

Гудзь О.Є., д.е.н., проф.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*У статті уточнено сутність, виявлено існуючі проблеми управління підприємствами, окреслено передумови, можливості та обґрунтовано завдання щодо побудови інноваційних моделей управління підприємств на основі якісно нових інформаційно-комунікаційних технологій із використанням мережевого підходу, що забезпечить гнучкість, унікальність та адаптивність управління підприємствами, успішну партнерську взаємодію, підвищить клієнтоорієнтованість, ціннісну орієнтацію та розширить конкурентні переваги через нарощення компетентностей.*

**Ключові слова:** підприємства, управління підприємствами, інноваційні моделі управління, інформаційно-комунікаційні технології.

**Постановка проблеми.** Нині, все частіше, підприємства стикаються з істотними проблемами: традиційні управлінські моделі не забезпечують бажаних результатів; контрольні функції потребують залучення більшої кількості працівників, додаткових ресурсів і ускладнення управлінських ієрархічних ланцюгів; процес ухвалення рішень вимагає все більше часу та інформації; кількість фінансових операцій та бізнес-комбінацій перевершують межу, за якою вже не зрозуміли чинники та передумови, що зумовлюють кінцеві результати діяльності підприємства. Інформаційно-комунікаційні технології змінюють сучасні моделі управління, переформатовують комунікації, технології та організаційну структуру підприємств, й разом з тим, знижують управлінські ризики, нарощують унікальні конкурентні переваги підприємств та сприяють підвищенню їх ефективності й конкурентоспроможності. Таким чином, існуючі проблеми управління підприємствами потребують переосмислення та формування пропозицій щодо побудови нових моделей управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні підприємствами та на їх основі модернізації управлінських моделей присвячені праці багатьох відомих вчених. Так цікаві наукові пропозиції висвітлені у працях: І. Ансоффа, Р.Акоффа, О. Виноградової, С. Войтка, В. Геєця, А. Глушенкової, О. Гусєвої, П. Дойля, П. Друкера, І. Зеліско, Н. Карачини, М. Кастельс, І. Ковшової, Л. Лазаренко, С. Легомінової, М. Портера, П. Стецюка, А. Томпсона, Е. Тоффлера, В. Трубіліна, Т. Халімон, Л. Федулової, Н. Чухрай, О. Ястремської, А. Штангрета та інших. Водночас поза межами обговорення науковою спільнотою залишаються проблеми щодо побудови інноваційних моделей управління підприємств на основі якісно нових інформаційно-комунікаційних технологій із використанням мережевого підходу.

**Метою статті** є уточнення сутності, виявлення існуючих проблем управління підприємствами, окреслення передумов, можливостей та обґрунтування завдань щодо побудови інноваційних моделей управління підприємств на основі якісно нових інформаційно-комунікаційних технологій із використанням мережевого підходу, що забезпечить гнучкість, унікальність та адаптивність управління підприємствами, успішну партнерську взаємодію, підвищить клієнтоорієнтованість, ціннісну орієнтацію та розширить конкурентні переваги через нарощення компетентностей.

**Виклад основного матеріалу.** Відомий англійський економіст Альфред Маршал виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними – капіталом, працею, землею. Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор, який розглядав управління як „мистецтво знати точно, що слід зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом”. Водночас, у теорії управління підприємствами за останні два десятиріччя відбулись більш глибокі зміни, ніж за весь попередній період її розвитку. Традиційно для вдосконалення моделей управління підприємствами у світовій практиці використовували три інструменти: ієрархію, культуру і ринок. Нині в теорії і практиці управління, спостерігається „тиха управлінська революція”, яка зумовлена прогресом інформаційно-комунікаційних технологій.

Модель (від лат. Modulus – міра) – це певний умовний образ об’єкта дослідження, котрий замінює останній і перебуває з ним у такій відповідності, яка дозволяє отримати нове знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристики об’єкта (елементи, взаємозв’язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Модель управління підприємством визначає структуру, механізми, технології, дизайн, інструменти. Моделі управління підприємством вважаються змістовно-концептуальними категоріями. З одного боку, вони описують типові характеристики, які властиві процесу управління підприємством, з іншого – цей опис базується на обраній концепції чи усталеній точці зору.

Існуючі моделі управління підприємством різняться за описом елементного складу системи, її частин, які розглядаються як підсистеми, методами, інструментами, технологіями, взаємозв’язками між складовими і зовнішнім середовищем та особливостями функціонування кожного підприємства.

В теорії і практиці управління підприємством обґрунтовуються й апробуються різні підходи до побудови моделей управління підприємствами – ситуаційний, функціональний, процесний. Найбільш розповсюдженим вважається функціональний підхід й відповідна функціональна модель побудови системи управління. Але, традиційні моделі управління підприємством недостатньо ефективні у швидкозмінному конкурентному бізнес-середовищі. Зауважимо, що сьогодні існуючі моделі управління підприємством не тільки перестали розв’язувати нагальні проблеми, але, й стають гальмом розвитку підприємств.

„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” [4].

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

Більшість сучасних підприємств принципово не готові розв’язувати базові управлінські проблеми:

- розробка стратегії модернізації моделі 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.

Багатоаспектність діяльності сучасних підприємств загострює завдання побудови моделі управління, орієнтованої не лише на внутрішні бізнесові ланцюги підприємства, а й на зовнішні бізнес-можливості. На зміну старій ієрархічній моделі управління має прийти нова неформальна, яка ґрунтується на якісно нових інформаційно-комунікаційних технологій із використанням мережевого підходу.

Нині ІКТ застосовують для вирішення низки сучасних викликів, зокрема: вичерпання дешевих природних ресурсів; старіння населення; погіршення стану довкілля; посилення і урізноманітнення 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.

Тому для розв'язання нових управлінських проблем доцільно активно використовувати ІКТ на вітчизняних підприємствах. У останні роки 95,2% підприємств використовували у своїй роботі комп'ютери, з них, використовували мережу Інтернет – 98,2% підприємств [5]. 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% [5].

Із загальної кількості підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, використовували соціальні мережі – 24%), веб-сайт з мультимедійним вмістом – 12,6% (у 2015р. – 11,1%), блоги та мікроблоги підприємства – 6,9% (у 2015р. – 5,2 %) [5]. 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 діяльністю у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 89,1% [5].

Акцентуємо, що у 2014 році в світі в середньому послугами мобільного стільникового зв'язку користувалось 96,4 людини із 100, а послугами мережі Інтернет користувались 43,6 із 100 мешканців в світі. Україна посіла 71-е місце в глобальному рейтингу використання технологій. Якщо в 2000 р. доступ до Інтернету мало трохи більше ніж 6 % населення світу, то в 2015 р. ця величина перевищила 43 % (за даними ООН). У результаті до глобальної мережі контенту і додатків вже під'єднано 3,2 млрд. ос. До 2020 р. стільникові пристрої будуть у 70 % населення Землі, а мобільні ширококутні мережі стануть доступні 90 % для жителів нашої планети [1]. Розглянуті дані підтверджують зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку бізнесової діяльності підприємств.

Сьогодні 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 малоєфективну процедуру. У цих умовах ІКТ – це єдина можливість збирати, обробляти дані і представляти їх у вигляді, зручному для прийняття управлінських рішень” [3].

Відповідно і перед підприємствами постають нові управлінські 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.

При побудові нової моделі управління підприємствами, переважно науковці обґрунтовують необхідність трансформації економічних пріоритетів. Класичній аксіомі, що модель управління визначають функції, структура, персонал, стратегія, нині протистоїть аксіома, що її визначають збалансовані партнерські взаємодії, цінності, синергія та компетенції. Зі зміною моделі управління підприємством гостро постає питання якості менеджерського складу, інтелектуалізації управління, поширення в управлінні інформаційно-комунікаційних технологій.

Таким чином, нова модель 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.

Нові характеристики економічного простору вимагають перейти від культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, нерівноважність та нелінійність управлінських ієрархічних ланцюгів, непередбачуваність і різноманітність траєкторій розвитку підприємств.

Сьогодні, у зв'язку з потребою керівників підприємств мати доступ в інтернет завжди і всюди (концепція Access Anytime and Anywhere) розвиток отримали бездротові мережі. В даний час ми спостерігаємо зародження Інтернету речей (Internet of Things, IoT) – екосистеми мільярдів (а за деякими оцінками і трильйонів) автономних пристроїв, що взаємодіють один з одним: датчиків, контролерів, роботів, побутової техніки, автомобілів, верстатів тощо. У недалекій перспективі проглядається те, що називається 5G, тобто набір органічно інтегрованих технологій радіодоступу. Ми знаходимося на порозі неймовірної революції, яка назавжди змінить світ бізнесу. У цьому новому світі кожен управлінець, кожен пристрій, незалежно від того, де вони знаходяться, будуть обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Протягом наступних 10 років управлінські та бізнесові технології зазнають більше змін, ніж за останні 100 років. „Інтернет речей” невдовзі кардинально змінить стиль діяльності підприємств і змусить переглянути фундаментальні управлінські функції. Економіка за запитом буде новою клієнтоорієнтованою популярною моделлю взаємодії бізнесу і споживача.

Сучасним трендом є створення та стрімкий розвиток такого явища, як e-business (бізнес, що ведеться через електронні мережі), зокрема e-commerce (електронна торгівля, електронна комерція). Тепер торгівля ведеться не лише в режимі офлайн, але й за допомогою Інтернет мережі (онлайн). Найдинамічнішим за розмірами придбання та продажу товарів являється B-2-C сегмент електронної торгівлі. Частка світового обороту B-2-C сегменту електронної торгівлі склала 16,8% від сукупної торгівлі послугами.

У наш час кількісне зростання Інтернету поступово набуває принципово нових якісних рис, що уможливорює активний вплив на соціально-економічний розвиток

підприємств через різноманітні Web-технології. Автоматизовані пристрої починають успішно інтегруватися в Інтернет.

З наявних тенденцій можна припустити, що невдовзі автономних інтернет-сенсорів стане більше ніж людей з мобільними телефонами. За прогнозами, до 2020 р. сумарна кількість Web-підімкнень пристроїв до Інтернету речей досягне 26 млрд., з них близько 15 млрд. становитимуть стільникові телефони, планшети, ноутбуки і настільні комп'ютери. Водночас, поява інтернет-сенсорів зумовила поширення сенсорів зовнішнього середовища.

Одним з найбільш перспективних інструментів для бізнесу вважаємо хостингові та „хмарні” технології. Дані новації дозволяють економити фінанси за рахунок скорочення капітальних інвестицій. Це особливо актуально в наш час, оскільки в останні роки все більше вітчизняних підприємств намагаються мінімізувати інвестиції в розвиток своєї інфраструктури. І хоча „хмарні” технології поки що використовують лише 25% менеджерів вітчизняних підприємств, проте багато з них планують перейти на цю технологію або вивчають її переваги.

Стабільно високий попит на українському ринку на ERP-системи. За оцінками SAP – сегмент великих компаній насичений цими технологіями тільки на 30%. Проте обсяг продаж ERP-систем з кожним роком збільшується, враховуючи те, що вже зараз частка ERP-рішень становить майже 13% усього обсягу українського ринку ПЗ і IT-послуг.

Доволі популярною для вітчизняного бізнесу, вважається технологія HANA (High Performance Analytic Appliance), яка дозволяє обробляти та аналізувати великі масиви інформації. Основні бізнес-рішення, які базуються на подібних технологіях, стають більш релевантними.

Бізнесовий світ нині змагається щодо впровадження 5G, п'ятого покоління мобільної мережі. Хоча 5G наслідуватиме 4G і 3G, управлінці покладають на цю мережу значно більше сподівань. Вони очікують, що вона буде інакшою – принципово інакшою, оскільки 5G-інтернет - це не тільки шалена швидкість передачі дані, а й значне пожвавлення економіки, інвестиції в країну, створення нових робочих місць, наповнення держбюджету й нові можливості для підприємств. 5G впливає на економіку, змінюючи звичні управлінські технології і трансформуючи усталені бізнес-моделі.

Основні рушійні сили розвитку 5G можуть бути згруповані в чотири блоки: нові моделі довіри, нові моделі служби доставки, розширений перелік загроз, і збільшення рівня конфіденційності.

Водночас розвиток сучасних ІКТ забезпечив формування інформаційних й бізнесових комунікацій між підприємствами, суттєво розширив можливості їх взаємодії. Нині, активізація бізнесової діяльності передбачає зростання ступеня відкритості та взаємодії із партнерами. Складність, багатогранність та комплексність такої взаємодії переконує щодо доцільності і ефективності застосування мережевого підходу. Фактично, мережевий підхід є відповіддю на виклики сьогодення, зміни умов діяльності підприємств та їх очікування у невизначеному і насиченому загрозами та інформацією економічному просторі. По суті, він передбачає використання одного із видів горизонтальної інтеграції, що сприяє максимальному залученню наявних ресурсів, освоєнню інновацій, нарощенню компетенцій, конкурентних переваг, інноваційного, виробничого, інформаційного та інтелектуального потенціалу у контурі єдиного багатопольного інформаційно-комунікаційного простору. Серед помітних переваг мережевого підходу слід виділити підвищену організаційну здатність, більш ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, розширення горизонту можливостей щодо розв'язання складних бізнесових проблем та підвищення якості продукції, послуг, обслуговування, сервісу для споживачів.

Логіка мережевого підходу включає [6]: децентралізацію, синергію, спільність, вільний доступ, піклування про мережеві цінності, максимізацію інноваційності, багатовимірний простір, відсутність розривності, співвідношення технологій, розширення простору інноваційних можливостей.

Слушними вважаємо положення Пол Ромера, Пол Кругмана та Кевіна Келлі [7], що цінності, що пов'язані з мережею, функціонують як стимулятори:

сприйняття бажаної поведінки являє собою основу створення мережі і залучення наступних учасників;

внесок у подолання опору швидким змінам і поширення інноваційної поведінки.

Тобто, на зміну ієрархічній традиційній моделі управління, обмеженій національними, правовими та бюрократичними кордонами, приходить якісно нова, в якій кожне підприємство має практично однакові можливості щодо залучення ресурсів та компетенцій інших учасників мережі. Сенс мережевої організації зосереджений у „можливості для кожного її учасника мати рівноправні прямі стосунки з іншими учасниками” [2]. Мережеві взаємозв'язки підприємств окреслюються незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтуються на можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Можливості інноваційної моделі управління підприємств, нині розширяються 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.

**Висновки.** У статті уточнено сутність, виявлено існуючі проблеми управління підприємствами, окреслено передумови, можливості та обґрунтовано завдання щодо побудови інноваційних моделей управління підприємств на основі якісно нових інформаційно-комунікаційних технологій із використанням мережевого підходу, що забезпечить гнучкість, унікальність та адаптивність управління підприємствами, успішну партнерську взаємодію, підвищить клієнтоорієнтованість, ціннісну орієнтацію та розширить конкурентні переваги через нарощення компетентностей.

Зокрема зазначено, що існуючі моделі управління підприємством не тільки перестали розв'язувати нагальні проблеми, але, й стають гальмом розвитку підприємств. Більшість сучасних підприємств принципово не готові розв'язувати базові управлінські проблеми. На зміну старій ієрархічній моделі управління має прийти нова неформальна, яка ґрунтується на якісно нових інформаційно-комунікаційних технологій із використанням мережевого підходу. Нова модель 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. Складність, багатогранність та комплексність такої взаємодії переконує щодо доцільності і ефективності застосування мережевого підходу. Мережеві взаємозв'язки підприємств окреслюються незалежністю від просторових, часових, ресурсних обмежень і ґрунтуються на можливостях сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

## Список використаної літератури

1. Журнал „Интернет в цифрах” URL: [http:// in-numbers.ru](http://in-numbers.ru).
2. Звирко М.В. Сетевая экономика: понятие, преимущества и недостатки. *Новочеркасская государственная мелиоративная академия*. URL: [http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2012/1/ ekonomika /zvirko.pdf](http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2012/1/ ekonomika /zvirko.pdf).
3. Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
4. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Серія: Проблеми економіки та управління. 2015. № 815. С. 104-112.
5. Офіційний сайт Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Kelly K. Health Science Libraries: future trends. An Leabharlann. The Irish Library. 2009. Vol.18, №1. P. 12–17. URL: <http://epubs.rcsi.ie/libraryart/4/>.
7. Kelly K., Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią [New Rules for the New Economy. 10 Radical Strategies for a Connected World, London: Penguin, 1999].

## References

1. Jurnal “ Internet v cufrah”. [Jurnal “Internet in numbers”]. Retrieved from [http:// in-numbers.ru](http://in-numbers.ru).
2. Zvirko, M.V. Setevaya ekonomika: ponyatie, preimuschestva I nedostatki. [Network economy: concept, advantages and defects]. Retrieved from [http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv\\_zhurnala/2012/1/ ekonomika /zvirko.pdf](http://www.teoria-practica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2012/1/ ekonomika /zvirko.pdf)
3. Kuzmin, O.E. (2006) Formuvannay i vykorystannya informaciynoi systemy upravlinnya ekonomichnym rozvytkom pidpnyemstva. [Forming and using of informational system of management of economic development of enterprise]. Lviv:NU “Lviv Politekchnica”.
4. Novakivskyi, I.I. (2015) Zasady formuvannya konkurentospromojnyh system upravlinnya pidpnyemstvom z vrahuvannyam rivnya suspilno-ekonomichnogo rozvytku. [Principles of forming of competitive managerial system of enterprises with taking into account the level of social-economic development]. *Announcer of National University “Lviv Politekchnica”*. *Problems of economy and management*, (815), 104-112.
5. Oficiynyi sayt Dergavnoy slugby statystyky Ukrainy. [Official web-site iof Government Statistic Service of Ukraine]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Kelly, K. (2009) Health Science Libraries: future trends. An Leabharlann. *The Irish Library*. Vol.18, №1. P. 12–17. Retrieved from <http://epubs.rcsi.ie/libraryart/4/>.
7. Kelly, K. (1999) Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią [New Rules for the New Economy. 10 Radical Strategies for a Connected World, London: Penguin/].

**ГУДЗЬ ЕЛЕНА ЕВГЕНЬЕВНА. ИННОВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ.** В статье уточнены сущность, выявлены существующие проблемы управления предприятиями, обозначены предпосылки, возможности и обоснованно задачи по построению инновационных моделей управления предприятий на основе качественно новых информационно-коммуникационных технологий с использованием сетевого подхода,

*который обеспечит гибкость, уникальность и адаптивность управления предприятиями, успешное партнерское взаимодействие, повысит клиентоориентированность, ценностную ориентацию и расширит конкурентные преимущества через наращивание компетенций.*

*Ключевые слова: предприятия, управления предприятиями, инновационные модели управления, информационно-коммуникационные технологии.*

***GUDZ OLENA. INNOVATIVE MODELS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES BY INFORMATIVE AND COMMUNICATIVE TECHNOLOGIES.*** *The essence, identifies the existing problems of management of enterprise, outlines the prerequisites, possibilities and justifies the task of building innovative business management models by qualitatively new informative and communicative technologies using a network approach that will provide flexibility, uniqueness and adaptability of management of enterprise, successful partner interaction, will increase customer orientation, value orientation and expand competitive advantage by building competencies are considered in the article.*

***Key words:*** *enterprises, management of enterprise, innovative models of management, informative and communicative technologies.*