaces.com>
91. Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід / Під ред. Сергія Чернова, Валентини Воронкової, Алли Двігун, Олександра Сосніна, Alfredas Chmieliauskas, Erika Vaigniene, Austeja Pilkaite, Vaidotas Viliunas: [монографія]. Миколаїв 2015. 354 с.

92. Шевчук І. Б. Використання сучасних інформаційних технологій для моделювання впливу міграції населення на регіональний споживчий ринок. *Питання сучасної науки і освіти: Матеріали Восьмої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 12-14 липня 2012 р.* Київ, 2012. Частина 4. С. 43-46.

93. Череп А.В., Абліцова Т.С. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. №1. С.202-205.

94. Череп А.В., Кириченко Л.А. Проблеми визначення фінансового стану підприємств в умовах фінансової кризи. *Держава і регіони,* 2008. №6. С.233-236.



## ДОДАТКИ

## Додаток А



Рисунок А.1. Структура інфраструктурного комплексу підприємства

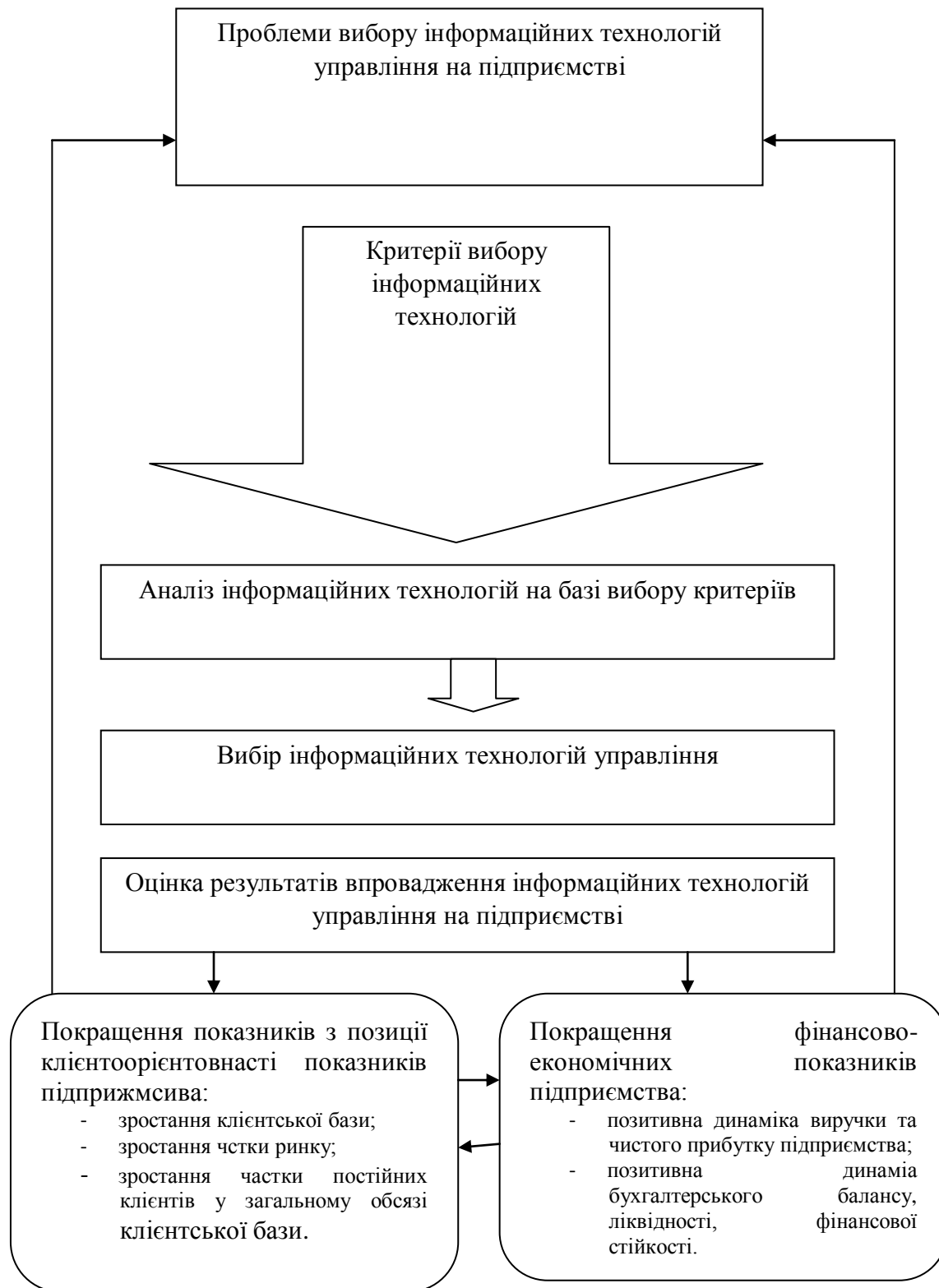


Рисунок Б.1. Алгоритм вирішення проблеми вибору інформаційних технологій управління на підприємства