

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 339. 137: 658

UDC 339. 137: 658

**О. Є. Гудзь**, д. е. н.,  
професор,  
**Н. С. Прокопенко**, д. е. н.,  
професор

**O. E. Gudz**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**N. S. Prokopenko**, Doctor of Economics,  
Professor

### ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### THE ENTERPRISES MANAGEMENT PARADIGM TRANSFORMATION BASED ON INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

**Актуальність теми дослідження.** ІКТ змінюють сучасні управлінські моделі, організаційний дизайн, реформують управлінську структуру, комунікаційні та бізнес-комбінації підприємств, й, водночас, генерують унікальні конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** Все означене у сукупності обґрунтовує необхідність трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та їх застосування в управлінні підприємствами висвітлені у працях: І. Ансоффа, П. Дойля, П. Друкера, М. Кастельса, М. Портера, А. Томпсона, Е. Тоффлера В. Трубіліна та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Поза межами наукових розробок залишаються проблеми щодо трансформації парадигми управління підприємств на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій.

**Постановка завдання.** Обґрунтування необхідності трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні існуюча парадигма управління підприємством перестала розв'язувати нагальні проблеми й стала гальмом розвитку підприємств. Формування нової парадигми управління тісно пов'язане з новими реаліями та викликами економічного простору, з новим світоглядом різних шкіл, течій та напрямів управлінської думки. Можливості нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій розширюються під впливом змін бізнесового простору.

**Висновки.** Сутність нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій зосереджена у переході від цінових параметрів, обсягів до якості, гнучкості, а потім до системних інновацій, унікальності, партнерської взаємодії та клієнтоорієнтованості, цінностей та компетентностей.

**Ключові слова:** підприємства; парадигма управління; інформаційно-комунікаційні технології.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-16-24

**Urgency of the research.** ICTs provide changes for modern managerial models, organizational design, reformate the management structure, communication and business combinations of enterprises, and, at the same time, generate unique competitive advantages.

**Target setting.** All these in the aggregate justify the necessity of transforming the enterprise management paradigm based on information and communication technologies.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The issues of the development of modern information and communication technologies and their application in the management of enterprises are highlighted in the works by I. Ansoff, P. Doyle, P. Drucker, M. Castells, M. Porter, A. Thompson, E. Toffler V. Trubilina and others.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Outside of scientific developments there are problems concern to the transformation of the enterprise management paradigm based on widespread use of information and communication technologies.

**The research objective.** It is substantiation the necessity of transformation the enterprise management paradigm based on information and communication technologies.

**The statement of basic materials.** Nowadays the current enterprise management paradigm has ceased to solve urgent problems and has become a brake on the development for enterprises. The formation of a new management paradigm is closely linked to the new realities and challenges of the economic space, with the new outlook of different schools, trends and directions of management thought. The possibilities of a new paradigm of enterprise management based on information and communication technologies are expanding under the influence of changes in the business space.

**Conclusions.** The essence of the new paradigm of enterprise management based on information and communication technologies is focused on the transition from price parameters, volumes to quality, flexibility, and then to system innovations, uniqueness, partner interaction and customer orientation, values and competencies.

**Keywords:** enterprises; management paradigm; information and communication technologies.

**Актуальність теми дослідження.** За сучасних кризових деформацій, загострення конкуренції, поглиблення процесів інтеграції та глобалізації бізнесового середовища, традиційні управлінські методи, моделі та технології не забезпечують бажаних результатів для підприємств,

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

водночас контрольні функції потребують залучення більшої кількості працівників, додаткових ресурсів і ускладнення управлінських ієрархічних ланцюгів, а процес ухвалення рішень вимагає все більше часу та інформації, кількість фінансових операцій та бізнес-комбінацій перевершують межу, за якою вже не зрозумілі чинники та передумови, що формують кінцеві результати діяльності підприємства. Тому, зростає науковий та практичний інтерес до трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

**Постановка проблеми.** ІКТ змінюють сучасні управлінські моделі, організаційний дизайн, переформатовують управлінську структуру, комунікаційні та бізнес-комбінації підприємств, й, водночас, генерують унікальні конкурентні переваги, дають змогу підприємствам успішно функціонувати, мінімізуючи ризик та сприяють підвищенню їх ефективності, прибутковості й конкурентоспроможності. Все означене у сукупності обґрунтовує необхідність трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Систематизація накопичених знань і досвіду та питання розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та їх застосування в управлінні підприємствами знайшли своє відображення в наукових розвідках багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Так цікаві пропозиції висвітлені у працях: І. Ансоффа, Р. Акоффа, О. Балана, В. Геєця, П. Дойля, П. Друкера, М. Кастельс, І. Новаківського, М. Портера, П. Стецюка, А. Томпсона, Е. Тоффлера В. Трубіліна та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Поза межами наукових розробок залишаються проблеми щодо трансформації парадигми управління підприємств на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій, визначення передумов, можливостей та напрямів модернізації нової управлінської парадигми в сучасних підприємствах.

**Постановка завдання.** Обґрунтування необхідності трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій, виявлення існуючих проблем, окреслення передумов, можливостей та напрямів модернізації нової управлінської парадигми в сучасних підприємствах з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій та забезпеченням гнучкості, адаптивності управління, успішної партнерської взаємодії, клієнтоорієнтованості, ціннісної орієнтації, нарощення унікальних компетентностей та конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу.** Економічні потрясіння, проблеми і конфлікти, що спостерігаються в бізнесовому середовищі висувають як перед теорією, так і перед практикою управління нові завдання щодо трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій, застосування дієвих та ефективних підходів до управління, які б сприяли максимальному симбіозу ситуаційного, системного, динамічного, структурного, процесного, функціонального управління. Таку позицію підтримує багато вчених: «високодинамічні, конкурентні та непередбачувані умови функціонування вимагають створення нової парадигми управління, яка б інтегрувала усі надбання у менеджменті та була б спрямована на створення ефективного комплексного підходу до управління підприємством» [7]; «... сучасний менеджмент певною мірою залуцає всі розроблені протягом його існування ідеї та підходи. Але, зважаючи на кардинальні зміни у економічному середовищі існування підприємств, важливим є перехід на нові методи управління, що дозволяють відповідати вимогам сучасності. Всі ці вимоги базуються на сучасній парадигмі сфери управління» [12]; «ймовірно, розвиток нової парадигми управління, що відповідає вимогам несформованого суспільства знань, є найважливішим завданням учених... Спираючись на минуле, належить створити нову науку управління, враховуючи, що людина стала найважливішим елементом організації, відкритої складної системи» [4].

У словнику англійської мови зазначається, що дефініція «paradigm» увійшло в англійську мову від грецького «paradeigma», що означає «зразок» [5, с. 197]. У понятійно-термінологічному словнику «Менеджмент» знаходимо наступне окреслення: «парадигма – теорія, теоретична модель, яку мають і використовують як зразок постановки, обґрунтування, вирішення проблеми в межах певного предмета дослідження» [9, с. 401]

Поняття парадигми у науковий обіг ввів Т. С. Кун ще у середині минулого століття. Він визначав, що парадигма акумулює «... визнані всіма наукові досягнення, які впродовж відповідного часу дали науковому співтовариству модель постановки проблем і їх рішень» і далі «... парадигми

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

гми дають вченим не тільки план діяльності, але і вказують і деякі напрями, істотні для реалізації плану. Освоюючи парадигму, вчений оволодіває одночасно теорією, методами і стандартами, які у такий спосіб найтісніше переплітаються між собою» [8, с. 148]. Тобто, зі зміною парадигми змінюються світоглядні системи і вся система наукових уявлень. У контексті зміни парадигми управління П. Друкер стверджував, що «парадигма будь-якої суспільної науки, зокрема менеджменту, ґрунтується на уявленнях про реальність. Їх формують вчені та практики. Уявлення про реальність, що існують в межах цієї теорії, визначають її зміст. Вони окреслюють те, що ця теорія вважає «фактами», і те, як вона трактує сама себе. До того ж уявлення про реальність значною мірою визначають те, на що теорія звертає увагу, а що ігнорує або відкидає як «прикрі винятки». А це означає, що уявлення, які були справедливі вчора, можуть буквально в один момент стати неспроможними і більш того, помилковими» [2, с. 15–17]. Визначальним моментом формування нової парадигми вважається здатність вирішувати нові проблеми, які існуюча парадигма вирішити не в змозі.

Зауважимо, що сьогодні існуюча парадигма управління підприємством не тільки перестала розв'язувати нагальні проблеми, але, й стала гальмом розвитку підприємств. При дослідженні нового формату нової парадигми управління, переважно науковці обґрунтовують необхідність трансформації економічних пріоритетів. Формування нової парадигми управління тісно пов'язане з новими реаліями та викликами економічного простору, з новим світоглядом різних шкіл, течій та напрямів управлінської думки.

Отже, парадигма управління підприємств перебуває в постійному діалектичному розвитку: удосконалюються моделі й технології управління, формуються нові управлінські підходи, спостерігається становлення нової філософії бізнесу з новими стереотипами мислення, що вимагає від менеджерів здійснення змін, а не лише реакційних дій. Зі зміною парадигми управління підприємством гостро постає питання якості менеджерського складу, інтелектуалізації моделей управління, поширення в управлінні інформаційно-комунікаційних технологій. Зауважимо, що Україна має високий показник за розвитком людського капіталу за рахунок відносно високого рівня грамотності населення та високого відсотка осіб, що вступають до вищих навчальних закладів. Однак показник чисельності осіб, які вступили до вищих навчальних закладів для України є досить формальним, оскільки не відображає результативність та якість підготовки менеджерів.

Нині ІКТ застосовують для вирішення низки сучасних викликів, зокрема: вичерпання дешевих природних ресурсів; старіння населення; погіршення стану навколишнього середовища; посиленням і урізноманітненням взаємозв'язків між підприємствами та їх партнерами і споживачами; витіснення національних виробників з внутрішніх ринків; глобалізація інформаційних та організаційних комунікацій; висока мобільність кадрів; нестійкість глобальної економічної та політичної системи; зростаючий дисбаланс між вимогами безпеки і особистою свободою людини; нарощення інтенсивності інформаційних потоків; зростання кіберзлочинності, нарощення масштабу її ефектів тощо.

Відповідно і перед підприємствами постають нові завдання, зокрема необхідність: запровадження клієнторієнтованого підходу; розширення ринків збуту; швидкого реагування на дії конкурентів; якісного опрацювання великих інформаційних масивів; поліпшення бізнес-комунікацій із партнерами; активізація інноваційних процесів; диверсифікація діяльності; розширення бізнес-комбінацій; врахування ресурсних та часових обмежень; забезпечення цілодобової можливості сервісного обслуговування клієнтів.

До цього переліку додамо, що багатоаспектність діяльності сучасних підприємств загострює завдання побудови ефективної управлінської системи, орієнтованої не лише на внутрішні бізнесові ланцюги підприємства, а й на зовнішні бізнес-можливості. «Традиційні модифікації ієрархічних управлінських ланцюгів не дають змоги розв'язувати існуючі проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності й розширення повноважень менеджерів низових і середніх рівнів, звільнення топ-менеджерів від оперативного контролювання, що за рахунок вивільненого часу збільшує можливості для творчої діяльності» [10].

Неефективність управлінських моделей більшості вітчизняних підприємств проявляється в запізнілому реагуванні на темпи змін зовнішнього середовища. Тому спостерігаються принципово нові проблеми взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками, владними структурами

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

для вітчизняних підприємств (залучення інвестиційних ресурсів, організація маркетингових заходів, побудова логістичних ланцюгів тощо), що через їх слабку адаптивну спроможність призвело до падіння їх конкурентоспроможності у світовому вимірі.

Таким чином, нова парадигма управління підприємством, має включати наступні загальні ключові положення: визнання центральної ролі людини; клієнтоорієнтованість; демократизація та багатоплановість управління на основі мережевого підходу; розвиток партнерських ланцюгів та комунікацій; проактивний характер управління; розгляд підприємства як «відкритої системи»; нові цінності; зростання ролі знань та інновацій і управління ними; глобалізація та інтеграція; широке використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Саме інформаційні технології допомагають керівникам підприємств у вирішенні різноманітних складних завдань. Інформаційно-комунікаційні технології протягом останніх десятиліть виступають одним з ключових драйверів розвитку підприємств. У економічно потужних країнах ІКТ давно стали життєво важливим і необхідним елементом управління підприємствами. Їхній розвиток і поширення сприяють якісним змінам у багатьох секторах економіки; ефективності ведення бізнесу; виникненню нових форм партнерства й комунікацій; забезпечення своєчасного доступу до різної інформації. Тому для вирішення нових управлінських завдань доцільно активно використовувати ІКТ на вітчизняних підприємствах. У останні роки 95,2% підприємств використовували у своїй роботі комп'ютери (у тому числі: малі підприємства – 93,8, середні – 98,7%, великі – 99,6%), з них, використовували мережу Інтернет – 98,2% підприємств (у тому числі: малі – 97,8, середні – 99,3 і великі 99,6% [11]. Використовували мережу Інтернет: для надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою – 97,0 % підприємств; для здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP-зв'язку або відео-конференцій – 28,4%; для отримання інформації про товари та послуги – 85,7%; для користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень – 45,3 %; для отримання інформації від органів державної влади – 78,1%; для здійснення різноманітних операцій з органами державної влади – 48,7%; для здійснення банківських операцій – 95,3%; для доступу до інших фінансових послуг – 38,2% підприємств. Кількість підприємств, що отримували замовлення через комп'ютерні мережі на продаж товарів або послуг склала 6,0%. Кількість підприємств, що здійснювали закупівлі через комп'ютерні мережі товарів або послуг 17,2% [11].

Із загальної кількості підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, використовували соціальні мережі – 24,7% (у 2015р. – 17,9%), засоби обміну знаннями – 12,7% (у 2015р. – 19,1%), веб-сайт з мультимедійним вмістом – 12,6% (у 2015р. – 11,1%), блоги та мікроблоги підприємства – 6,9% (у 2015р. – 5,2 %) [11]. Відмітимо, що підприємства використовували соціальні мережі переважно для: представлення підприємства або рекламування його роботи (товарів, послуг); отримання відгуків клієнтів або надання відповідей на їх запити; залучення клієнтів у розвиток або інновації товарів та послуг; співпраці з діловими партнерами або іншими організаціями; наймання працівників; обміну поглядами, думками або знаннями усередині підприємства.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств використовують ІКТ безсистемно. Малі підприємства часто використовують ІКТ, щоб мати можливість виживати поруч з великими. Вони можуть координувати дії типу виконання замовлень або стеження за інвентарем, тримаючи невелику кількість персоналу. Великі підприємства використовують ІКТ, щоб підвищити маневреність і чутливість.

Найвищий рівень комп'ютеризації виявився у підприємств, що здійснювали діяльність у сфері інформації та телекомунікацій – 98,3%. Найменший рівень комп'ютеризації спостерігався у підприємств із діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 89,1% [11].

Нині спостерігаються наступні проблеми впровадження ІКТ у практику управління вітчизняних підприємств: зростання інвестицій та витрат у сферу ІКТ; посилення залежності від зовнішніх ІТ послуг та сервісного обслуговування; зміна ролі ІКТ у діяльності підприємств, особливо під час виконання внутрішніх операційних процесів. Винятково гостро проблеми нагромадження, оперативності й об'єктивності інформаційних потоків постають перед менеджерами великих підприємств. Такі підприємства характеризуються наявністю розгалуженої мережі комунікацій із дочірніми підрозділами та філіями, які працюють відносно автономно й територіально віддалені. «Збір і обробка даних про всі такі структури найчастіше перетворюється в тривалу і малоефек-



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

тивну процедуру. У цих умовах ІТ – це єдина можливість збирати, обробляти дані і представляти їх у вигляді, зручному для прийняття управлінських рішень» [6].

Основні принципи ІКТ – це інтегрованість, гнучкість та інформативність. Для них характерні такі особливості [1, с. 7-9]: цілковита інформаційна підтримка на всіх етапах проходження інформації на основі інтегрованої бази даних; безпаперовий процес опрацювання документа; інтерактивний режим розв'язування проблем; уможливлення групової співпраці для підготовки документів і виконання завдань; можливість адаптивної перебудови форм і способів подання інформації.

ІКТ забезпечують якісно новий підхід до організації взаємодії людини й комп'ютера через відповідну систему підтримки прийняття рішень. Під впливом використання ІКТ істотно змінюється характер управлінської взаємодії підприємств і їх підрозділів та організаційні й комунікаційні ланцюги.

При переході до нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій потрібно розпочинати з ґрунтовної діагностики системи управління та оцінки технологічної й інформаційно-комунікаційної готовності підприємства до змін. У подальшому потрібно розробити стратегію розвитку підприємства, ухвалити конкретні дії щодо інформатизації управлінських процесів підприємства в цілому та за окремими сферами діяльності (виробництво, фінанси, облік, взаємодія з партнерами та клієнтами, маркетинг, закупівлі, збут тощо), імплементувати відповідні заходи та оцінити їх результативність. Успішність впровадження нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій визначатиметься оновленням інформаційно-організаційного дизайну та усієї системи управління, що відповідатиме принципам інноваційного проактивного клієнторієнтованого розвитку підприємства, заснованого на партнерських відносинах.

Нова парадигма управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій змінює традиційні уявлення про контури підприємств, руйнує їх замкненість і пояснює малоефективність тих підприємств, які базуються на ієрархічних, механістичних, бюрократичних управлінських структурах.

Запровадження нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій скорочує управлінські витрати, покращує систему взаємовідносин, розширює доступ підприємства до ринків і сфер діяльності, підвищує ефективність економічних контактів підприємств, уможливорює забезпечення стійких конкурентних переваг, що генеруються новими каналами збуту, залученням нових і поліпшенням обслуговування наявних споживачів, з більшою мобільністю щодо прийняття управлінських рішень. Нова парадигма передбачає: орієнтацію управління на стратегічну перспективу; диверсифікацію операцій; підвищення ролі інноваційної діяльності; широке використання е-комерції; максимальне використання творчої активності персоналу; перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції в змісті і характері управлінської діяльності; дебюрократизацію на основі мережевого підходу; відмову від формалізації та ієрархії; скорочення кількості ієрархічних рівнів; трансформацію організаційних структур підприємств із пірамідальних у горизонтальні; здійснення децентралізації низки функцій управління, передусім виробничих і збутових; підвищення статусу і значення інформаційних та кадрових засобів інтеграції; розвиток кластерних технологій; перехід до електронного документообігу між підрозділами, між підприємством та контролюючими органами, між підприємствами та клієнтами і партнерами; побудову раціональної структури обміну інформацією всередині кожного підприємства; поліпшення інформаційного забезпечення управління; ефективність контролю; поліпшення ділового середовища на підприємстві; формування інформаційної культури в управлінців; підвищення ефективності та якості процесу прийняття управлінських рішень; більш вільне розміщення виробництва, без обов'язкової прив'язки до великих міст.

Одночасно з перевагами нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій виникає низка нових проблем і ризиків, не властивих традиційному бізнесу: недосконале нормативно-правове забезпечення, підвищення небезпеки при ідентифікації партнерів, постачальників, клієнтів, проблеми підтвердження електронного цифрового підпису, можливий несанкціонований доступ до комерційної або службової інформації підприємства, її крадіжка/знищення, загроза хакерських атак або вірусів. Означені ризики можуть загальмувати розвиток підприємства і вимагають введення превентивних заходів.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Дослідження управлінських аспектів вітчизняних підприємств засвідчує, що переважно вони дуже важко ухвалюють рішення щодо радикальної перебудови своєї управлінської системи та організаційно-інформаційного дизайну, обмежуючись, зазвичай, незначними адаптивними змінами. Більшість сучасних підприємств принципово не готові розв'язувати наступні базові управлінські проблеми: розробка стратегії модернізації системи управління у контурі розвитку підприємства; відмова від концентрації ключових повноважень у вищих ешелонах менеджменту; переорієнтація пріоритетів із збуту на обслуговування запитів конкретного споживача; використання якісно нових технологій прийняття рішень, включаючи широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій нового покоління; подолати природну інертність управлінського персоналу та спеціалістів щодо освоєння різноманітних інновацій; ігнорування неформальних бізнесових утворень та громадських організацій тощо.

Відповідно до класичної парадигми, основну увагу підприємства приділяли порядку, однорідності, рівновазі й стійкості організаційних формувань, тобто параметрам, що характеризують їх як закриті замкнені системи з лінійними взаємозв'язками, передбачуваною конкурентною поведінкою та можливістю зворотного відтворення.

Відзначимо, що послідовна зміна акцентів парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій в сьогоденних умовах потребує творчого переосмислення порядку і сфери застосування змін з урахуванням особливостей кожного підприємства. У результаті підприємство отримує певний позитивний специфічний поштовх для використання якісно нових моделей, інструментів, технологій управління.

Характерними рисами організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств мають стати властивості розподілення, багатосаровості, гнучкості, адаптивності, динамічності. Такий організаційно-інформаційний дизайн сучасних підприємств можна вважати мережевим з віртуальними управлінськими ланцюгами, побудованими на інформаційній інтеграції різних утворень управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками без жорсткого адміністративного підпорядкування.

Для сучасного періоду цікавими є різноманітні гібридні структури, які поєднують риси різноманітних полярних типів моделей управління. Так, у тензорних структурах, поряд з класичними рівнями та ланцюгами управління, виділяють додаткові нові рівні управління. У великих підприємствах ухвалення управлінських рішень відбувається на різних ієрархічних рівнях. Тензорна структура підтримує подальший розвиток матричної структури, сприяє поступовому її перетворенню у формат поліструктурності на основі мережевого підходу.

Дифузні структури – це структури без чітких контурів, що розмежовують вплив та дії чинників різної природи. Характерні риси дифузної структури це принципова нестійкість і стохастичність, динамічна рівновага і часткова невизначеність інформації. Особливістю дифузного управлінського контуру є сукупність відділів з різним рівнем автономії, діяльність яких спрямована у такі сфери: забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами; виробництво продукту/послуги для конкретного споживача; індивідуальне персональне обслуговування, розвиток або проникнення на конкретний ринок тощо.

Водночас, акцентуємо, що розгортання сучасних ІКТ в управлінській діяльності підприємств може бути непосильним завданням для підприємства через великі витрати. Сьогодні порівняно дешево це питання можна вирішити за рахунок хмарних технологій, суть використання яких полягає у концентрації технічних та програмних центрів у певному обчислювальному комплексі, який може перебувати за межами підприємства. Додатковою перевагою є ще й те, що питання стандартизації у сфері ІКТ значною мірою перекладаються на спеціалізовану зовнішню організацію, яка пропонує користувачу типові управлінські рішення. Кількість підприємств, що купували послуги хмарних обчислень упродовж року склала 8,8 %, переважно, вони їх використовували на: електронну пошту, офісне програмне забезпечення, хостинг бази даних підприємства, сервіс для зберігання файлів, фінансові або бухгалтерські прикладні програми, програми для управління взаємовідносинами з клієнтами, збільшення комп'ютерних потужностей для функціонування програмного забезпечення підприємства [11].

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Таким чином, доцільність формування нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій зумовлена:

- зародженням мережевої економіки на основі інтегрального відкритого глобального інноваційного простору;
- масовою інтелектуалізацією товарів/послуг за рахунок розвитку і поширення персоналізованих мережевих технологій на основі інновацій;
- персоналізацією обслуговування клієнтів на ринку, скороченням життєвого циклу технологій та продукції, загостренням конкурентного середовища;
- застосуванням прогресивних методів управління латентними мультиплікативними ризиками і ресурсами, децентралізації організаційних структур, підвищення оперативності ухвалення рішень;
- використанням сучасних ІКТ, які значною мірою інтелектуалізовані, можуть завчасно прораховувати ефект від впливу навіть маловідчутних кризових коливань та запропонувати прийняття відповідних заходів;
- стандартизацією бізнес-комбінацій, що сприяє розробці узгодженого з партнерами чи споживачами плану взаємодії;
- можливістю персоналізації оброблення запитів споживача, що істотно підвищує надійність взаємозв'язків та довіру клієнтів і партнерів;
- розгортанням технологій електронних міток, які надають унікальні можливості багатопараметричного розподіленого збору даних;
- необхідністю впроваджувати нові управлінські ІКТ щодо опрацювання більш потужних інформаційних потоків;
- зростанням матеріальних витрат на організаційний та інформаційний супровід бізнес-комбінацій та інерційність традиційного паперового документообігу що зумовлюють формування багаторівневого організаційно-інформаційного дизайну;
- відсутністю єдиних універсальних програмно-інструментальних засобів, що ускладнює проблеми опису, інтеграції, ідентифікації різноманітних інновацій та потребує широкого залучення різногалузевих спеціалістів;
- необхідністю обслуговування значних інформаційних масивів, консультування та навчання працівників підприємства;
- освоєнням хмарних технологій, які надають миттєвий доступ до усіх інформаційних ресурсів, що дає змогу формувати основу принципово нового організаційно-інформаційного дизайну, здатного реагувати вчасно на критичні відхилення.

Істотним елементом, від якого буде залежати ефективність управлінської діяльності слід вважати інформаційно-комунікаційний центр, що забезпечить об'єднання процесів постачання, споживання і надання послуг, перетворюючи їх в єдину високоефективну систему.

Можливості нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій розширюються під впливом змін бізнесового простору за наступними напрямками:

- посилюється вагомість взаємоузгодження технологій діяльності підприємств від ланцюгів постачання сировини до доставки продукції цільовому споживачу;
- зростають інформаційно-технологічна системність і кооперація, що охоплює нарощення інтелектуалізації діяльності підприємства через капіталізацію інтелекту і масове поширення інновацій;
- зростає адаптивність, креативність і мобільність персоналу;
- примножується науковість, динамічність, вагомість інновацій, організаційної культури, освіти як неодмінних чинників полівекторного розвитку підприємства;
- утверджується новий тип конкуренції;
- необхідність безперервного підвищення кваліфікації працівників;
- збільшується кількість різноманітних ділових зв'язків, що супроводжується збільшенням організаційної дискретності контролювання;
- посилюється екологізації та соціологізації бізнесового середовища.

Вочевидь, що акцент перетворень переноситься з кількісного матеріального впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на інформаційні нематеріальні перетворення

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

системи управління. Опрацювання контенту на найвищому інтелектуальному рівні стає ключовою конкурентною перевагою підприємства, а отже, цільовим орієнтиром перетворення менеджменту підприємства.

**Висновки.** У статті обґрунтовано необхідність трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій, виявлено існуючі проблеми, окреслено передумови, можливості та напрями модернізації нової управлінської парадигми в сучасних підприємствах з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій та забезпеченням гнучкості, адаптивності управління, успішної партнерської взаємодії, клієнтоорієнтованості, цінності орієнтації, нарощення унікальних компетентностей та конкурентних переваг. Зокрема зазначено, що за умов сучасної трансформації економічних відносин ефективно використання інноваційних ІТ стає одним із найважливіших чинників виживання підприємств. Реалізації нових можливостей бізнесу перешкоджає той факт, що здебільшого у знаннях і діях продовжують необґрунтовано дотримуватися правил і підходів традиційної економіки. Переважно, управлінські системи сучасних підприємств все ще не пристосовані до нових умов використання ІКТ з урахуванням зростання можливостей Інтернету і глобалізації, а тому потребують кардинальних змін і модернізації.

Сутність нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій зосереджена у переході від цінкових параметрів, обсягів до якості, гнучкості, а потім до системних інновацій, унікальності, партнерської взаємодії та клієнтоорієнтованості, цінностей та компетентностей. Визначальним вектором нової парадигми управління має стати максимальне наближення менеджменту до керованих структурованих процесів, розподілених у просторі й часі (наприклад, за допомогою хмарних обчислень). Завдяки високим швидкостям передавання даних у мережі з мінімальними затримками істотно підвищиться контрольованість бізнес-ланцюгів, що дасть змогу оперативно реагувати на кризові відхилення в операційній діяльності підприємства, не допускаючи виникнення кризи.

Нова парадигма управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій передбачає удосконалення моделей, методів технологій управлінської діяльності підприємств, раціоналізацію механізмів управління на усіх ієрархічних рівнях менеджменту, динамічний сценарій полівекторного розвитку підприємств, скорочення тривалості циклу життя продуктів і послуг, посилення та індивідуалізацію партнерських взаємозв'язків та взаємовідносин з клієнтами (клієнтоорієнтоване управління), безперервне навчання персоналу, системні інновації, активізацію людського чинника, конвергенцію використовуваних технологій, індивідуалізацію вимог до технології управління і якості виробництва, гнучкість виробничих технологій, мультиплікативний підхід щодо оцінювання результатів діяльності підприємства. Така парадигма управління підприємств на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій із забезпеченням його гнучкості, адаптивності через широке впровадження інновацій, використання унікальності, успішної партнерської взаємодії, клієнтоорієнтованості, цінності орієнтації та нарощення компетентностей окреслює логічну послідовність організаційно-структурної побудови усієї управлінської системи.

### Література

1. Денісова, О. О. Інформаційні системи і технології в юридичній діяльності : навч. посібник. /О. О. Денісова – К. : КНЕУ, 2004. – 307 с.
2. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер; пер. с англ. — М. : Издательский дом „Вильямс”, 2000. – 272 с.
3. Імплементация высоких технологий в экономику Украины: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук, проф. І. Ю. Єгорова, д-ра екон. наук І. В. Одотюка, д-ра екон. наук О. Б. Саліхової ; НАН України, ДУ «Інститут екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2016. – 166 с.
4. Кризис современной парадигмы менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу до документа: <http://www.scrule.ru/Кризис-современной-парадигмы-менедж/>.
5. Крижко, В. В. Антологія аксіологічної парадигми

### References

1. Denisova, O. (2004). *Informatsiyni sistemi i tehnologiyi v yuridichniy diyalnosti* [Information systems and technologies in legal activity]. Kiev: KNEU [in Ukrainian].
2. Druker, P. (2000). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management Challenges for the 21st Century]. Moscow: Williams Publishing House [in Russian].
3. Yegorova, I. Yu., Salihova, O. B. (2016). *Implementatsiya visokih tehnologiy v ekonomiku Ukrayini: naukova dopovid* [Implementation of high technologies in the economy of Ukraine. Scientific report]. Kiev: National Academy of Sciences of Ukraine, SU «Institute of Economics and Predicting by NAS of Ukraine» [in Ukrainian].
4. *Krizis sovremennoy paradigmy menedzhmenta* [The crisis of a modern management paradigm] (n.d.). [www.scrule.ru](http://www.scrule.ru). Retrieved from <http://www.scrule.ru/Кризис-современной-парадигмы-менедж/> [in Russian].



## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

освіти : навч. посібник / В. В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005, 440 с.

6. Кузьмін, О. Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Г. Георгіаді – Львів : НУ „Львівська політехніка”, 2006. – 368 с.

7. Кузьмін, О. Є. Діагностика в системі процесно-структурованого менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. В. Іванець // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 714. – С. 9-14.

8. Кун, Т. Структура наукових революцій / Т. Кун. – М. : АСТ, 2002 – 605 с.

9. Менеджмент: понятійно-термінол. слов. / авт. уклад. Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк, В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.

10. Новаківський, І. І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку / І. І. Новаківський // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – 2015. – № 815. – С. 104-112.

11. Офіційний сайт Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

12. Фоміних, Т. О. Сучасна парадигма менеджменту як основа для формування нової концепції управління людськими ресурсами / Т. О. Фоміних // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 134-138.

5. Krizhko, V. V. (2005). *Antologiya aksiologichnoyi paradigmi osviti [Anthology of the axiological paradigm of education]*. Kiev: Education of Ukraine [in Ukrainian].

6. Kuzmin, O. Ye. (2006). *Formuvannya i vikoristannya informatsiyanoi sistemi upravlinnya ekonomichnim rozvitkom pidpriemstva [Formation and use of the information management system by the economic development of the enterprise]*. Lviv: Lviv Polytechnic National University [in Ukrainian].

7. Kuzmin, O. Ye. (2011). *Diagnostika v sistemі protsesno-strukturovanogo menedzhmentu [Diagnostics in the system of process-structured management]*. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic», 714, 9-14* [in Ukrainian].

8. Kuhn, T. (2002) *Struktura nauchnyih revolyutsiy [Structure of Scientific Revolutions]*. Moscow: AST [in Russian].

9. Shchokin, H. V., Holovaty, M. F., Antoniuk, O. V., Sladkevych, V. P. (2007). *Menedzhment: ponyatiyno-terminol. slovnik [Management: Conceptually-terminological vocabulary]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

10. Novakivsky, I. I. (2015). *Zasady formuvannya konkurentospromoznykh system upravlinnya pidpriemstvamy z vrakhuvanniam rivnia suspilno-ekonomichnoho rozvytku [Principles of the formation of competitive business management systems taking into account the level of social and economic development]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu „Lvivska politekhnika”. Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnya – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Problems of Economics and Management, 815, 104-112* [in Ukrainian].

11. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of State Statistics Service of Ukraine]. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

12. Fominih, T. O. (2010). *Suchasna paradigma menedzhmentu yak osnova dlya formuvannya novoyi kontseptsiyi upravlinnya lyudskimi resursami [Modern paradigm of management as a basis for the formation of a new concept of human resource management]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic sciences, 5, 134-138* [in Ukrainian].

Надійшла 01.03.2018

## Бібліографічний опис для цитування :

Гудзь, О. Є. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій / О. Є. Гудзь, Н. С. Прокопенко // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С.16-24.

**Гудзь Олена Євгенівна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Державний університет телекомунікацій, кафедра менеджменту; <https://orcid.org/0000-0002-9982-7328>; Researcher ID: D-7200-2018; E-mail: [gudzee@ukr.net](mailto:gudzee@ukr.net);

**Gudz Olena Yevhenivna** Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, State University of Telecommunications;

**Прокопенко Наталія Семенівна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування, ПВНЗ “Європейський університет”; <https://orcid.org/0000-0001-6753-8831>; Researcher ID: D-6579-2018; E-mail: [nprokopenko@gmail.com](mailto:nprokopenko@gmail.com);

**Prokopenko Nataliia Semenivna** Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, CHWU "European University"