

13. Савчук С.И. Интегральная оценка конкурентоспособности металлургической продукции на различных региональных рынках / С.И. Савчук // Экономика промышленности. – 2000. – №3. – С. 51-54.
14. Чуприна Н.М. Умови реалізації маркетингово-інвестиційної стратегії, як запорука конкурентоспроможності промислового підприємства / Н.М. Чуприна // 36. наук. праць ДонДУУ. – 2012. – Том XIII, Серія «Економіка». – Вип. 254 «Сучасний маркетинг: стан і перспективи розвитку в Україні та її регіонах». – С. 125-134.
15. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. под общ. ред. Л.И. Евенко / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1996. – 668 с.
16. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФР-М, 2000. – 412 с.
17. Котлер Ф. Основ маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Амстронг та ін. – 2-е изд. – К.: Вільямс, 1999. – 1152 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2002. – 892 с.
19. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонДУЕТ, 2004. – 147 с.
20. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси; пер. с англ.; под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 864 с.
21. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник / Л.С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.

Т. О. Пожуєва
канд. екон. наук
м. Запоріжжя

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ – ГОЛОВНА СКЛАДОВА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. Формування сучасної економічної сфери активізувало дослідження нагальних питань антикризового менеджменту суб'єктів господарювання. При цьому антикризову складову керування можна сформулювати як менеджмент, в якому окреслено сучасне бачення появи загрози кризи в поточній та перспективній діяльності суб'єкта господарювання, а також дослідження її причин, обґрунтування заходів щодо зниження негативного впливу наслідків кризи та застосування її чинників для подальшого розвитку [1, с. 58].

Ефективною складовою даної системи є наявність дієвого механізму визначення ймовірності кризового стану, що дозволяє своєчасно прогнозувати ймовірність кризових явищ та приймати нагальні рішення щодо їх усунення.

В сучасних умовах світової фінансової та економічної кризи приділяють пристальну увагу діагностиці ймовірності настання негативних подій. Адже результати дослідження є головним джерелом повної та достовірної інформації щодо потенційних можливостей суб'єкта господарювання і, як наслідок, є базою для формування рішень відносно подальшого розвитку [2, с.54].

Формування дієвого механізму антикризового менеджменту є головним завданням при обґрунтуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Дослідження підходів до діагностики фінансового стану суб'єкта господарювання дає змогу своєчасно запобігти ймовірності кризових явищ [3, с. 21].

Дослідженню питань антикризового менеджменту підприємств на сучасному етапі приділена значна увага в працях А.М. Ткаченко, О.П. Єлець, І.І. Лашика, М.І. Бондар, І.А. Бланка, К.С. Салиги та інших.

Кризовий розвиток суб'єктів господарювання може мати негативні наслідки не лише для самих підприємств та зацікавлених в ньому сторін, а також для галузі та економіки країни загалом. Тому впровадження інноваційних підходів в управлінні суб'єкта господарювання є нагальним та актуальним.

Постановка завдання. Метою написання статті є обґрунтування ролі антикризового управління для формування конкурентних переваг підприємства.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах суб'єкти господарювання зіштовхнулися зі значним ступенем невизначеності розвитку подій і такими ж несподіваними впливами зовнішнього середовища на них. Раніше, внаслідок нерозвиненості наукового передбачення на появу кризи реагували тільки в разі її появи, або, що ще гірше, тільки тоді, коли кризова ситуація ставала реальністю та назрівала катастрофа. Безумовно, одна з головних причин виробничої та фінансової неплатоспроможності вітчизняних підприємств, що не домоглися ліквідації кризи неплатежів, які призвели за останні роки до катастрофічного падіння реального валового внутрішнього продукту, полягає у тому, що дотепер українське підприємство не вирішує застосовується визнаний в усьому світі засіб цивілізованого врегулювання відносин боржників і кредиторів, як банкрутство. У той же час в умовах ймовірності кризи платежів банкрутство суб'єкта господарювання стало досить масовим явищем й охопило значну кількість сфер економіки [1, с. 59]. Економічна категорія «банкрутство» прийшло з лат. *banka rotta*, що приблизно перекладається як «зламана лава» [4, с. 80]. З часом ця категорія була використана в нормативно-правовому полі низки країн, відображаючи значення «неспроможність».

Відповідно до чинного законодавства нашої країни, банкрутство є встановлена господарським судом неспроможність певного боржника щодо відновлення платоспроможності, а також визнання судом вимоги його кредиторів в площині ліквідаційної процедури [5].

В умовах сьогодення в науковій думці не вироблено єдиного трактування терміну «діагностика кризового стану». Слушною є думка відомого українського вченого І. Бланка, який визначає категорію «діагностика банкрутства» як модель спрямованого фінансового аналізу, який націлено на встановлення факторів кризового розвитку суб'єкта господарювання, які можуть з часом призвести до банкрутства [6, с. 486].

Не дивлячись на те, що банкрутство суб'єкта господарювання є юридичним визнаним фактом, оскільки саме арбітражний суд має повноваження встановити факт банкрутства суб'єкта господарювання, оскільки в його природі лежать зазвичай економічні причини, до яких слід віднести:

- суттєве розбалансування фінансової стійкості суб'єкта господарювання, що заважає ефективному функціонуванню підприємства;
- серйозна розбалансованість обсягів фінансових потоків;
- зatoryжне невиконання фінансових зобов'язань суб'єкта господарювання, через низьку платоспроможність [1, с. 148-149].

Визначальним чинником встановлення факту ймовірності банкрутства суб'єкта господарювання є його неспроможність своєчасно погасити власну заборгованість. Саме тому доцільною є діагностика ймовірності банкрутства, яка має передбачає використання сукупності методів аналізу для своєчасного розпізнання симптомів фінансової кризи на підприємстві та оперативного реагування на початкових стадіях з метою зниження ймовірності повної фінансової неспроможності суб'єктів господарювання [9, с. 34].

Сучасними науковцями запропонована велика кількість методик дослідження фінансового стану суб'єкта господарювання. Проте використати їх результати для побудови прогнозу можна далеко не завжди. Базою для виокремлення певної методики аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання з-поміж інших для побудови прогнозу мають стани наявності таких характеристик:

- отримання переліку та результатів попередніх заходів;
- дані щодо повторення певних робіт, етапів та заходів;
- глибина та кількість критеріїв, які досліджувались;
- якість проведеного горизонтального та вертикального аналізу;
- глибина розкриття даних, які досліджуються;
- аналіз джерел вхідної інформації;
- ймовірні споживачі кінцевих даних.

Будь-яка методика дослідження фінансового стану суб'єкта господарювання дозволяє виокремити певну фазу життєвого циклу на якому знаходиться фінансовий стан, тобто з тим чи іншим ступенем деталізації може допомогти у створенні прогнозу [8, с. 204].

При виявленні несприятливих тенденцій у діяльності суб'єкта господарювання виникає нагальна потреба у проведенні більш глибокого аналізу щодо тенденцій подальшого розвитку та вироблення на основі нього певних шляхів, які допоможуть уникнути фінансової кризи та її наслідків. Аналіз фінансової неспроможності та ймовірності банкрутства може бути проведено шляхом використання різних інструментів та методів дослідження, вибір яких залежить перш за все від обраної мети та відмінних рис власне самого підприємства. За кордоном для аналізу здебільшого застосовують математичні моделі, за основі яких будують певний апроксимований інтегральний (узагальнюючий) показник, який власне й характеризує фінансово-господарський стан. З-поміж таких моделей найбільше розповсюдження отримали такі моделі, як модель Альтмана, прогнозна модель Романа-Ліса, модель Спрінгейта, модель Таффлера тощо.

Вищенаведені методики вирізняються такими суттєвими перевагами, як:

- відносно невелика кількість вхідних вагомих показників;
- швидкість, з якою можна провести дослідження та його простота;
- легкість отримання інформації, необхідної для аналізу;
- прогнозування настання кризи на підприємстві чи навіть ймовірності банкрутства шляхом отримання даних про реальний фінансовий стан досліджуваного об'єкта.

Проте наявні й певні слабкі сторони:

- дані методики майже неможливо використовувати у нашій державі, оскільки вони розраховані на аналіз у стабільній економіці;
- їх можна застосовувати лише до великих та середніх підприємств, або ж для дослідження народногосподарського комплексу в цілому;
- у них застосовуються законодавчі норми геть відмінні від українських реалій;
- складнощі також виникають через відмінності при побудові фінансової звітності;
- експертний метод при виокремленні значущих показників також спричиняє появу специфічних обмежень та певних недоліків;
- неврахування впливу часу на економічний суб'єкт також негативно відбивається на достовірності результатів цих методик;
- для аналізу використовуються лінійні залежності, що може сильно спотворити результати;
- нормативи, які застосовуються у цих методиках як правило не відповідають українським реаліям [2, с. 56].

З-поміж великої кількості моделей, які вироблені вітчизняною економічною думкою, найбільш вагомою є універсальна модель Терещенка. Побудована на підставі аналізу діяльності 850 суб'єктів господарювання різних сфер та галузей економіки, вона містить розрахунок усього 6-ти показників [2, с.55]. Найбільш значущими перевагами на користь її вибору є:

- в методиці враховано вітчизняні особливості господарювання;
- для аналізу потрібна досить невелика кількість показників;
- легкість отримання достовірної інформації для проведення дослідження.

Проте модель Терещенка не позбавлена й певних недоліків:

- досить великий інтервал невизначеності;
- застосовуватись ця модель може лише для обмеженого кола підприємств;
- ґрунтовність вибору та присвоєння нормативних значень є дещо суб'єктивною;
- бажано, щоб методика мала більшу точність.

Крім вищенаведених методик, в нашій державі на сьогодні існують й нормативні методики. Зокрема методика аналізу фінансового та господарського стану неплатоспроможності суб'єктів господарювання, погоджена з Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій, та Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Мінекономіки України [10].

Очевидно, що розвиток суб'єкта господарювання здійснюється шляхом самофінансування, а за відсутності достатніх власних коштів – за шляхом отримання позичкових засобів. Тому першочерговою характеристикою, яка має бути досліджена, є стан фінансової стійкості.

Фінансова стійкість є найвагомим чинником діяльності суб'єкта господарювання щодо змін у зовнішньому середовищі. Стійкість – це здатність системи до врівноваженого стану та подальшого розвитку шляхом вироблення вдалих рішень не зважаючи на зміни зовнішнього середовища.

Суб'єкт господарювання може досягти фінансової стійкості, зокрема зростання капіталу, прибутку та платоспроможності, через використання певних ресурсів та їх перерозподіл, а також шляхом планомірного розвитку [11, с. 31].

Основою гарного фінансового стану суб'єкта господарювання покладено такі взаємозалежні фактори: існуючі активи (які призводять до отримання прибутків) та певний обсяг готівкових коштів, та ймовірність зростання, а саме вірогідність певних інвестицій в основний капітал, які спричинять відчутне збільшення прибутків та готівкових коштів у майбутньому періоді.

Проте вірогідність настання кризи на підприємстві існує завжди, незважаючи на його поточний фінансовий стан. Це виникає через те, що у господарському процесі завжди є велика кількість ризиків, окрім того, будь-яка система рухається по спіралі, піддається динамічним поштовхам зовнішнє середовище, змінюється кількість процесів на яке підприємство здатне впливати, трансформуються потреби та інтереси людини. Тому менеджмент соціальної економічної системи в апіорі має бути антикризовим.

Вдалий антикризовий менеджмент управління характеризується перш за все людським чинником. Саме людська діяльність призводить до пошуку шляхів розв'язання певної небажаної ситуації, сконцентроване намагання на подоланні найвагоміших проблем, використовує досвід подолання кризових явищ, нагромаджений протягом усієї історії існування цивілізації, пристосовується до певних умов тощо. Слід також зважати на те, що антикризовий менеджмент визначається накопиченими знаннями щодо циклічності розвитку соціальних та економічних процесів. Усе це дає змогу спрогнозувати кризові події та приготуватись до

них. Проте найнебезпечнішими є некеровані непрогнозовані кризи. Окрім того, важливу роль для завчасного виявлення кризи має система завчасного дослідження [1, с. 121-122].

Фінансова стійкість суб'єкта господарювання відбиває наявність стабільного перевищення отриманих доходів над понесеними збитками, вона забезпечує вільний обіг грошових коштів, сприяє виробництву та реалізації продукції підприємства тощо.

Загальноприйнято, що в категорії «фінансова стійкість» визначають фактори (причину) та показники (результат). Фактори є рушіями, причинами, умовами, що визначають певний показник. Крім того є зовнішні (ті, на які суб'єкт господарювання не може змінити, але які впливають на його діяльність) та внутрішні фактори (ті, на які підприємство може вплинути). Зміна як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливає на фінансову стійкість. З-поміж усього розмаїття цих факторів слід перш за все згадати такі: обсяг та структура статутного капіталу; активність інвестиційних процесів та якість інвестиційного портфелю; рівень та умови формування тарифної ставки; гнучкість самої компанії до змін; структура суб'єкта господарювання; витрати (їх склад та структура); інфляційні процеси в економіці; вплив фактору часу та тривалість звітного періоду; формування стратегії підприємства щодо обсягів нерозподіленого прибутку; обрана політика управління та маркетингу; зміни в кон'юнктурі ринку [7, с. 128].

Усталений фінансовий стан суб'єкта господарювання проявляється у налагодженому виробничому ритмі достатньо якісної та відносно дешевої продукції, що має стабільний попит, у формуванні стійких позицій на ринку, у достатньому для злагодженої роботи матеріальному та технічному забезпеченню виробництва та відтворювальних процесів, у впровадженні новацій, у створенні міцних зв'язків з контрагентами, в усталеності кругообігу капіталу, у високій ефективності фінансово-господарських операцій, у виваженому рівні ризику. Всі ці фактори впливають на діяльність суб'єкта господарювання та зумовлюють формування його стійкості (фінансової, цінової, загальної, внутрішньої, зовнішньої тощо).

Зовнішня оболонка фінансової стійкості суб'єкта господарювання пов'язана із усталеністю ринкового середовища. Стабільності у ній можна досягти шляхом використання фіскальних важелів регулювання макроекономічного середовища. Внутрішня складова фінансової стійкості суб'єкта господарювання відбиває такий стан ресурсного потенціалу, матеріальної, речової та вартісної структури капіталу та таку динаміку, за якої результати реальної та фінансової діяльності є високими та стабільними. Саме поєднання дії зовнішніх та внутрішніх чинників забезпечує цілісність індивідуального та суспільного відтворення [9, с. 7-8].

З огляду на довгострокову перспективу фінансова стійкість суб'єкта господарювання є певною мірою залежить від інвесторів та кредиторів. Тому основними джерелами коштів суб'єкта господарювання буде з одного боку власний, а з іншого – позичковий капітал.

Фінансова стійкість характеризує відтворювальний процес на підприємстві. Тобто розкриває соціально-економічні відносини як певний фінансовий механізм для створення розвитку у соціальній та економічній сферах. Фінансова стабілізація, як економічна

категорія з огляду на вищесказане, у процесі відтворення розкриває напрямок дій щодо отримання фінансової стійкості суб'єкта господарювання як певної проміжної ланки його усталеного розвитку.

Фінансова стійкість це не тільки ліквідність, прибутковість та достатність капіталу. Її характеризує вдале поєднання окреслених показників, а також наявність певних якісних параметрів (стан управління, кваліфікація управлінського апарату та персоналу суб'єкта господарювання).

Досягнення фінансової стійкості є нагальним завданням будь-якого підприємства, що зумовлено властивостями ринкової економіки, де кожен окремий суб'єкт господарювання постійно піддається негативному впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які зрештою можуть спричинити появу фінансової кризи, або ж навіть банкрутства. Саме тому нагальним завданням сьогодення є оволодіння інструментами антикризового фінансового менеджменту суб'єкта господарювання.

Антикризове фінансове управління ставить за мету пошук та впровадження певних заходів, націлених на нейтралізацію найбільш небезпечних дій у економічній мережі, що можуть спричинити кризу, заходів щодо якнайшвидшого поновлення платоспроможності та рівня бажаної фінансової стабільності підприємства, що зрештою призведуть до подолання кризових явищ фінансового стану.

Виходячи з вищенаведеного можна стверджувати, що антикризовий фінансовий менеджмент – це процес управління, де через вплив певних (спланованих чи випадкових) чинників певним чином налагоджено прогнозування настання кризи, дослідження її симптомів, пошук шляхів щодо зниження несприятливих наслідків кризи та використання отриманих даних для подальшого впевненого розвитку суб'єкта господарювання.

Загалом система антикризового менеджменту має бути побудована на таких засадах, як:

- 1) готовність суб'єкта господарювання до можливого погіршення фінансової рівноваги.
- 2) своєчасне виявлення явищ за ступенем небезпечності для фінансової діяльності підприємства.
- 3) ранжування показників кризових явищ за рівнем їх безпеки для підприємства.
- 4) швидкість реакції на певні кризові явища у практиці господарювання підприємства.
- 5) виваженість рішень відповідно до ступеню реальної загрози для господарюючого суб'єкта.
- 6) вживання усіх відповідних внутрішніх можливостей для виходу підприємства з кризи.
- 7) застосування за потреби санації суб'єкта господарювання для недопущення його банкрутства [3, 4, 7].

Вищенаведені принципи є базою антикризового менеджменту підприємства при ймовірності банкрутства. З огляду на цю мету суб'єкт господарювання має виробити певну політику антикризового менеджменту, що має бути частиною його загальної стратегії. Остання полягає у виокремленні методів діагностики ймовірності банкрутства та поєднанні можливих заходів фінансового оздоровлення, які зрештою призведуть до виходу з кризи.

Висновки. Результати діагностики є основним джерелом отримання повної та достовірної інформації

про реальні можливості підприємства і, відповідно, основою для прийняття рішень стосовно подальшої стратегії його розвитку. При використанні цих методик для дослідження кризи та загрози банкрутства на підприємства потрібно пам'ятати, що не одна з них не враховує вплив зовнішніх факторів при дослідженні показників. Окрім того, ці методики як правило містять зовнішню кількість показників, більша частина з яких дублюють один одного, тобто показують одні й ті самі аспекти діяльності. Саме тому при розробці даної методики систему оціночних показників необхідно сформулювати так, щоб вони висвітлювали усі найсуттєвіші сторони діяльності суб'єкта господарювання, не повторювали один одного та кількість досліджуваних даних була досить невеликою.

Певні методики віддають вирішальне значення при дослідженні кризового стану та загрози банкрутства показникам рентабельності та прибутковості. Для українських підприємств застосування такого підходу є не зовсім вдалим оскільки певна інформація у фінансовій звітності може бути виправлена. Особливо в частині таких показників, як прибуток та витрати. Намагання суб'єктів господарювання приховати реальні прибутки від оподаткування призводить до спотворення даних, що були побудовані на підставі фінансової звітності. Отже для побудови методики дослідження кризи на підприємстві слід враховувати саме ті показники звітності, які найменше підлягають маніпуляціям.

Адекватне оцінювання кризи можна зробити шляхом розробки методики поетапного аналізу, яка виявить джерела фінансової неспроможності та виключить наявність вищезгаданих недоліків.

Список використаних джерел

1. Ткаченко А.М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія / А.М. Ткаченко, О.П. Єлець. – Запоріжжя: Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2010. – 282 с.
2. Лащик І.І. Аналіз методик діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємств: переваги, недоліки, напрями, вдосконалення / І.І. Лащик // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – № 5(46). – С. 54-59.
3. Бондар М.І. Оцінка ймовірності фінансової неспроможності та банкрутства підприємства / М.І. Бондар // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – №5. – С. 21-25.
4. Козляченко О.М. Інститут банкрутства як складова розвитку ринкової економіки / О.М. Козляченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2(92). – С. 80-87.
5. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 2343-ХІІ від 14.05.1992 р. зі змінами і доповненнями: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
6. Бланк И.А. Финансовый менеджмент.: Учебный курс. – К.: Ника-Цент, Эльга, 2002. – 528 с.
7. Шапунова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шапунова // Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал. – 2008. – № 8 (86). – 270 с.

8. Салига К.С. Методичні підходи діагностування фінансового стану підприємства / К.С. Салига // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2007. – №3. – С. 204-210.

9. Чумак О. Оцінка ймовірності банкрутства / О. Чумак // Головбух: Всеукраїнська бухгалтерська газета, перший щотижневик для головного бухгалтера. – 2008. – № 15 (566). – С. 64.

10. Наказ Мінекономіки України від 19.01.2006 р. №14 «Про методичні рекомендації щодо виявлення

ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій для приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства».

11. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій, затверджена Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій від 27.06.1997.

М. Є. Рогоза
академік АЕН України

Є. І. Івченко
канд. техн. наук

В. І. Божко
м. Полтава

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОГО РІВНЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕРВІСНОГО ПІДХОДУ

Вступ. Найважливішою умовою забезпечення високого рівня операційної діяльності вищого навчального закладу (ВНЗ) в умовах жорсткої конкуренції серед вишів є комплексна та ефективна розбудова різноманітних компонентів його складної інфраструктури. Однак утримання і розвиток деяких з них (наприклад, інформаційно-телекомунікаційного (ІТ)) – дуже витратний процес, тому необхідно дотримуватися балансу між можливостями компоненту та витратами на його підтримку, що особливо актуально для університетів недержавної форми власності. В умовах жорсткої конкуренції вишів ІТ-компонент інфраструктури ВНЗ потребує постійної модернізації та оптимізації [1]. Мета оптимізації ІТ в ВНЗ – максимізувати віддачу від інвестицій, забезпечити високу якість обслуговування учасників навчального процесу і, як наслідок, конкурентні переваги. Необхідно враховувати також, що в сучасних умовах спостерігається конвергенція інформаційних середовищ вишів, зростає частка спільної роботи учасників навчального процесу, що висуває підвищені вимоги до стабільності і доступності ІТ-послуг.

Аналіз сучасних тенденцій та підходів до управління ІТ та їх впливу на операційну діяльність суб'єктів господарювання та навчальних закладів зокрема, забезпечив можливість встановлення проблем, які виникають в процесі еволюції ІТ. На підставі результатів цього аналізу, авторами розроблено рекомендації щодо оптимізації ІТ на запропонованих методологіях та методах її реалізації [2-4] у ВНЗ.

У процесі розвитку та впровадження ІТ у ВНЗ виникають такі основні проблеми:

- нестача коштів на придбання та обслуговування нового обладнання;
- необхідність відповідності певному рівню безпеки та режиму доступу;
- недостатня кваліфікованість ІТ-персоналу;
- вплив вікових особливостей персоналу на процеси навчання і переходу до використання нових технологій;

– неконтрольоване зростання мережевих підключень;

– тісний зв'язок ІТ-підрозділу з іншими підрозділами і слабе документування ІТ-процесів.

Крім того, як правило, виконується оптимізація існуючої ІТ-інфраструктури, а не побудова нової. Часто спостерігається ситуаційний підхід до вирішення завдань ІТ, плінність кадрів, відсутність наступності та документування. В результаті маємо енергоємні ІТ-системи з надмірним інформаційним і апаратним забезпеченням. При цьому, впровадження чергових інновацій, таких, наприклад, як системи електронного навчання, автоматизації управління процесами навчання та діловодства, наштовхується на нездоланні архітектурні перешкоди, в тому числі і організаційного характеру.

Основною причиною такого стану справ є ігнорування/невикористання основоположних принципів і методів при переході від централізованої обчислювальної архітектури до розподіленої сервіс-орієнтованої. У зв'язку зі зростаючою складністю ІТ-інфраструктури, а також браком кваліфікованих кадрів, пропонується розглядати аутсорсинг ІТ-процесів як часткове вирішення зазначених проблем. Крім того, актуальним завданням є створення моделей ІТ-процесів та їх оптимізація для уніфікації процесів планування, обслуговування та експлуатації ІТ-сервісів і ІТ-інфраструктури.

Розвиток ІТ-компоненту інфраструктури ВНЗ на основі ITSM

Перспективним підходом до організації роботи ІТ-підрозділу ВНЗ та оцінки його діяльності є встановлення відносин виду «клієнт - постачальник послуг» між користувачами та ІТ-службою, тобто сервісний підхід до управління ІТ (IT Service Management - ITSM).

ITSM – сучасний підхід до побудови інформаційних систем, які безпосередньо пов'язані з прикладної діяльністю. ВНЗ, який прагне не просто дати освіту, а навчити ефективному застосуванню ІТ-технологій в